

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**JUSCIANE BARRETO DA SILVA**

**TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E  
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: um  
estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito  
Santo**

**VITÓRIA**

**2008**

**JUSCIANE BARRETO DA SILVA**

**TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E  
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: um  
estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito  
Santo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Professor orientador: Dr. Ricardo Daher Oliveira.

**VITÓRIA**

**2008**

Dedico este trabalho ao meu  
esposo Roger, aos meus pais e  
irmãos e a todos os meus amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me sustenta com a sua mão Destra e Fiel, e a quem sempre caberá toda honra a glória e Poder. Ao professor Ricardo Daher, orientador, com o saber ouvir, com suas ponderações e eficiência das suas proposições; à banca examinadora composta pelos doutores Arilton Teixeira, Alfredo Silva e Ricardo Daher; à banca de qualificação, através dos professores Bruno, Alfredo e Ricardo, pelas pertinências para o aprimoramento deste trabalho; ao corpo docente da FUCAPE aqui representados pela visão e objetividade do professor Aridelmo. Agradeço ainda o caminho das pedras mostrado pela professora Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos, e pela grande amiga e professora Idália Antunes. Aos colegas da turma, principalmente a minha grande amiga Anna Cristina Stein parceira de muitas jornadas e discussões de estudo; meu muito obrigada! Não poderia deixar de agradecer também às funcionárias da biblioteca na pessoa de Adriana; aos funcionários de órgãos que contribuíram com informações para esta pesquisa; Ao meu esposo Roger Gouvêa, fico particularmente agradecida. Em primeiro lugar pelo encorajamento recebido e, em segundo, pelo sacrifício que lhe proporcionei e que recebeu com paciência e resignação, enquanto eu levava adiante essa dissertação. Aos meus pais Dalton Pereira, em especial a minha amada Mãe Rosa Barreto pelo desempenho de seus papéis sociais e familiar de extrema importância nos momentos críticos deste trabalho. Aos meus irmãos: Diógenes, Demetrius, Juscilda e Júnior que serei grata eternamente pelo carinho, amor e atenção que demonstraram nessa minha caminhada. Enfim, a todos os meus amigos, cunhado e cunhadas que direta ou indiretamente contribuíram para este resultado final, muito obrigada!

“Então, entenderás justiça, e juízo, e equidade, e  
todas as boas veredas. Portanto a sabedoria  
entrará no teu coração, e o teu entendimento será  
suave à tua alma.”

(Provérbios 2 -9 e10)

## RESUMO

O objetivo do presente estudo é identificar a relação entre a cultura organizacional e o desempenho econômico-financeiro nas maiores empresas por receita operacional bruta do Estado do Espírito Santo. Esse estudo será conduzido através de uma pesquisa com indivíduos do corpo gerencial, participantes das 20 (vinte) maiores empresas, sendo que essas 7 (sete) empresas responderam ao questionário de pesquisa. Quanto ao enfoque metodológico, optou-se por uma linha de investigação qualitativa e quantitativa. Serão observados os tipos de cultura organizacional que se manifestam nessas empresas, por meio de questionário, com escala tipo *Likert* que identificou os elementos considerados de maior importância pelos dirigentes no desenvolvimento de uma cultura organizacional adequada à realidade e o grau de importância que os mesmos têm atribuído à cultura organizacional e sua relação com o seu desempenho econômico-financeiro, buscando identificar qual o tipo de cultura predominante dentro dessas empresas. Conclui-se por meio desta pesquisa que existem possíveis evidências que indicam que a hipótese não foi confirmada, dessa forma os tipos de cultura organizacional não estão significativamente associados ao desempenho econômico-financeiro, entretanto os resultados estatísticos apresentam limitações, pois as variáveis não são muito adequadas para obter-se um modelo explicativo de desempenho econômico-financeiro.

## **ABSTRACT**

The objective of the present study is to identify the relationship between the organizational culture and the economic-financial performance in the largest companies for gross operating income of Espírito Santo State. That study will be driven through a research with individuals of the managerial body, participants of the 20 (twenty) larger companies, being of these 7 (seven) companies answered to the research questionnaire. As to the method approach, it was opted to a line of qualitative and quantitative research. It will be observed the types of organizational culture that are reveal in these companies, through questionnaires, with scale like Likert which identified the considered elements of a bigger importance for the controllers in the development of an adjusted organizational culture to the reality and the degree of importance that the same ones have attributed to the organizational culture and its relation with its economic-financial performance, searching to identify the type of predominant culture inside these companies. It is concluded by means of this research that exist possible evidences that indicate that the hypothesis doesn't confirmed, by this form, the types of organizational culture doesn't significantly associated to the economic-financial performance, however the statistical results present limitations to the amount of data, because the variables are not very appropriate to obtain an explanatory model of economical-financial performance.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1: Tipos de cultura organizacional – Modelo Handy.....                        | 23 |
| Quadro 2: Tipos de cultura organizacional – Modelo Deal e Kennedy.....               | 23 |
| Quadro 3: Tipos de cultura organizacional – Modelo Donnely. ....                     | 24 |
| Quadro 4: Tipos de cultura organizacional – Modelo Adaptado de Sethia e Glinow. .... | 24 |
| Quadro 5: Resumo dos trabalhos empíricos. ....                                       | 43 |
| Quadro 6: Identificação do perfil cultural das perguntas do questionário. ....       | 45 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Tipologia de Quinn. ....                                               | 26 |
| Figura 2: Cultura organizacional e a estrutura da teoria dos sistemas.....       | 28 |
| Figura 3: Os Sete “S” da Mckinsey.....                                           | 32 |
| Figura 4: Principais dimensões do CVM e os tipos de cultura organizacional. .... | 48 |

## LISTA DE GRÁFICO

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Histograma dos resíduos ..... | 52 |
|------------------------------------------|----|

## LISTA DE TABELAS

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Tabela 1: Correlação de Pearson..... | 50 |
| Tabela 2: Regressão Linear. ....     | 51 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                       | <b>13</b> |
| 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....                                                                | 15        |
| 1.2 OBJETIVO .....                                                                              | 16        |
| 1.2.1 Objetivo geral .....                                                                      | 16        |
| 1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA.....                                                                     | 17        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                              | <b>19</b> |
| 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: ASPECTO CONCEITUAL.....                                             | 19        |
| 2.2 MODELOS DE ESTUDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....                                          | 22        |
| 2.3 MODELO DO COMPETING VALUE MODEL .....                                                       | 25        |
| 2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA TEORIA DOS SISTEMAS.....                            | 27        |
| 2.5 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....                       | 29        |
| 2.6 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: RELAÇÃO ENTRE RENTABILIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL ..... | 34        |
| 2.7 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....            | 35        |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                                                      | <b>44</b> |
| 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA E AMOSTRA.....                                                        | 44        |
| 3.2 HIPÓTESE DE PESQUISA .....                                                                  | 46        |
| <b>4 ANÁLISE DE DADOS .....</b>                                                                 | <b>49</b> |
| 4.1 ANÁLISE DOS DADOS.....                                                                      | 49        |
| 4.2 TESTE DE CORRELAÇÃO E REGRESSÃO LINEAR.....                                                 | 49        |
| <b>5 CONCLUSÕES.....</b>                                                                        | <b>53</b> |
| 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....                                                                | 54        |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                         | <b>55</b> |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL ..... | 61 |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|

## **Capítulo 1**

### **1 INTRODUÇÃO**

A importância da cultura organizacional na vida e na dinâmica das organizações tem sido reconhecida pelos meios acadêmico e empresarial. O estudo da cultura organizacional conquistou grande espaço a partir dos anos 80, com a preocupação em investigar o ambiente organizacional e a relação do indivíduo no trabalho, objetivando explicar e prever neste contexto, o comportamento humano.

A mesma tem sido estudada por diferentes autores, entre eles Peters e Watermann (1982), Deal e Kennedy (1982), Denison (1984), Cameron e Freeman (1990) e Yeung, Brockbank e Ulrich (1991), os quais argumentam que o desempenho organizacional é resultante dos diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela empresa.

Na base deste interesse, dá-se a tomada de consciência por parte de teóricos e praticantes da importância dos fatores culturais nas práticas organizacionais e a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das empresas bem sucedidas. (SANTOS, 1998).

Assim, o conceito de cultura organizacional para Pettigrew (1979, p. 574) é "um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações".

De acordo com Barbosa (2000) a inserção dos conceitos de cultura pelos gestores nas organizações pressupõe a produção de melhores instrumentos para a intervenção e compreensão da realidade, isso pode ser entendido na visão da cultura organizacional como vantagem competitiva e de eficiência para as empresas.

Shein (1992) observa que a cultura é dinâmica, pois o aprendizado ocorre sucessivamente, mas este processo de evolução não modifica aspectos intrínsecos da organização que estabilizam o grupo. Quando há problemas novos, que necessitam de novas soluções, respostas ou estratégias, a figura dos chefes e líderes é evidenciada, pois eles associam melhor a visão do todo, buscando novas estratégias para atingirem os objetivos organizacionais.

A competência de acatar diferenças e variedades de valores é uma relevância para o bom desempenho das diferentes culturas na administração do comportamento organizacional, pois a mesma investiga o ambiente organizacional e a relação do indivíduo no trabalho e alcança a percepção do empregado; esta percepção influencia nos aspectos de desempenho e produtividade e são determinantes para os resultados da empresa (SANTOS, 1998; SCHEMERHORN, 1999).

Sathe (1985), Schall (1983) e Schein (1984) argumentam que a força e a congruência de uma cultura são as suas principais dimensões. Ao enfocar a questão da cultura, Schein (1984), destaca que a insistência de regras e valores de uma empresa orienta-se a uma cultura total, única e forte; assim, a força da cultura pode ser conceituada como: conformidade, estabilidade e intensidade das experiências presentes nas empresas.

Portanto, a força cultural é a expansão em que os valores e crenças estão inseridos no meio das empresas, que são extensos e fortemente divididos pelos seus empregados.

Uma cultura forte, congruente e que embasa a estrutura e estratégias organizacionais é mais eficaz do que aquela fraca e incongruente (SANTOS, 1992).

O impacto de uma cultura organizacional pode ter reflexos no desempenho econômico-financeiro das empresas. Existem autores, como Gordon (1985) e Denison (1984) que fundamentam que o sucesso econômico-financeiro pode ser atribuído a estruturas culturais fortes (SANTOS, 2000).

Para evidenciação dos aspectos econômico-financeiros das empresas é necessário analisar a geração de resultados ou rentabilidade da empresa, esta análise é realizada por meio das demonstrações contábeis, utilizando índices, que permitem verificar relações entre os resultados (lucro ou prejuízo) da empresa em relação ao nível de venda, nível de ativos ou de capital investido pelos proprietários (MATARAZZO, 2003).

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

De acordo com os resultados das pesquisas realizadas, Sathe (1985), Schall (1983) e Schein (1984), a força e a congruência de uma cultura são as suas principais dimensões.

Uma cultura forte, congruente e que embasa a estrutura e as estratégias organizacionais é a que mais incorpora as características de todos os quatro tipos culturais mais eficazes do que aquela fraca e incongruente.

Os tipos culturais de acordo com o modelo intitulado *Competing Value Model* são: cultura clã, inovativa, mercado e hierárquica. Este modelo de acordo com Santos (1998, p. 55) “ele se traduz um instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar os seus atributos, estudar a cultura em termos comparativos”.

As afirmações expostas mostram a necessidade de verificar a relação dos tipos de cultura organizacional no desempenho econômico-financeiro das maiores empresas localizadas no Estado do Espírito Santo com maior receita operacional bruta, o motivo desta escolha se deve porque essas empresas são sociedades anônimas, em sua maioria são obrigadas a publicar suas demonstrações financeiras em jornais ou veículos de comunicação de grande circulação, facilitando a coleta e análise dos dados econômico-financeiros.

Desse modo, esta pesquisa procura investigar a seguinte questão:

**Qual a relação dos tipos de cultura organizacional com o desempenho econômico-financeiro das maiores empresas localizadas no Estado do Espírito Santo?**

## **1.2 OBJETIVO**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Em decorrência da questão em estudo, tem-se como objetivo geral, **verificar a relação dos tipos de cultura organizacional no desempenho econômico-financeiro das maiores empresas localizadas no Estado do Espírito Santo.**

### **1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA**

Os estudos sobre cultura voltados para organizações tornaram-se relevantes em fins dos anos de 1980, esse fato se dá pelos estudos clássicos da cultura organizacional, como Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982), Denison (1984), Gordon (1985), Schein (1985), Cameron e Freeman (1990) e Yeung, Brockbank e Ulrich (1991).

Para Santos (1998, p. 48), estes autores afirmam que o “[...] o desempenho organizacional é resultante dos diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela empresa”.

Os estudos brasileiros assimilaram as propostas destes autores, segundo Rodrigues e Carrieri (2000) de 1990 até 1999, que apontam cultura organizacional como o segundo mais freqüente tema nos anais do Encontro Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração (EnANPAD), quando são destacados a importância dos estudos empíricos sobre cultura organizacional como variável independente e o desempenho econômico-financeiro, como uma variável dependente.

É importante ressaltar que as pesquisa sobre cultura organizacional enfatizam as linhas qualitativas e quantitativas, dessa forma existem controvérsias de definições sobre cultura. Autores como Carrieri e Leite-da-Silva (2006); Martin, AnterAsian e Siehl (1988) analisam a cultura como atributos e autores, como Santos (1992); Hofstede *et al.*

(1990); Marcoulides e Heck (1993); Santos (1998); Ogbonna e Harris (2000); Musiello Neto (2002); Sorensen (2002); Omaki (2005); Saele (2007) tratam cultura como variável quantitativa.

Parte do interesse no estudo de cultura nas organizações é apresentar subsídios aos gestores de todas as áreas da empresa para que os mesmos ofereçam mecanismos que suavizem as conseqüências de uma alteração da forma como a empresa está inserida no mercado.

Para Padovese e Benedicto (2003, p. 2) “as empresas refletem uma combinação de culturas. No entanto, há organizações em que determinada tipologia cultural é dominante. O grande desafio para o gestor é equilibrar os tipos culturais, para que a entidade alcance seus objetivos”. Justificam-se assim, a razão e a importância do tema, tendo em vista que a investigação sobre cultura organizacional servirá de ponto de partida para atingir os objetivos organizacionais, como também identificar qual o tipo de cultura predominante na organização, ou que tipo de cultura está relacionado com o melhor desempenho econômico-financeiro da organização.

A contabilidade, como ferramenta de avaliação e mensuração confiável do desempenho econômico-financeiro das organizações, é a médio e longo prazo, um instrumento que pode mensurar por meio de critérios adequados, tais como os indicadores de rentabilidade, o relacionamento de uma cultura organizacional e o relativo sucesso ou insucesso financeiro das empresas. Este aspecto justifica a inserção deste trabalho nas preocupações interdisciplinares das áreas de administração e contabilidade (SANTOS, 2000).

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: ASPECTO CONCEITUAL

Em 1871, foi apresentado pela primeira vez, o conceito de cultura para análise de questões interculturais. Segundo Tylor (1990) cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, leis, moral, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.

Os estudos de cultura organizacional têm contribuições de algumas ciências, tais como a psicologia, antropologia e sociologia. A luz dos conceitos encontrados na literatura, Santos (2000) enumera três tipos de definições de cultura organizacional:

a) Tipo um - faz referência à cultura organizacional como **artefato**. Eles podem ser símbolos ou simplesmente sinais que, intencionalmente ou não, revelam dados sobre crenças, valores e os pressupostos organizacionais. Eles também podem ser: ritos, rituais, normas, cerimônias ou quaisquer outras práticas rotinizadas, que através de sua repetição comunicam informações sobre a maneira de como fazer as coisas na companhia. Neste grupo, podem ser incluídos autores como: Petigrew (1979), Jaques (1952), Pondy (1983) e outros.

b) Tipo dois - referem-se à cultura como um **conjunto de valores e crenças compartilhados** pelos seu membros. Entre os acadêmicos e administradores apresenta grande número de trabalhos publicados. Deal e Kennedy (1982) afirmam que as organizações só se tornam instituições depois que insinuam seus valores. Existe diferença entre as palavras “crença e valores”. Crença é o que as pessoas acreditam

ser verdadeiro ou não em suas mentes. Valor representa aquilo que é importante para as pessoas. Ambos fornecem a justificativa, porque as pessoas e as organizações comportam-se de forma diferente. Pertecem a este grupo autores como Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Peters e Waterman (1982), Quinn e McGrath (1984) etc.

c) Tipo três - retratam a cultura organizacional como um **pressuposto básico**. Neste enfoque, aqueles valores, crenças, percepções e sentimentos, compartilhados pelo grupo, vão produzindo resultados positivos e se repetindo ao longo do tempo e vão sendo cada vez mais endossados e passam a ser cristalizados no nível do inconsciente, transformando-se em um pressuposto básico. São estes pressupostos que determinarão como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, daí a importância de decifrá-los desde o início, quando aprendemos a agir sabiamente, pensamos neste ato, raciocinamos conscientemente em relação aos nossos atos. Com o passar do tempo e repetindo esta ação inúmeras vezes, passamos a breicar de forma automática, pois o nosso inconsciente dispara o mecanismo sempre que houver necessidade. Nossa crença em relação a breicar e diminuir a marcha transformou-se. Exemplos de autores que seguem esta linha de pensamento incluem Schein (1981, 1984, 1985).

O enfoque utilizado na revisão bibliográfica deste estudo baseia-se nas definições dos três tipos para o conceito de cultura organizacional, pois para Schein (1984) a cultura é uma interligação destes tipos. Neste sentido, destacam-se alguns autores (Petigrew, 1979; Quinn e McGrath, 1984; Schein, 1984) importantes nesta abordagem sobre os tipos de conceito.

Para Pettigrew (1979), que é um dos autores que demonstram a cultura como artefato, o conceito de cultura são símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos. Enquanto a cultura no tipo dois é um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos seus membros. Assim Quinn e McGrath (1984, p. 51) afirmam que a

[...] cultura inclui crenças entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para tomada de decisões, estilo de liderança e motivação.

Embora haja uma grande distorção entre autores para conceituar o termo cultura organizacional, que tem começado a receber atenção na literatura, existem autores que seguem essa linha de pensamento como Schein (1981, 1984, 1985).

Apesar da falta de consenso e precisão entre os autores, observa-se que existem alguns pontos de concordância entre os mesmos, como por exemplo:

- a) o comportamento das organizações e de seus membros depende da cultura organizacional;
- b) cada indivíduo possui uma personalidade que é única e singular e assim é a cultura de cada organização;
- c) a cultura organizacional define certas ações comportamentais, reprimindo, aprovando ou estimulando, funcionando como mecanismo de controle organizacional.

As empresas possuem sua própria cultura e se modificam a partir do momento em que as pessoas integrantes se transformam. Ao se estudar a cultura organizacional deseja-se perceber os acontecimentos, elucidando procedimentos individuais e

coletivos, sendo que seu entendimento é importante e fundamental para o desenvolvimento das organizações. Segundo Laraia (1997, p. 68), “o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural”.

Devido à comportamentos sociais e inovações, a evolução torna-se condição fundamental para a segurança da continuidade das empresas no capitalismo. Desta mesma forma, o procedimento de modificação e ajustamentos das empresas é singular, assim como é a cada cultura organizacional.

Desta forma, a análise da cultura organizacional ajuda a localizar a organização nas grandes modificações que ocorrerem no mundo, oferecendo explicação aos fatos que parecem sem definição, por meio da assimilação do que está arraigado no interior das empresas.

## **2.2 MODELOS DE ESTUDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para a análise dos aspectos da cultura organizacional são relevantes a apresentação de modelos culturais desenvolvidos por diversos autores. A investigação sobre cultura organizacional permitirá um mapeamento do ambiente interno do empreendimento e servirá de ponto de partida para atingir os objetivos das empresas, como também identificar qual o perfil cultural predominante na organização ou que tipo de cultura está relacionado com o melhor desempenho da organização. Alguns destes modelos serão descritos a seguir.

O modelo desenvolvido por Handy (1978), relaciona quatro tipos de cultura demonstrado no Quadro 1, a seguir :

| <b>Tipos</b>         | <b>Conceitos</b>                                                                                                                                                                      |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cultura de Poder     | Há insuficientes regras e procedimentos e acreditam no potencial do indivíduo. Avalia por resultados e reage ligeiramente às mudanças.                                                |
| Cultura de Papéis    | O ambiente é comum e burocrático; os indivíduos são lógicos e racionais. Caracterizada por metodologias e normas. A cultura é devagar em perceber quando há necessidades de mudanças. |
| Cultura da Tarefa    | Encaminhada para o trabalho ou projeto em equipe. Cultura adaptável e de difícil controle.                                                                                            |
| Cultura das Pessoas. | O indivíduo é o alvo central e a estrutura é a menor possível.                                                                                                                        |

**Quadro 1: Tipos de cultura organizacional – Modelo Handy.**

Fonte: Handy (1978, p. 202).

Deal e Kennedy (1982) desenvolveram uma tipologia cultural, composta dos seguintes tipos, conforme Quadro 2:

| <b>Tipos</b>                                                  | <b>Conceitos</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cultura Macho<br>( <i>Tough Guy</i> )                         | Combina elevado risco e eficientes respostas, destaque na rapidez do trabalho. A competição interna é árdua e não existem recompensas; o objetivo dos membros da organização é ser o melhor.                                                                             |
| Cultura Trabalho Duro<br>( <i>Work Hard/Play Hard</i> )       | Combina baixo risco e eficientes respostas; a cultura destaca o valor de sua atividade pela quantidade de trabalho. O indivíduo por si só tem pouca importância, assim as equipes são mais ligadas com as suas ações do que com a própria empresa.                       |
| Cultura Apostar Em Sua Empresa<br>( <i>Bet-Your-Company</i> ) | Combina alto risco e pouca eficiência nas respostas, os valores da empresa enfatizam o futuro e focam decisões de longo prazo, com grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Respeitam-se a autoridade, a competência técnica e o conhecimento compartilhado. |
| Cultura de Processo<br>( <i>The Process Culture</i> )         | Combina baixo riscos pouca eficiência nas respostas, a motivação de fazer ou deixar de fazer um negócio é reduzida. Eventos comuns são relevantes na organização. E o aperfeiçoamento técnico é representativo.                                                          |

**Quadro 2: Tipos de cultura organizacional – Modelo Deal e Kennedy.**

Fonte: Deal e Kennedy (1982).

Donnelly (1984) desenvolveu uma tipologia cultural, composta de três tipos: excelente, vaga e horrível, de acordo com o Quadro 3:

| <b>Tipos</b> | <b>Conceitos</b>                                                                                                                                                  |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Excelente    | O plano de ação é acatado pela maioria dos membros da organização e faz parte das tomadas de decisões, os indivíduos percebem que fazem parte de uma equipe.      |
| Vaga         | Estabilidade interna é decorrente de altas regras, impostas por leis ou pelo amadurecimento organizacional, em consequência existe pouca motivação para mudanças. |
| Horrível     | O processo de tomada de decisão baseia-se no sistema de tentativa e erro, sem planejamento.                                                                       |

**Quadro 3: Tipos de cultura organizacional – Modelo Donnelly.**

Fonte: Donnelly (1984, p. 8).

Sethia e Glinow (1984) desenvolveu uma tipologia cultural, composta por tipos de cultura, conforme demonstrado no Quadro 4:

| <b>Tipos</b>        | <b>Conceitos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cultura apática     | Não existe motivação individual, é indiferente quanto a sua produção, liderança apática, refletindo ou sendo reflexo de um estado geral de desmoralização na empresa.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Cultura cuidadosa   | Ajuda o bem-estar de seus membros, sem impor desempenho. Geralmente é a que faz parte de uma cultura paternalista. Esse tipo de cultura faz com que as empresas não sobrevivam em ambientes pouco competitivos e podem até desenvolver em alguns momentos, devido à insistência de seus membros.                                                                                                              |
| Cultura exigente    | Voltada para o alto grau de produtividade. Como forma de incentivo, as recompensas são altas, dadas na forma de bônus e outros tipos de incentivo, com base na produtividade, portanto, essas recompensas não são estáticas. Esse tipo de cultura dentro das organizações valoriza o sucesso individual imediato.                                                                                             |
| Cultura integrativa | Foca o potencial dos indivíduos com a expectativa de obter grande desempenho, caracteriza-se por valorizar as pessoas e conseguir extrair delas o melhor, por meio de desafios significativos. A preocupação com as pessoas não é paternalista, mas existe respeito pelos membros. Há foco no sucesso do grupo ou da empresa como um todo e não foco no sucesso individual, ao contrário da cultura exigente. |

**Quadro 4: Tipos de cultura organizacional – Modelo Adaptado de Sethia e Glinow.**

Fonte: Sethia e Glinow (1984).

O Modelo do *Competing Value Model* assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais comuns. Esse método traduz em um instrumento eficaz para definir os quatro tipos de cultura organizacional: cultura clã, inovativa, mercado e hierárquica, para interpretar os seus atributos e estudar a cultura

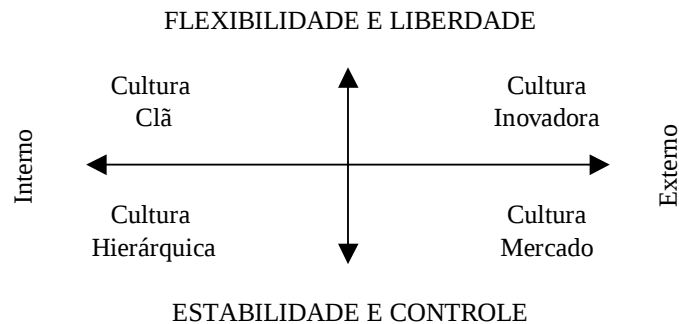
em termos comparativos, esta fundamentação teórica é conhecida como Tipologia Cultural de Quinn (QUINN; KIMBERLY, 1984).

Na presente pesquisa, optou-se por utilizar o modelo do *Competing Value Model*, devido ao fato de ser um modelo teórico testado e avaliado em outros trabalhos empíricos.

### **2.3 MODELO DO *COMPETING VALUE MODEL***

Existem duas abordagens que os estudos empíricos têm seguido, ao examinarem as relações entre cultura organizacional e desempenho organizacional. A primeira delas trata cultura como variável independente; o desempenho econômico-financeiro é visto como variável dependente, segundo trabalhos de Peters e Watermann (1982), Santos (1992, 1998, 2000), na segunda direção, a causalidade é revertida para cultura como variável dependente e desempenho, independente, para Santos (1998, p. 48) “os resultados obtidos, mostraram pouco apoio para tal argumento”.

Nesta pesquisa, as variáveis são: desempenho econômico-financeiro, como variável dependente e os tipos de cultura, como independente, de acordo com a tipologia do modelo de Quinn e Kimberly (1984) que utilizam o método quantitativo para avaliação da cultura, que classifica a cultura em quatro tipologias: grupal ou clã; inovativa ou adhocrática; hierárquica; racional ou mercado (FIGURA 1).



ESTABILIDADE E CONTROLE  
 Fonte: Adaptada de Santos (1992, p. 138).  
**Figura 1: Tipologia de Quinn.**

A tipologia **clã ou grupal** consiste no desenvolvimento de recursos humanos e valoriza, principalmente, a participação dos membros que estão envolvidos com a organização no processo decisório, com trabalho em equipe dos líderes e empregados, com remuneração baseada na realização da equipe e não no desempenho individual. A principal tarefa dos gerentes é capacitar os empregados e facilitar sua interação por meio do trabalho em equipe (QUINN; KIMBERLY, 1984).

O tipo de cultura **inovativa ou adhocracia** é permeada por pressupostos de mudança, aceitam correr riscos e são dispostos à quebra de paradigmas; gostam de prever o futuro e se preocupam em obter recursos, apoio e imagem externa (QUINN; KIMBERLY, 1984).

A tipologia **hierárquica** demonstra os valores e normas associadas à burocracia. A cultura é norteadada por pressupostos de estabilidade; empregados aceitam a autoridades formalmente estabelecidas, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação são segurança e ordem; os líderes costumam ser conservadores e cautelosos, principalmente aos problemas de natureza técnica (QUINN; KIMBERLY, 1984).

O tipo de cultura de **mercado ou racional** busca alcançar melhores resultados organizacionais por meio da competitividade e produtividade, os quais são alcançados através de uma ênfase no posicionamento e controle externo. Esta cultura reflete que quanto maior for o desempenho e os resultados, maior a remuneração (QUINN; KIMBERLY, 1984).

## 2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA TEORIA DOS SISTEMAS

De acordo com Bertalanffy (1969) os sistemas abertos são as empresas, que não resistem sem troca de vigor com seu ambiente, assim as organizações são sistemas abertos que entusiasmam e sofrem controles de agentes externos.

Para Pfeffer (1981) *apud* Smircich (1983), nos últimos tempos foram introduzidas variáveis subjetivas no modelo da Teoria dos Sistemas, dentre elas, destaca-se a Cultura Organizacional, pois a organização tem relação determinante com o seu ambiente, que apresenta regras para o comportamento dos líderes, que podem ordenar por meio simbólico.

De acordo com Smircich (1983), a dimensão simbólica ou cultural de algum modo contribui ao equilíbrio sistêmico global e a efetividade de uma organização. Estes valores ou padrões de convicção que são manifestados por meio de dispositivos simbólicos, que podem ser mitos, rituais, histórias, lendas e crenças.

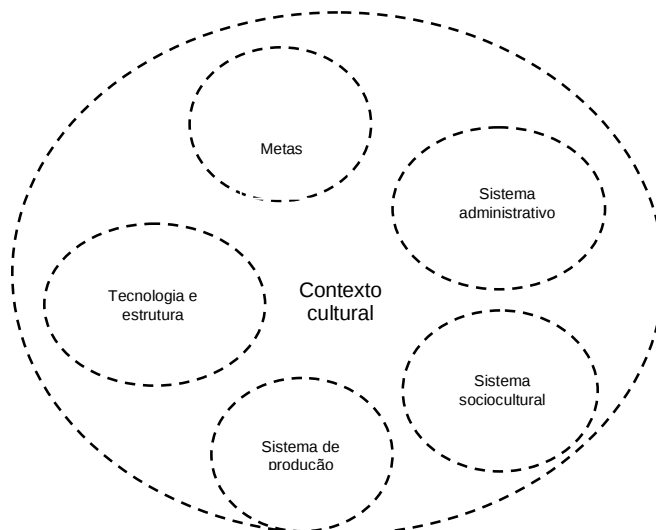
Deal e Kennedy (1982) bem como Peter e Waterman (1982) discutem que as organizações com culturas “fortes” são hábeis para obter mais êxito ou sucesso. No mesmo contexto, Schein (1984) conceitua a “força” cultural em termos de homogeneidade e estabilidade dos membros do grupo e o comprimento e intensidade

de experiências compartilhadas na organização. Para o autor, se um grupo estável que possui uma história longa, variada e intensa, e que, por exemplo, foi obrigado a conviver com muitos problemas para sobreviver e obter sucesso terá um forte e alto diferencial cultural. Caso contrário, se a organização nunca enfrentou fases difíceis, tem por definição, uma cultura fraca; dessa forma, os membros organizacionais podem ter experiências individuais muito fortes, porém, não serão compartilhadas como um todo na organização, para se ter uma cultura definida.

Para Santos (1998, p. 58), a força cultural é definida como:

a extensão em que os valores e crenças que permeiam a organização são amplos e intensamente compartilhados pelos seus membros. O modelo estima que a cultura forte é aquela que mais incorpora as características de todos os quatro tipos culturais.

A Figura 2 demonstra a relação sistemática entre a organização e a cultura, de acordo com os autores citados:



**Figura 2: Cultura organizacional e a estrutura da teoria dos sistemas.**  
Fonte: Adaptada de Smircich (1983).

O contexto da cultura e a estrutura da Teoria dos Sistemas demonstram que a mesma está normalmente definida como uma reunião social ou normativa que unem uma organização são elas: metas, tecnologia e estrutura, sistemas de produção, sistemas socioculturais e sistemas administrativos (SMIRCICH, 1983).

Logo, a cultura organizacional pode ser conceituada como um sistema informal de regras não escritas e os valores são divididos como crenças e suposições que norteiam procedimentos e maneiras além de diferenciar uma organização das outras. Enquanto a cultura determina a maneira como as pessoas se permitem e atuam, de que forma tomam decisões e gerenciam o ambiente (SOARES, 2007).

O conceito de cultura organizacional para esta pesquisa abrange crenças, objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para tomada de decisões, estilo de liderança e motivação (QUINN; MCGRATH, 1985)

## **2.5 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

No final dos anos 80, o interesse pela cultura organizacional foi muito enfatizado por parte dos teóricos, sendo os mesmos conscientizados que a cultura é fator de diferenciação das empresas bem sucedidas e sua relação com desempenho, esta tendência ficou mais evidente com o aparecimento de duas obras literárias que enfocaram os desafios que a indústria japonesa trouxe para as empresas americanas: *Theroy Z* (Ouchi, 1981) e *The Art Japanese Management: Aplications for American Executives* (PASCALE; ATHOS, 1981).

Ouchi (1981) afirma que existem diferenças entre o modelo de organização japonesa e o modelo da organização americana. O autor constatou que os modelos supracitados se diferem em relação a alguns aspectos-chave e a certos valores culturais das empresas japonesas como: emprego vitalício; avaliação e promoção lenta; trajetórias de carreiras não especializadas; mecanismos de controle implícitos, sutis e indiretos; tomada de decisão coletiva (consensual); responsabilidade centrada no grupo e interesse holístico. Diferentes das empresas americanas que enfatizam: emprego por curto prazo; avaliações e promoções rápidas; trajetórias de carreiras especializadas; mecanismos de controle explícitos; tomada de decisão individual; responsabilidade centrada no indivíduo e interesse segmentado.

Ao entender cada fase dos modelos das empresas americanas e japonesas, Ouchi (1981) se dispõe a classificar um terceiro tipo de empresa, que são as organizações que se desenvolvem naturalmente nos Estados Unidos (nacionais), porém, percebidas pelo autor semelhanças relevantes às firmas japonesas, como exemplo: *IBM; Hewlett-Packard; Kodak e Procter&Gamble*, e assegura que tais organizações tendem a ter características de emprego a longo prazo, embora não declarada de forma direta, e que às vezes acontece por toda a vida. Contudo a ascensão a cargos superiores é mais lenta do que nas empresas do tipo puramente americanas.

Pascale e Athos (1981) fazem em distinção sobre a importância de gestão de pessoas e dos valores que são compartilhados pela organização japonesa, usando como referência os sete fatores propostos pela McKinsey (firma de consultoria americana).

As variáveis incluídas no modelo Mckinsey, são conhecidas como os setes “S” (FIGURA 2), ou seja: estratégia (*Strategy*), estrutura (*Structure*), sistemas e procedimentos (*Systems*), pessoas (*Staff*), treinamento e desenvolvimento de pessoal (*Skills*), estilo de administração (*Style*) com valores compartilhados (*Shared Values*) e a cultura centrada no modelo.

Dentro desta constituição, Pascale e Athos (1981) estabeleceram a identidade que eles chamaram de variáveis “*soft*” e variáveis “*hard*”, fazendo uma investigação superior da razão de semelhança com a linguagem de computadores. Eles observaram afirmando que as companhias japonesas são mais ativas e enérgicas que as americanas devido ao cuidado que as primeiras dão a integração destas variáveis e a idéia fixa com os elementos “*soft*”, ou seja, a forma de gerir pessoas por meio de treinamentos as pessoas, com o desenvolvimento administrativo próprio. Observando de forma diferente, o que os gestores americanos mais confessam são os do grupo “*hard*”, isto é, estratégia, estrutura e sistemas, em detrimento dos elementos “*soft*”. (PASCALE; ATHOS, 1981).

É importante estar atento ao duplo direcionamento que os estudos empíricos têm entrado no exercício de observar atentamente as analogias entre cultura organizacional e o desempenho organizacional. Observa-se o esquema abaixo representado:



culturais e a intensidade da força cultural estavam associadas ao desempenho organizacional.

Os resultados obtidos deixaram evidentes que os quatro diferentes perfis reconhecidos pela tipologia de Quinn e seus níveis de força cultural possuíam conseqüências extremamente distintas no resultado das organizações pesquisadas, então, Yeung, Brockbank e Ulrich (1989) constataram que as empresas cujo perfil cultural era fraco possuíam um menor nível de desempenho organizacional, diferentemente daquelas cujo perfil de suas culturas era forte, evidenciavam um melhor desempenho.

Embora as pesquisas supracitadas evidenciem que a cultura forte está positivamente relacionada com o desempenho econômico-financeiro, existem divergências teóricas e empíricas quanto a essa relação. Saffold (1988) analisa que o fenômeno da cultura organizacional afeta o desempenho organizacional, entretanto os modelos de cultura forte simplificam demais essa relação causal. O autor afirma que os trabalhos acadêmicos analisam com precisão a relação entre cultura e desempenho, combinando medidas do impacto da cultura com atenção cuidadosa para processos organizacionais internos relacionados ao desempenho, assim, os efeitos da cultura organizacional no desempenho econômico-financeiro podem ser investigados por interpretações teóricas e empíricas e por meio da criação de modelagens.

Barney (1986) analisa que a cultura de uma empresa deve possuir três atributos para gerarem vantagens competitivas contínuas: valiosa, incomum e inimitável. A cultura deve ser valiosa, a mesma deve motivar a empresa a aumentar seus lucros minimizando custos e aumentando o valor financeiro da empresa; A cultura deve ser

incomum com características diferenciadas, que poucas empresas possuem. A mesma deve ser inimitável, conforme Barney (1986) existe reflexo da cultura sobre o desempenho, mas o mesmo não pode ser influenciado, pois se a cultura for manipulada, ela abafa a probabilidade de ser responsável pelo avanço do desempenho. Este contexto é claramente adverso à posição dos defensores da mutação cultural, para os quais a gerência da cultura é uma provocação e, ao mesmo tempo, uma chance para empresas.

## **2.6 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: RELAÇÃO ENTRE RENTABILIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para evidenciação dos aspectos econômico-financeiros das organizações é necessário as informações contidas nas principais demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício). A análise econômico-financeira serve para construir medidas relativas da eficiência operacional das empresas, por meio de indicadores financeiros.

A mensuração da variável desempenho econômico-financeiro é realizada através de um conjunto de indicadores contábeis, a saber: liquidez, atividade, endividamento (estrutura de capital) e rentabilidade, para Matarazzo (1998) alguns índices como Participação de Capital de Terceiros, Liquidez Corrente e Retorno sobre o Patrimônio Líquido são normalmente utilizados por todos os analistas de mercado.

Existe uma série de medições de rentabilidade, que permitem avaliar os lucros das empresas em relação a certo nível de venda, a certo nível de ativos ou ao volume do capital investido pelos proprietários (GITMAN, 2005). Para evidenciação dos aspectos econômico-financeiros das organizações é necessário analisar a geração de

resultados, assim é dado destaque à rentabilidade da empresa, e o seu potencial de gerar retorno no capital investido.

O retorno do Patrimônio Líquido ou ROE (*return on equity*), “[...] mede o retorno obtido no investimento do capital dos acionistas [...]” (GITMAN, 2005, p. 55). Enquanto o ROA (*return on assets*) mede o desempenho sobre os ativos totais aplicados no patrimônio da empresa, o ROE mede a rentabilidade sobre os recursos líquidos da empresa, que são os recursos efetivamente investidos pelos proprietários ou sócios. É calculado de acordo com a seguinte expressão:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (1)$$

A importância estratégica da cultura organizacional tem sido estudada em diferentes estudos empíricos, no qual o desempenho econômico-financeiro é visto como variável dependente e os tipos de cultura como variáveis independentes. Os estudos quantitativos sobre cultura organizacional, segundo Santos (2000, p. 48) “[...] têm sido usados principalmente para identificar e validar dimensões da cultura e outras variáveis, como, por exemplo, o desempenho organizacional.”

## **2.7 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Hofstede *et al.* (1990) apresentam os resultados de um estudo sobre cultura organizacional em vinte unidades de dez organizações diferentes na Dinamarca e o Países Baixos. A análise dos dados ocorreu por meio de entrevistas e questionário de uma amostra estratificada e aleatória dos gerentes das empresas de cada unidade

separadamente. O questionário foi respondido por 1295 respondentes com 125 perguntas. Os testes de correlação entre os fatores analisados foram fundamentados por conceitos da sociologia organizacional, que mensurou a cultura em quatro categorias independentes, a saber: símbolos, heróis, rituais e valores. A análise quantitativa de cultura baseou-se em seis dimensões, em parte baseado na interpretação dos gerentes das unidades: processo orientado *versus* resultados orientado; empregado-orientados *versus* trabalho orientado; iniciante *versus* profissional; sistema aberto *versus* sistema fechado; controle menor *versus* controle maior e normativo *versus* pragmático. Os autores concluem que existem correlações estatisticamente significantes das seis dimensões e que são em parte explicáveis de idiossincrasias, ou seja, a maneira pessoal dos gerentes verem, sentirem e reagirem às práticas organizacionais, mas também são significativamente correlacionados com uma variedade de tarefas, estruturas e características do sistema controlador das unidades.

Marcoulides e Heck (1993) testaram um modelo de cultura organizacional e seu impacto no desempenho das empresas. Nele, a cultura organizacional é analisada em três dimensões: sistema sociocultural, com objetivo de perceber as estratégias e práticas da organização; um sistema de valor organizacional e as convicções coletivas dos indivíduos que trabalham dentro da organização. A Cultura organizacional é operacionalizada por meio de variáveis: estrutura organizacional, valores organizacionais, tarefa da organização, clima organizacional, valores e convicções do indivíduo.

Estas variáveis são analisadas por meio de análise 392 respondentes de 26 organizações de duas regiões geográficas diferentes dos Estados Unidos da América.

A amostra das empresas apresenta diferenças, tais como: empresas industriais e de serviços, tamanho (pequenas, médias e grandes); propriedade pública ou privada e empresas com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. Os participantes do estudo responderam a uma entrevista estruturada e questionários. Os instrumentos utilizados foram elaborados por meio de perguntas relativas às variáveis de percepção da cultura organizacional, utilizando a escala tipo *Likert*, com cinco níveis de respostas de concordância. Além do questionário, foram coletados dados sobre os indicadores de produtividade organizacional e documentos financeiros internos (MARCOULIDES; HECK, 1993).

O desempenho organizacional (OP) é medido em termos de ganhos de capital versus custos. As *proxys* de desempenho são: volume de vendas, clientes potenciais da organização, lucro e rentabilidade (retorno sobre ativo e retorno sobre patrimônio líquido). O modelo causal proposto demonstra a existência de diversas variáveis (independentes), as quais incluem aspectos visíveis do constructo de cultura de uma organização, que valida a influência do desempenho organizacional. As variáveis de cultura organizacional incluem: estrutura organizacional (OS); valores organizacionais (OV), que são variáveis exógenas e três variáveis endógenas: clima organizacional (OC), atividade organizacional (PARA) e atitudes e metas do funcionário (AT) (MARCOULIDES; HECK, 1993).

Marcoulides e Heck (1993) concluem que os resultados são consistentes com as pesquisas que sugerem as variáveis que associam cultura organizacional e previsões de desempenho organizacional. Entretanto, é difícil afirmar a relação positiva entre desempenho e cultura organizacional, pois a complexidade das inter-relações entre o

desenvolvimento dos processos organizacionais é complicado para os líderes afirmarem a relação de causa e efeito entre desempenho financeiro e cultura. Para futuras pesquisas, os autores sugerem que os pesquisadores utilizem o modelo da equação estrutural proposta, que pode contribuir significativamente para verificação da inter-relação entre processos organizacionais, como cultura e desempenho organizacional.

Santos (1998) analisou o impacto da cultura organizacional no desempenho econômico-financeiro das empresas, de acordo com o modelo do *Competing Value Model*. A pesquisa foi realizada em quatro Estados do Brasil, com 478 indivíduos do corpo gerencial, participantes de 13 empresas brasileiras do setor têxtil. Para metodologia, optou-se por linha de investigação quantitativa. A coleta de dados realizou-se por meio de questionário estruturado, com apoio estatístico de várias técnicas, entre elas a análise de *clusters*. Os resultados encontrados apontam para duas direções: a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional; as empresas com cultura forte evidenciam melhor desempenho.

Ogbonna e Harris (2000) analisam a relação entre liderança, a cultura organizacional e desempenho organizacional. Os autores analisam as relações entre liderança e desempenho e entre cultura e desempenho independentemente, e salientam que poucos estudos investigaram a associação entre os três conceitos. O artigo examina a natureza da relação e evidências empíricas que sugere que a relação entre estilo de liderança e desempenho econômico-financeiro que é mensurado pela forma de cultura organizacional que está presente na organização.

Para isso, Ogbonna e Harris (2000) utilizam uma amostra de empresas em diversos setores de acordo com o banco de dados do FAMA registrado no Reino Unido, formado por 1000 empresas, com empresas de médio e grande porte. A *proxy* de desempenho econômico-financeiro de curto prazo mediu-se por meio de duas perguntas genéricas no questionário e as de longo prazo por: satisfação de cliente, crescimento de vendas, participação de mercado, vantagem competitiva e volume de vendas. Através de 322 respondentes, correspondendo a 34,22% do total. A cultura organizacional foi classificada de acordo com tipologia de Quinn como: cultura competitiva, cultura inovativa, cultura burocrática, cultura comunidade. Os tipos de liderança são: participativa, instrumental e suporte. A análise de dados foi realizada por meio de instrumentos estatísticos como uso de correlações e regressões. Os autores concluem que os estilos de liderança não diretamente associados ao desempenho organizacional. Quanto aos resultados sobre a relação entre desempenho organizacional e tipos de cultura, o artigo evidenciou uma relação positiva entre o tipo de cultura competitiva e inovativa e uma relação negativa entre o tipo comunidade e burocrático.

Musiello Neto (2002) estuda a relação entre a cultura organizacional e o seu desempenho nas pequenas empresas do setor comercial do Estado do Rio Grande do Norte. Os dados coletados foram submetidos à análise qualitativa e estatística, o que permitiu concluir que nas pequenas empresas existe equilíbrio entre os quatro tipos culturais, conforme o modelo do *Competing Value Model*, que compõem o modelo com uma pequena predominância do tipo cultural clã. O autor conclui que o desempenho organizacional está relacionado positivamente com a força cultural nas empresas

pesquisadas. As evidências mostram que na opinião dos dirigentes, o trabalho em equipe e a integração são as ações propostas que mais podem contribuir para a cultura organizacional, sendo a cultura relacionada pelos dirigentes em terceiro lugar, atributos observados para o sucesso das empresas.

Sorensen (2002) analisa que as culturas fortes incorporadas melhoram o desempenho organizacional, facilitando a consistência comportamental interna. O artigo analisa a implicação deste argumento no efeito de culturas fortes incorporadas nas empresas com a variação do desempenho organizacional. Esta relação depende de acordo com autor de como as culturas fortes afetam a aprendizagem organizacional conforme as mudanças internas e externas. A hipótese do trabalho consiste que as empresas de cultura forte superam a mudanças, mas encontram dificuldades em ambientes mais voláteis. Os dados sobre o desempenho econômico-financeiro foram baseados no banco de dados "COMPUSTAT". As variáveis que mediram desempenho foram Retorno sobre os Investimentos (ROI) e fluxo de caixa operacional de 6 anos, entre 1979 a 1984. Os resultados das análises estatísticas, por meio de regressões de uma amostra de empresas de diversos setores em ambientes relativamente estáveis, demonstram que as empresas de cultura forte o desempenho é menos variável, entretanto em ambientes voláteis os benefícios de uma cultura forte desaparecem.

Omaki (2005) considera que as razões do sucesso das empresas e os meios que levam as organizações a alcançarem vantagem competitiva sustentável tornou-se uma área de pesquisa de relevante importância. Com arcabouço teórico da *Resource-Based View of the Firm* (RBV), o estudo tem por objetivo examinar a possibilidade das avaliações dos recursos intangíveis: reputação, *know-how* e cultura, das maiores

empresas brasileiras, permitirem estimar com razoável significância estatística medidas de desempenho financeiro destas. As conclusões não permitiram afirmar que é possível estimar com razoável significância estatística medidas de desempenho financeiro e as avaliações dos recursos intangíveis feitas pelos executivos das empresas.

Saele (2007), por meio de um estudo de caso em uma empresa de linhas áreas da Nova Zelândia, analisou a corrente cultura atual e a cultura organizacional percebida para o futuro, além dos valores presentes nesta organização. Para isso, o autor selecionou funcionários e gerentes da empresa para identificar a associação entre cultura organizacional do presente e futuro, perfil dos valores com desempenho organizacional. A metodologia de pesquisa híbrida foi quantitativa e qualitativa. Com a utilização de um questionário de pesquisa que foi distribuído para todos os empregados, de acordo com tipologia de Cameron e Quinn (1999) e McDonald e Gandz (1992), que compartilha valores para a corporação empresarial moderna.

Os resultados da pesquisa com os funcionários formaram uma base para seis entrevistas qualitativas com os gerentes sênior da administração. As perguntas das entrevistas buscaram a interpretação da administração e os resultados da pesquisa indicaram em particular a relação entre as culturas atuais e futuras e os valores e sua associação com o desempenho organizacional (SAELE, 2007).

Para Saele (2007), os resultados da pesquisa demonstram um alinhamento relativamente significativo entre a corrente cultural organizacional atual e a cultura futura preferida. Isto significa que a organização está bem alinhada para o futuro. O trabalho verificou a percepção dos gerentes, quanto ao papel da cultura organizacional no desempenho organizacional da empresa. Os resultados evidenciam que o desempenho

organizacional é afetado por culturas e valores e também reduz impactos de fatores externos que podem afetar a empresa. O estudo não só indica o tipo de cultura, como também os valores que são julgados condizem com o sucesso do ponto vista da administração, mas também realça a importância percebida do compromisso, instituindo uma cultura forte dentro da empresa pesquisada.

No Quadro 5, apresenta-se uma síntese dos trabalhos brasileiros e internacionais, que tratam da relação entre desempenho e cultura organizacional:

| <b>Ano de publicação</b> | <b>Autor(es)</b>       | <b>Título do trabalho</b>                                                                                                                                  | <b>Resultados da pesquisa</b>                                                                                                                                 |
|--------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1990                     | Hofstede <i>et al.</i> | <i>Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases</i>                                                         | Correlações estatisticamente significantes entre cultura e desempenho organizacional.                                                                         |
| 1993                     | Marcoulides e Heck     | <i>Culture and Performance: Proposing and Testing a Model</i>                                                                                              | Correlações estatisticamente significantes entre cultura e desempenho organizacional, entretanto é difícil afirmarem de causa e efeito entre as variáveis.    |
| 1998                     | Santos                 | Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil                                                            | A cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional e as empresas com cultura forte possuem melhor desempenho.                           |
| 2000                     | Ogbonna e Harris       | <i>Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies</i>                                                      | Relação positiva entre desempenho organizacional e o tipos de cultura competitiva e inovativa e uma relação negativa entre os tipos comunidade e burocrática. |
| 2002                     | Musiello Neto          | A Relação da Cultura Organizacional com a Performance no Setor Comercial do Rio Grande do Norte                                                            | O desempenho organizacional está positivamente relacionado com a força cultural.                                                                              |
| 2002                     | Sorensen               | <i>The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance</i>                                                                           | As empresas em ambientes estáveis, as empresas com cultura forte, o desempenho é menos variável e em ambientes voláteis desaparecem.                          |
| 2005                     | Omaki                  | Recursos Intangíveis e Desempenho em Grandes Empresas Brasileiras: Avaliações dos Recursos Intangíveis como Estimador de Medidas de Desempenho Financeiras | Não encontrou relação estatisticamente significantes entre cultura e desempenho organizacional.                                                               |

| <b>Ano de publicação</b> | <b>Autor(es)</b> | <b>Título do trabalho</b>                                                                                               | <b>Resultados da pesquisa</b>                                                                                            |
|--------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2007                     | Saele            | Linking organizational culture and values with a firm's performance: a case study from the New Zealand airline industry | O desempenho organizacional depende de uma cultura rara, inimitável e sólida para existência de uma associação positiva. |

**Quadro 5: Resumo dos trabalhos empíricos.**

Diante dos autores pesquisados, observou-se que existem evidências de uma correlação entre os tipos de cultura organizacional e melhor desempenho.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA E AMOSTRA

O objeto de estudo do presente trabalho é analisar qual a relação entre Cultura Organizacional e o desempenho econômico-financeiro nas maiores empresas do Estado do Espírito Santo, de acordo a receita operacional bruta publicado no anuário das 200 maiores empresas do Espírito Santo em 2006.

Serão observados os tipos de cultura organizacional, que se manifestam nessas empresas, por meio de questionário (APÊNDICE A) e sua relação com o seu desempenho econômico-financeiro, utilizando a pesquisa quantitativa, buscando identificar qual o tipo de cultura predominante dentro dessas empresas.

Por meio de um questionário, com escala tipo *Likert*, será identificado os elementos considerados de maior importância pelos dirigentes no desenvolvimento de uma cultura organizacional adequada à realidade e o grau de importância que os mesmos têm atribuído à cultura organizacional. O modelo a ser utilizado foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Kimberly (1984), intitulado *Competing Value Model* (CVM) ou Modelo de Valores Competitivos.

A estruturação do questionário foi dividida em duas partes: a primeira delas, com informações que abrangem aspectos relacionados aos respondentes, como idade, sexo, tempo de casa e cargo ocupado; a segunda constará com um conjunto de

questões, capazes de gerar perfis que representassem diferentes padrões culturais da organização, ou seja, a cultura clã, a inovativa, a mercado e a hierárquica.

Cada uma das proposições será analisada e respondida com a utilização de uma escala do tipo *Likert* com cinco pontos, na qual: 1 significa nunca ocorre; 2, raramente ocorre; 3, ocasionalmente ocorre; 4, freqüentemente ocorre e 5, sempre ocorre.

O questionário possui 24 questões, tendo cada tipo cultural 6 questões, em que pode ser observado o grupo de quadrante cultural. Para identificar o tipo cultural, serão utilizados os números das perguntas para cada um das 4 variáveis, independentes de cultura organizacional: cultura clã, a inovativa, a mercado e a hierárquica (QUADRO 6):

| <b>Tipos de cultura organizacional</b> | <b>Questões</b>       |
|----------------------------------------|-----------------------|
| Cultura Clã                            | 1, 5, 9, 13, 17 e 21  |
| Cultura Inovativa                      | 2, 6, 10, 14, 18, 22  |
| Cultura Racional                       | 3, 7, 11, 15, 19 e 23 |
| Cultura Hierárquica                    | 4, 8, 12, 16, 20 e 24 |

**Quadro 6: Identificação do perfil cultural das perguntas do questionário.**

Fonte: Adaptado de Santos (2000, p. 141).

A pontuação será obtida em cada grupo ou quadrante cultural, a pontuação será somada e dividida por 6, que são os números de questões, conforme Quadro 5, para identificar cada tipo de cultura (SANTOS, 2000).

Portanto, as variáveis a serem pesquisadas serão: tipos de cultura como variável independente e o desempenho econômico-financeiro como variável dependente.

O desempenho econômico-financeiro será mensurado pelo índice de rentabilidade sobre o patrimônio líquido ou *Return on Equity* (ROE). O retorno do capital

próprio ou ROE, “[...] é uma das principais medidas de rentabilidade da empresa e está diretamente relacionado aos interesses dos proprietários” (KASSAI *et al.*, 2000, p. 180).

O ROE mede a rentabilidade sobre os recursos líquidos da empresa, sobre os recursos efetivamente investidos pelos proprietários. A amostra é composta de 20 (vinte) empresas, em que os dados econômico-financeiros são disponibilizados no anuário das 200 maiores empresas do Espírito Santo 2007, com os dados econômico-financeiros correspondentes a 2006, sendo que 7 (sete) responderam ao questionário da pesquisa.

A escolha desta amostra se justifica pelo fato de que as maiores empresas por receita operacional bruta (total das vendas de bens e serviços prestados pela empresa, no exercício social de 2006) ser um indicador que representa as organizações mais rentáveis do Estado em diversos setores de atividade: metalúrgico, papel e papelão, extração de minerais, produtos alimentares e comércio atacadista.

### **3.2 HIPÓTESE DE PESQUISA**

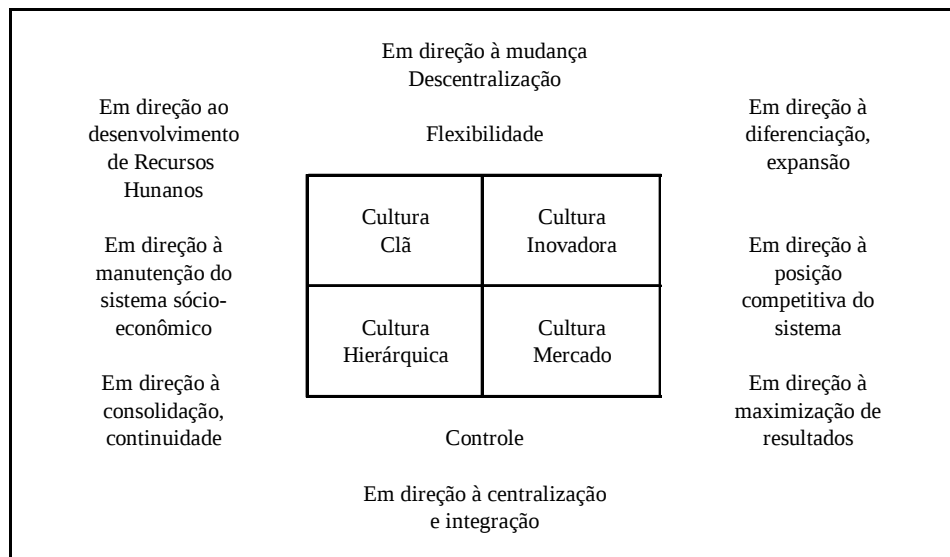
Duas hipóteses básicas são mostradas no modelo da tipologia de Quinn. A primeira consideração é que os quatros tipos culturais são determinados como tipos de culturas perfeitas pela tipologia de Quinn. De uma forma concreta, não existe uma única cultura, dessa forma, espera-se encontrar um acordo entre cada tipo cultural com a cultura que prevalece. Este arranjo de acordos é que as organizações culturais distintas que são repercutidas através da expressão de sentimentos e opiniões coletivas. A segunda consideração é a soma do equilíbrio entre culturas. O modelo assume que a

cultura forte é aquela que mais se congrega ao que caracteriza todos os quatros tipos culturais.

Um espaço amplamente completo pode desempenhar o papel em cena e demonstrar um valor ou talento da empresa, podendo dar soluções organizacionais ao vasto conjunto que contribui para um resultado ambiental.

Dessa maneira, o modelo que exprime uma constituição de valores que disputam entre si, ressalta as crises, na maioria das vezes, existentes em ambiente organizacionais, contrapondo flexibilidade *versus* controle e ambiente interno *versus* ambiente externo, embora as empresas envolvidas nesse método da troca organizacional possuam subsídios extraordinários para que seus empenhos sejam válidos com um caminho de efeitos adequados ao desempenho da empresa.

De outra forma, a cultura organizacional deve constituir um novo aspecto a ser analisado na organização, dessa forma, dando auxílio para a tomada de decisões e cumprimento de metas, conforme apresentado na Figura 4, que relaciona as dimensões do modelo de valores competitivos e os tipos de cultura organizacional.



**Figura 4: Principais dimensões do CVM e os tipos de cultura organizacional.**  
 Fonte: Adaptada de Santos (2000).

Desta forma, esta pesquisa conduz à seguinte hipótese:

**H<sub>1</sub>: O desempenho econômico-financeiro das empresas está associado aos tipos de cultura organizacional.**

## **Capítulo 4**

### **4 ANÁLISE DE DADOS**

#### **4.1 ANÁLISE DOS DADOS**

Foram aplicados questionários para a avaliação da cultura em sete empresas (A e B), sendo que cada questionário tinha 24 questões e estas se referiam a quatro tipos de cultura, Cultura Clã (questões 1, 5, 9, 13, 17 e 21), Cultura Inovativa (questões 2, 6, 10, 14, 18, 22), Cultura Racional (questões 3, 7, 11, 15, 19 e 23) e Cultura Hierárquica (questões 4, 8, 12, 16, 20 e 24).

As respostas das 24 questões foram somadas segundo os grupos definidos anteriormente e divididas por seis (número de questões em cada grupo) para criar as variáveis de cultura. Somando as 4 (quatro) variáveis de tipos de culturas encontramos a variável Força Cultural da empresa.

Para avaliar os tipos de cultura encontrados nas 7 (sete) empresas foram realizados testes de correlação e regressão linear entre as variáveis.

#### **4.2 TESTE DE CORRELAÇÃO E REGRESSÃO LINEAR**

Para a realização do estudo foi utilizado o ROE das empresas e as variáveis dos tipos de cultura de cada questionário. Os dados foram lançados em software estatístico específico.

Para verificar se os tipos de cultura influenciam no ROE será testado seguinte modelo de regressão:

$$ROE = \alpha + \beta_1 Clã + \beta_2 Inovativa + \beta_3 Racional + \beta_4 Hierárquica + \varepsilon_i \quad (2)$$

Onde:

$\alpha$  = constante

$\beta$  = coeficientes estimado

A Tabela 1 apresenta as correlações das variáveis para a análise da regressão:

**Tabela 1: Correlação de Pearson.**

|                     |                       | ROE    | Cultura Clã | Cultura Inovativa | Cultura Racional | Cultura Hierárquica |
|---------------------|-----------------------|--------|-------------|-------------------|------------------|---------------------|
| ROE                 | Correlação de Pearson | 1      | 0,062       | -0,071            | -0,419           | -0,373              |
|                     | P-valor               |        | 0,418       | 0,352             | 0,000*           | 0,000*              |
|                     | N                     | 175    | 175         | 175               | 175              | 175                 |
| Cultura Clã         | Correlação de Pearson | 0,062  | 1           | 0,711             | 0,395            | 0,571               |
|                     | P-valor               | 0,418  |             | 0,000*            | 0,000*           | 0,000*              |
|                     | N                     | 175    | 175         | 175               | 175              | 175                 |
| Cultura Inovativa   | Correlação de Pearson | -0,071 | 0,711       | 1                 | 0,590            | 0,554               |
|                     | P-valor               | 0,352  | 0,000*      |                   | 0,000*           | 0,000*              |
|                     | N                     | 175    | 175         | 175               | 175              | 175                 |
| Cultura Racional    | Correlação de Pearson | -0,419 | 0,395       | 0,590             | 1                | 0,627               |
|                     | P-valor               | 0,000* | 0,000*      | 0,000*            |                  | 0,000*              |
|                     | N                     | 175    | 175         | 175               | 175              | 175                 |
| Cultura Hierárquica | Correlação de Pearson | -0,373 | 0,571       | 0,554             | 0,627            | 1                   |
|                     | P-valor               | 0,000* | 0,000*      | 0,000*            | 0,000*           |                     |
|                     | N                     | 175    | 175         | 175               | 175              | 175                 |

Para identificar a correlação foi realizado o Teste de Pearson, que a Hipótese nula ( $H_0$ ) corresponde que a correlação é igual a zero e a hipótese alternativa ( $H_1$ ) é que a correlação é diferente de zero. Para rejeitar a Hipótese nula o p-valor deve ser menor do que 0,05.

Dessa forma, observa-se que para as culturas clã e inovativa a hipótese nula não é rejeitada, então não há indícios de correlação. Já para as culturas racional e hierárquica a hipótese nula é rejeitada, indicando correlação entre as variáveis.

Para realizar a regressão só poderão ser usadas as culturas racional e hierárquica, pois foram as culturas correlacionadas com o ROE. No entanto, como estas culturas são correlacionadas entre si, se as duas permanecerem no modelo pode ocorrer o problema da multicolinearidade. Numa regressão o ideal é que as variáveis independentes do modelo também sejam independentes entre si.

**Tabela 2: Regressão Linear.**

|                                | <b>B</b> | <b>Erro<br/>Padrão</b> | <b>T</b> | <b>p-valor</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>F</b> | <b>p-valor</b> | <b>Durbin-<br/>Watson</b> |
|--------------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|----------------------|----------|----------------|---------------------------|
| <b>Constante</b>               | 172,795  | 24,600                 | 7,023    | 0,000          |                      |          |                |                           |
| <b>Cultura<br/>Racional</b>    | -3,484   | 1,127                  | -3,090   | 0,002          | 0,195                | 20,896   | 0,000          | 0,429                     |
| <b>Cultura<br/>Hierárquica</b> | -1,659   | 0,879                  | -1,886   | 0,060          |                      |          |                |                           |

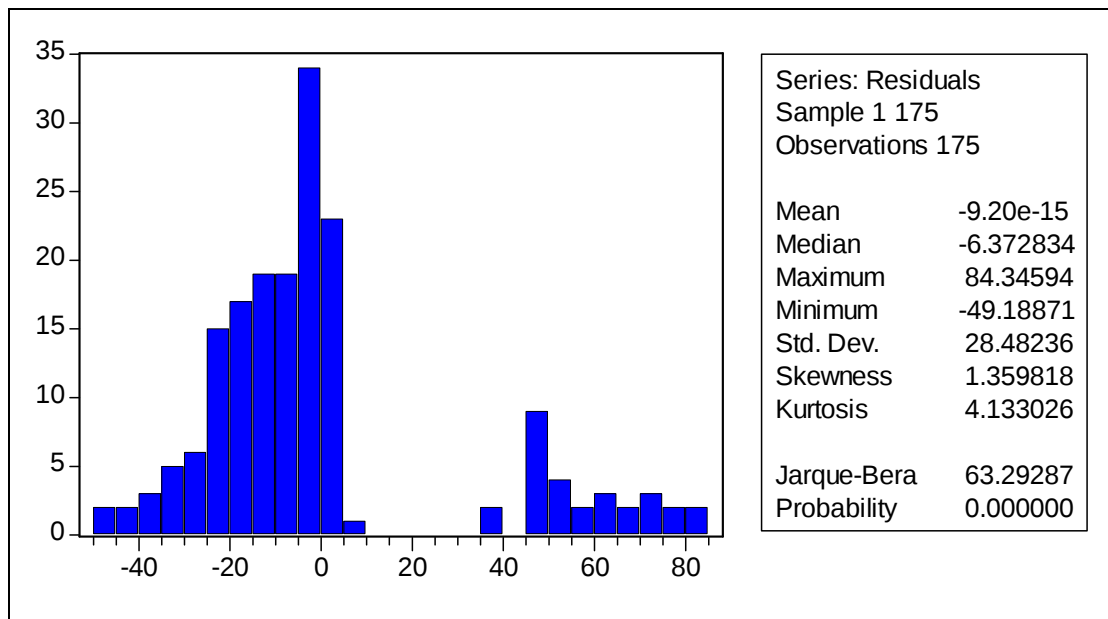
$$ROE = 172,795 - 3,484 \times (CulturaRacional) + \varepsilon_i \quad (3)$$

Quando feita a regressão com as duas variáveis correlacionadas com o ROE, a variável Cultura Hierárquica é excluída do modelo (p-valor = 0,060). Neste caso, o teste t da variável Cultura Hierárquica aceitou a hipótese nula de que o coeficiente é igual a zero e o modelo ficou apenas a cultura racional.

As estimativas nunca são exatas, por isso existe o erro padrão. O teste t verificou se o  $\beta$  de cada variável é igual ou diferente de zero.

O  $R^2$  é a qualidade o ajuste da regressão, ele mede o quanto o modelo consegue explicar a variabilidade do ROE, no caso específico foi de 19,5%.

A estatística de *Durbin-Watson* demonstra que o modelo da pesquisa apresenta autocorrelação dos resíduos. Para um modelo ideal, os resíduos deveriam ser independentes e normais; o teste de *Durbin-Watson* mostrou que os resíduos não são independentes.



**Gráfico 1: Histograma dos resíduos**

O Histograma dos resíduos demonstra que estes não seguem o padrão de resíduos normais e o teste de Jarque-Bera que analisa se os resíduos são normais, rejeita a hipótese de normalidade dos resíduos (p-valor = 0,000).

Portanto, o modelo de regressão existe, mas não é o modelo mais adequado para explicar o ROE, no entanto ele demonstra que as culturas racional é relacionadas negativamente com o ROE.

## Capítulo 5

### 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa de avaliação de cultura organizacional utilizando o Modelo *Competing Value Model* (CVM) se constitui em um ferramental para o estudo e o diagnóstico da cultura nas organizações. O modelo provê um instrumento capaz de identificar diferentes perfis culturais que são evidenciados pelas culturas: grupal, inovativa, racional e hierárquica.

Há evidências de que existe uma correlação negativa entre força cultural e desempenho econômico-financeiro, permitindo algumas conclusões, de acordo com a questão de pesquisa. Para avaliar os tipos de cultura encontrados nas 7 (sete) empresas foram feitas às estatísticas de correlação e regressão linear entre as variáveis. Os testes de correlação indicam que apenas a Cultura Racional e Hierárquica são relacionadas com o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), entretanto as culturas são correlacionadas, por isso a regressão linear simples foi analisada utilizando a cultura racional, que é variável com maior correlação.

Para analisar se a cultura racional que indica correlação com o desempenho econômico-financeiro explica o modelo sugerido, foi realizada uma Regressão Linear Simples, que consegue explicar 19,5% da variabilidade do ROE.

Este resultado pode ser explicado de acordo com a definição de cultura racional ou de mercado de Quinn e Kimberly (1984), em que as empresas pesquisadas pretendem atingir melhores resultados através da competitividade e produtividade, esta

cultura demonstra que quanto maior for o desempenho econômico-financeiro, maior a remuneração dos sócios, proprietários ou acionistas. Portanto, a alta correlação pode ser explicada, pois as empresas da amostra são as maiores empresas em receita bruta operacional no Estado do Espírito Santo, sendo altamente competitivas e produtivas.

Conclui-se por meio desta pesquisa que não existem evidências que indicam a confirmação da hipótese, dessa forma os tipos de cultura organizacional estão negativamente associados ao desempenho econômico-financeiro.

## **5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Os resultados desta pesquisa estão sujeitos a limitações, devido ao:

- a) A análise das variáveis macroeconômicas não será considerada na avaliação do desempenho econômico-financeiro, tais como: taxa de desemprego, inflação, taxa de juros, produção industrial, entre outras;
- b) O desempenho econômico-financeiro é mensurado pelo ROE (*return on equity*), que é um índice que mede a rentabilidade do acionista ou proprietário em curto prazo;
- c) Foi mensurada a relação dos tipos de cultura com desempenho econômico-financeiro, desta forma não são considerados outros fatores que influenciam na cultura organizacional, tais como: capacidade gerencial, formação de equipes e sistemas de recompensas oferecidas ao empregado, entre outros.
- d) A análise de dados ficou restrita a um grupo de sete empresas, de diversos ramos de atividades.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BERTALANFFY, L. V. **General System Theory**. New York: George Braziller, 1969.

CAMERON, D. S.; FREEMAN, S. Cultural congruence strength and type. In: **Academy of Management Meeting**. Washington, DC, 1990.

CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. **Cultura organizacional versus culturas nas organizações**: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: Marlene Marchiori (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

CARVALHO, M. G. Antropologia e as culturas organizacionais. **Revista Educação & Tecnologia**. Periódico Técnico Científico dos Programas de Pós Graduação em Tecnologia dos CEFETES-PR/MG/RJ. Curitiba, ano 1, n. 2, Tema: Inovação Tecnológica, p.107-114, dez/1997.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA : Addison-Wesley, 1982.

DENISON, D. R. **Bringing corporate culture to the bottom line**. Organization dynamics, 1984.

DONNELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values. **Managerial Planning**, v. 32, n. 6, p. 8-12, mai/jun, 1984.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. Tradução técnica Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Addison Wesley, 2005

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.

HANDY, C. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

KASSAI, J. R. *et al.* **Retorno de Investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 11. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 1997.

LOBO, J. **Participação dos trabalhadores nos lucros das empresas**. São Paulo: Centro de Pesquisas em Relações no Trabalho, 1990.

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.

MARTIN, J.; ANTERASIAN, C.; SIEHL, C. **Externally Espoused values and the legitimation of financial performance**. Working paper, Stanford University.

MATARAZZO, Dante. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MUSIELLO NETO, F. E. **A Relação da Cultura Organizacional com a Performance no Setor Comercial do Rio Grande do Norte.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD (EnANPAD), 23, Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002. CD-ROM.

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.

OMAKI, E. T. **Recursos Intangíveis e Desempenho em Grandes Empresas Brasileiras:** Avaliações dos Recursos Intangíveis como Estimador de Medidas de Desempenho Financeiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD (EnANPAD), 29, Brasília: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração 2005. CD-ROM.

OUCHI, W. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. **Business Horizons**. v. 24, n. 6, p. 82-83, 1981.

PADOVESE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Cultura Organizacional:** análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD (EnANPAD), 24, Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração 2003. CD-ROM.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. The art of Japanese management. **Business Horizons**. v. 24, n. 6, p. 83-85, 1981.

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 Quartely**. Cornell, Cornell University, v. 24, n. 3, p. 570-81, 1979.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, n. 3, p. 73-79, jul./set., 1995.

QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. **The management of transitions**. In J.R. Kimberly & R.E. Quinn (eds.), *New futures: the challenge of transition management*. New York: Dow Jones-Irwin, 1984.

QUINN, R. E.; McGRATH, M. R. **The transformation of organization cultures: a competing value perspective**. In: P. J. Fost, M. R. Louis, C. C. Lunberg, L. F. Moore; J. MARTN. *Organization culture*. Beverelly Hills, Calif.: Sage, 1984.

RÉVILLION, A. S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. 2005. 317 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A tradição anglo saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs). **Estudos organizacionais: novas perspectivas para a administração de empresas**. São Paulo: Iglu Edições, 2000.

SAELE, C. **Linking organizational culture and values with a firm's performance: a case study from the New Zealand airline industry**, 2007. 198 f. Dissertação (Mestrado em Negócios) – Programa de Pós-Graduação da *Unitec Business Scholl – Unitech New Zealand*, Nova Zelândia, 2007. Disponível em: <[http://www.coda.ac.nz/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=unitec\\_me\\_di](http://www.coda.ac.nz/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=unitec_me_di)>. Acesso em: 20 out. 2007.

SAFFOLD, G. S. Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 546-558, 1988.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, 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.

SANTOS, N. M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**. 1992. 200 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Programa de Pós Graduação do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

SATHE, V. **Culture and related corporate realities**: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Illinois : Richard S. Irwin, 1985.

SCHALL, M. S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, n. 28, p. 557-581, 1983.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, n. 25, p. 03-16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. A joint publication in the Jossey- Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series, 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEMERHORN, Jr.; JOHN, R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 1999.

SETHIA, N.; GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. (orgs.). **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1985. p. 400-420.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, Organizational Culture, p. 339-358, 1983.

SOARES, M. **Cultura organizacional nas empresas de turismo: uma análise sob o prisma da globalização**, 2007. Disponível em: <<http://meiresilvasturismo2007.blogspot.com/2007/10/cultura-organizacional-nas-empresas-de.html>>. Acesso em: 8 out. 2007.

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.

TAYLOR, F. W. **Princípio de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

YEUNG, A.; BROCKBANK, R. J.; ULRICH, D. Organizational culture and human resource practices. In: **Academy of Management Meeting**. Proceedings. Washington, DC, 1991.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Esta pesquisa é parte de uma dissertação de mestrado.

Seja sincero ao responder, suas respostas, que não serão identificadas.

Marque com um “X” na identificação do sexo e tempo total de serviço na empresa, e preencha a lacuna com a descrição do cargo ocupado.

**Sexo:**

( ) Masculino

( ) Feminino

**Tempo total de serviço na empresa**

( ) 01 à 05 anos

( ) 06 à 10 anos

( ) acima de 10 anos

**Cargo Ocupado:** \_\_\_\_\_

- Leia e analise as questões atentamente, assinalando com um “X” a alternativa que melhor expressa sua opinião.
- Para cada questão, assinale somente uma opção de resposta.
- Não deixe nenhuma questão sem resposta.

### **Instruções Gerais de Preenchimento**

Leia atentamente todas as perguntas antes de respondê-las. Após refletir sobre a resposta mais adequada à sua realidade hoje, assinale aquela escolhida, marcando um “X” em um dos espaços.

Exemplo:

Para a afirmativa nº1, se você considera que nesta empresa os membros da organização sentem que realmente fazem parte do seu grupo de trabalho, marque um “X” na coluna “SEMPRE OCORRE”.

Se você considera que nesta empresa os membros da organização sentem que realmente não fazem parte do seu grupo de trabalho, marque um “X” na coluna “NUNCA OCORRE”, dependendo do seu entendimento.

**Lembre-se:**

1º Suas respostas são totalmente confidenciais, não escreva o seu nome.

2º Cada pergunta deve ter apenas uma resposta.

| Nº | QUESTÕES                                                                                                                                                                             | NUNCA OCORRE | RARAMENTE OCORRE | OCASIONALMENTE OCORRE | FREQUENTEMENTE OCORRE | SEMPRE OCORRE |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| 01 | Aqui, nesta empresa, os membros da organização sentem que realmente fazem parte do seu grupo de trabalho.                                                                            |              |                  |                       |                       |               |
| 02 | Esta entidade é vista pelos seus membros como "vitalizadora", ou seja, busca o crescimento, aquisição de novos recursos e uma imagem externa positiva.                               |              |                  |                       |                       |               |
| 03 | Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é extremamente orientado para a produção. As pessoas estão sempre preocupadas em realizar tarefas.                                  |              |                  |                       |                       |               |
| 04 | O lema que une os membros dessa organização é: "utilização de procedimentos, métodos formais e de políticas para execução do trabalho". O Cumprimento das regras é muito importante. |              |                  |                       |                       |               |
| 05 | Esta instituição respeita, valoriza e investe em seus recursos humanos. Aqui leva-se em conta o moral do empregado.                                                                  |              |                  |                       |                       |               |
| 06 | Aqui, nesta empresa, adaptação e flexibilidade às mudanças são encorajadas por serem consideradas pontos fortes.                                                                     |              |                  |                       |                       |               |
| 07 | O Estilo de administração, nesta empresa encoraja principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.                                                                       |              |                  |                       |                       |               |
| 08 | Esta instituição enfatiza e defende um ambiente de trabalho estável e previsível.                                                                                                    |              |                  |                       |                       |               |
| 09 | Nesta organização, as discussões em aberto e a tomada de decisão por "consenso" são bem vistas e utilizadas.                                                                         |              |                  |                       |                       |               |
| 10 | As pessoas daqui não se importam em assumir riscos. Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor.                                             |              |                  |                       |                       |               |
| 11 | O lema que une os membros desta organização é: "ênfase na realização das tarefas e no atingimento dos objetivos estabelecidos".                                                      |              |                  |                       |                       |               |
| 12 | O controle é um princípio administrativo muito estimulado e exercido na organização.                                                                                                 |              |                  |                       |                       |               |

| Nº | QUESTÕES                                                                                                                                                                                     | NUNCA OCORRE | RARAMENTE OCORRE | OCASIONALMENTE OCORRE | FREQUENTEMENTE OCORRE | SEMPRE OCORRE |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| 13 | Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima de relações interpessoais muito positivo. As pessoas se dão bem e compartilham suas idéias umas com as outras.                      |              |                  |                       |                       |               |
| 14 | Nesta entidade, o estilo de administração encoraja basicamente ações e idéias inovativas na solução de problemas, bem como a iniciativa individual.                                          |              |                  |                       |                       |               |
| 15 | Aqui, nesta empresa, a direção a seguir e os objetivos são claramente entendidos pela maioria dos membros da organização.                                                                    |              |                  |                       |                       |               |
| 16 | Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima bastante formal e estruturado. As pessoas prestam atenção aos procedimentos existentes, pois eles quase sempre orientam o trabalho. |              |                  |                       |                       |               |
| 17 | Nesta empresa o estilo de administração é caracterizado fundamentalmente por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.             |              |                  |                       |                       |               |
| 18 | O lema que une os membros desta instituição é: "estar envolvido com inovação e desenvolvimento".                                                                                             |              |                  |                       |                       |               |
| 19 | Esta entidade estimula e sempre busca alta produtividade e qualidade.                                                                                                                        |              |                  |                       |                       |               |
| 20 | Aqui, nesta empresa, o processo eficiente de informação guia o trabalho e ação administrativa.                                                                                               |              |                  |                       |                       |               |
| 21 | O lema que une os membros dessa instituição é: "lealdade e coesão". Aqui, o grau de envolvimento das pessoas no trabalho é grande.                                                           |              |                  |                       |                       |               |
| 22 | Esta empresa enfatiza o crescimento através do desenvolvimento de novas idéias. Gerar sempre novos produtos ou novos serviços é importante.                                                  |              |                  |                       |                       |               |
| 23 | A ação competitiva e a orientação para os resultados são bastante enfatizadas nesta instituição.                                                                                             |              |                  |                       |                       |               |
| 24 | Nesta organização, o estilo de administração é caracterizado por previsão de desempenho e resultados futuros.                                                                                |              |                  |                       |                       |               |