

Uma análise de literatura sobre a relação entre Perfis Culturais e Desempenho Organizacional

RESUMO

O autor buscou verificar como os conceitos de cultura e desempenho têm sido abordados, operacionalizados e que tipos de conclusões têm sido feitas em artigos recentes que a relacionem a Cultura Organizacional ao desempenho. Essa análise foi realizada com base em cinco artigos recentes, respeitando os paradigmas epistemológicos escolhidos pelos autores em seus estudos e buscando avaliar a coerência entre o proposto e o realizado. Foram identificados problemas conceituais tanto na medição do Desempenho quanto no tratamento operacional dos traços Culturais. Foram identificados estudos que mediram o desempenho sob a forma de percepção quanto à *performance*, e que avaliaram quantitativamente a Cultura por meio de traços culturais, sem que nenhuma distinção conceitual fosse realizada. Os teóricos que servem de referência para autores do tipo de estudo focado neste artigo apresentam um conceito de Cultura muito mais complexo do que o que vem sendo empregado, o que caracteriza inconsistência na operacionalização dos conceitos e uma certa inocência epistêmica. Sugere-se alterar o nome de Cultura para “Perfis Culturais” ou “Tipos Culturais” e Desempenho para “Percepções sobre o desempenho”, “Variáveis atitudinais” ou algo do gênero, quando estes realmente forem os construtos avaliados. Desta forma, os autores estarão mais próximos de obter precisão conceitual e validade de construto nos estudos, o que colaboraria para evitar uma possível banalização dos conceitos de Cultura e Desempenho Organizacionais.

Palavras-chave: Perfis Culturais, Desempenho Organizacional, Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido um assunto abordado com frequência no meio acadêmico e que desperta interesse no meio empresarial. A busca de identificação de fatores determinantes para o desempenho organizacional também tem sido um tema central nas pesquisas em estratégia empresarial. Aliás, descobrir porque algumas empresas superam outras é o assunto central de pesquisa neste campo (HULT; KETCHEN; ARRFELT, 2007, p. 1).

Alguns autores têm relacionado a Cultura Organizacional a aspectos associados ao desempenho, propondo uma relação entre os dois temas levantados (BROWN, 2007; ELÇI; KITAPÇI; ETÜRK, 2007; WINSTON; DADZIE, 2007; BRANSTRATOR, 2008; GARNETT; MARLOWE; PANDEY 2008). Tal associação torna o assunto Cultura Organizacional atraente para profissionais que buscam alavancar o desempenho das organizações para as quais trabalham.

Os pesquisadores que fazem esse tipo de associação adotam uma visão funcionalista e utilitarista da Cultura e procuram esclarecer o seu processo de formação, aprendizagem, transmissão e gerenciamento. Essa visão está alinhada ao conceito de que a Cultura é gerenciável, pode ser aprendida e comunicada. Entretanto, outros autores, como Alvesson (2002), ao adotarem uma visão mais interpretativa, questionam se uma empresa realmente possui uma Cultura, e se essa pode ser gerenciável. Portanto, questionam se é possível estudar a Cultura Organizacional como uma variável independente que influencia alguma outra, como o desempenho.

Neste trabalho, espera-se contribuir ao oferecer uma visão sobre como os conceitos de cultura e desempenho têm sido abordados, operacionalizados e que tipos de conclusões têm sido feitas em artigos recentes que a relacionem a Cultura Organizacional ao desempenho. Essa análise será realizada respeitando os paradigmas epistemológicos escolhidos pelos autores em seus estudos, buscando avaliar a coerência entre o proposto e o realizado. Espera-se também que a análise desses estudos represente uma contribuição para a reflexão a respeito das implicações do entendimento a respeito da Cultura Organizacional.

O objetivo geral do estudo está centrado em analisar estudos recentes a respeito da associação entre Cultura Organizacional e Desempenho. Como objetivos específicos, buscam-se identificar a consistência entre os conceitos a respeito de Cultura Organizacional e Desempenho propostos nesses estudos e a forma como foram operacionalizados. Para tal, objetiva-se responder às seguintes questões: a) Qual foi o paradigma orientador da pesquisa?; b) Que tipo de organizações ou pessoas constituíram a amostra?; c) Qual foi o conceito usado de Cultura Organizacional?; d) De que forma a Cultura Organizacional foi operacionalizada?; e) De que forma o Desempenho foi operacionalizado?; f) Que relação entre Cultura Organizacional e Desempenho foi estudada?; g) Que resultados e conclusões foram apresentados?

A globalização e o conseqüente aumento nas relações internacionais nas organizações têm levado gestores a buscarem diferenciais que os possibilitem alcançar a vantagem competitiva. A diversidade revelada na interação entre mercados tem ressaltado uma tendência em buscar entender se a Cultura Organizacional possui alguma relação com o desempenho e se esta relação é gerenciável.

A fim de oferecer insights para gestores e desenvolver avanços no conhecimento acadêmico, diversas propostas teóricas e empíricas têm sido desenvolvidas. As distinções de correntes de pensamento que orientam os estudos têm gerado pluralidade e divergências nos conhecimentos propostos. É neste contexto ambíguo e pouco consensual que este estudo se insere buscando oferecer ao leitor uma visão plural da discussão entre a Cultura Organizacional e o Desempenho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Cultura Organizacional

Para Smircich (1983, p. 342), uma vez que se busque discutir o conceito de Cultura Organizacional, é necessário conhecer as correntes epistemológicas que orientam os conceitos de Cultura e Organização. Esta recomendação será adotada a seguir.

2.1.1 Conceito de Cultura

A Administração faz uso do conceito de Cultura originado na Antropologia social para interpretar as organizações (Kotter; Heskett, 1994, p. 3). Tais decisões geram implicações metodológicas, de objetivos e de design de pesquisa.

Geertz (1989) propõe uma teoria de interpretação de culturas que se baseia nos pressupostos da antropologia simbólica/interpretativa, alicerçados na hermenêutica, que reconhece e contempla aspectos de diversidade, ambigüidade, conflito e pluralismo. Em face disso, cultura é definida como as teias de significados que o homem tece e nas quais ele se baseia para formar sua concepção de mundo, sempre buscando interpretar seu significado (GEERTZ, 1989, p. 15). Os antropólogos analisam o significado construído socialmente a partir de uma perspectiva semiótica, surgindo de um contexto com sistemas entrelaçados de símbolos públicos interpretáveis.

A interpretação do antropólogo consiste em enfrentar uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, estranhas, irregulares e inexplícitas, buscando apreendê-las de alguma forma para depois apresentá-las no seu texto. Fazer etnografia para Geertz (1989, p. 20) seria como tentar ler um manuscrito estranho, desbotado, cheio de incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos. Este ofício seria análogo ao do crítico literário e não ao do autor de ficção. A visão da Cultura do autor segue a perspectiva de fragmentação (Martin, 2002) em razão dos aspectos ambíguos e paradoxais encontrados nos argumentos de Geertz.

Para Geertz (1989) os padrões culturais, que são amontoados ordenados de símbolos significativos, permitem ao homem encontrar sentido em suas experiências. O homem toma decisões, cria conceitos, raciocina, julga e age sendo guiado por estes símbolos. Nesse contexto, o

antropólogo interpreta estes meios semióticos através dos quais as pessoas se classificam em termos de cultura. A construção do interpretativismo possui como base conceitos simbólicos e a semiótica e não aspectos cognitivos.

Segundo Geertz (1989, p. 20, 37), os símbolos sociais somente podem ser interpretados por meio de uma descrição densa. Através de um trabalho de campo quase obsessivo de peneiramento do material etnográfico, o antropólogo pode analisar as dimensões simbólicas da ação social. A análise deve ser encarada como uma ciência interpretativa que está à procura de significados, e não em busca de leis ou relações de causa e efeito. A etnografia, resultado do trabalho do antropólogo, envolve estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, mapear campos, levantar genealogias, manter um diário, dentre outras atividades. A cultura e seus sistemas entrelaçados de signos interpretáveis é pública porque o significado também é. A descrição densa é o resultado final deste trabalho interpretativo.

2.1.2 O conceito de Organização: Paradigmas em Ciências Sociais

Burrell e Morgan (1979) apresentam uma matriz com duas dimensões que formam quatro amplas visões de mundo que podem usadas para analisar a teoria social em geral e a teoria das organizações, particularmente. Uma dimensão (subjetividade/objetividade) abrange suposições sobre as ciências sociais. A segunda dimensão indica crenças a respeito da natureza da sociedade (reguladora/mudança radical). Por meio da combinação das duas dimensões, Burrell e Morgan (1979) propõem quatro paradigmas (funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical). Eles possuem naturezas distintas e se situam em um contínuum circular com seus quadrantes vizinhos.

O humanismo-radical e o estruturalismo-radical são associados à teoria crítica. Nestes paradigmas, não basta apenas explicar ou compreender. O ponto de partida é de que o pesquisador não é apenas um observador, mas um agente ativo e que sofre as consequências dos sistemas organizações que são objetos do seu estudo. Baseado nessa premissa, o pesquisador deve criticar condições injustas e agir para modificar tais condições (BOHMAN, 2003).

Burrell e Morgan (1979) afirmam que os paradigmas interpretativista e funcionalista diferem um do outro por adotarem concepções opostas sobre o mundo: subjetiva ou objetiva. Esta oposição implica em distintos procedimentos de pesquisa.

Os funcionalistas buscam encontrar fatos concretos e externos ao indivíduo para explicar a realidade. Desta forma se interessam por propriedades estruturais das organizações (PUTNAM, 1983). Segundo Morgan (2005), no paradigma funcionalista o comportamento é visto como algo que está sempre associado a um mundo real de relacionamentos tangíveis. A situação ontológica pressupõe um cientista objetivo e isento de conotações de valor e que se distancia da cena estudada aplicando o rigor e a técnica do método científico para criar generalizações que o permita prever e controlar o mundo.

Já o paradigma interpretativista encara a realidade social como um processo simbólico criado nas interações entre os indivíduos (PUTNAM, 1983). O mundo social está inserido em uma situação ontológica ambígua, pois o que se passa na realidade social não possui sentido concreto. Assim, as organizações são entendidas como entes plurais que devem ser investigadas pelo ponto de vista do participante em ação, não pelo foco do observador. (MORGAN, 2005).

Segundo Morgan (2005), ambos os paradigmas funcionalistas e interpretativistas se baseiam na idéia de que há um padrão e uma ordem implícitos no mundo social. Entretanto, o pesquisador interpretativista julga a tentativa do teórico funcionalista de estabelecer uma ciência social objetiva como um fim inatingível, por ser uma simplificação excessiva. Já o funcionalista interpreta a situação do conhecimento científico interpretativista tão problemático quanto o senso comum do cotidiano.

A escolha de uma das duas correntes de pensamento expostas anteriormente, tanto para o conceito de Cultura, quanto para o de Organização, implica em uma série de pressupostos na discussão do conceito de Cultura Organizacional (SMIRCICH, 1983). Embora o modelo proposto por Burrell e Morgan (1979) proponha quatro paradigmas epistemológicos, Smircich (1983) afirma que duas dessas correntes têm sido mais comumente contempladas no estudo de Cultura Organizacional: a funcionalista/positivista e a interpretativista. A corrente funcionalista é resultante do uso de conceitos funcionalistas de Cultura e Organização, enquanto a interpretativista tem como raiz o emprego de conceitos interpretativos para os mesmos termos. O entendimento deste aspecto, embora seja simples, pode ser encarado como um ponto de partida para a contextualização conceitual e, se for o caso, para o estabelecimento de critérios para a operacionalização da Cultura Organizacional.

2.1.3 Cultura Organizacional: Abordagem Funcionalista

Um dos autores mais citados a respeito de Cultura Organizacional é Edgar Schein. Ele define a Cultura Organizacional como “o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna”. (SCHEIN, 1992, p. 7). Trompenaars (1994) utiliza a definição de Schein como um passo inicial no entendimento da Cultura Organizacional. Entre outras contribuições, ele acrescenta que os valores e as normas inseridos na semiconsciência variam em diferentes regiões do mundo.

Segundo Trompenaars (1994), a “Cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas. Um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar e Cultura Organizacional é a forma que as atitudes são expressas dentro de uma organização e distinguem-se umas das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas”.

O conceito acima proposto possui associação com o apresentado por Hofstede (1991). O autor afirma que a definição de Cultura pode ser aplicada a organizações, nações, profissões, religiões ou grupos étnicos. Ele define a cultura enquanto a idealização de uma mentalidade coletiva que diferencia os membros de grupos, uns dos outros.

Tanto Schein (1992), quanto Hofstede (1991) e Trompenaars (1994) apresentam a idéia de níveis de Cultura. Para Schein (1992), há três diferentes níveis da cultura organizacional: os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos básicos. Os artefatos envolvem as manifestações que se encontram visíveis no ambiente organizacional. Neste nível podem ser classificados vestimenta, linguajar, horários, políticas, símbolos, rituais. No segundo nível encontram-se os valores, que representariam as crenças esposadas, que podem ser identificadas nas manifestações oficiais de representantes da organização. O terceiro e mais profundo nível envolve os pressupostos básicos, que guiam inconscientemente o comportamento das pessoas. Schein afirma que a Cultura Organizacional possui sua essência nos pressupostos básicos e que eles orientam os valores e comportamentos reais das pessoas.

Hofstede (1991) compara os níveis da Cultura a camadas de casca de uma cebola. Ele acredita que os valores constituem o centro da Cultura e que os símbolos, heróis e rituais representam as camadas externas de mais fácil observação. Ele afirma que todas as camadas são permeadas pelas práticas organizacionais. Trompenaars (1994) também utiliza a metáfora da “casca de cebola” para ilustrar os níveis organizacionais proposta por Hofstede (1991). Entretanto, as camadas propostas por Trompenaars (1994) se assemelham mais às sugeridas por Schein (1992) que às de Hofstede (1991), pois apresenta uma camada mais externa ilustrando artefatos e produtos, outra intermediária indicando normas e valores e, então, a camada mais profunda, chamada de premissas básicas implícitas. Hofstede (1991) se diferencia dos dois

teóricos anteriormente citados ao incluir mitos e rituais no nível intermediário e os valores como o nível básico da Cultura.

Kotter e Heskett (1994) adotam uma abordagem mais simples ao tratar dos níveis da Cultura Organizacional. Eles definem dois níveis: os valores compartilhados, considerados mais essenciais e difíceis de mudar e as normas de comportamento do grupo, que constituem um nível mais superficial.

Os teóricos citados neste tópico, ao entenderem que a empresa possui uma cultura e que esta é uma variável independente que influencia outros aspectos organizacionais, adotam um entendimento funcionalista da Cultura (SMIRCICH, 1983, p. 342).

2.1.4 Cultura Organizacional: Abordagem Interpretativista

O conceito proposto por Schein (1992), é distinto do proposto por Cavedon (1999). Para esta, e para os demais autores sob a perspectiva interpretativista, a organização é uma Cultura. Uma vez entendida como uma metáfora raiz para entender uma organização, a Cultura não pode ser vista como uma variável, mas como um ente. Cavedon (2004, p. 4) define Cultura Organizacional como “a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional”.

A complexidade aqui revelada impede que a Cultura seja explicada por meio dos níveis sugeridos por Schein (1992), Hostede (1991) e Trompenaars (1994). As expressões “rede” e “teia de significados”, comumente usadas por teóricos interpretativos, indicam que a complexidade proposta neste paradigma não pode ser comportada nos medelos citados pelos referidos autores. Enquanto Hofstede (1991) trata da Cultura em níveis, comparando-a a uma casca de cebola, Bate (1994), autor interpretativista, afirma que a ambiguidade conceitual faz com que quanto mais se estude a Cultura, mais confuso o pesquisador tenda a tornar-se. Citando Geertz (1989), ele compara a Cultura Organizacional a uma série de tartarugas, uma sobre as outras, onde sempre haverá uma resposta para quando se pergunta o que há debaixo de uma delas: outra tartaruga. Em outras palavras, não se pode chegar à camada mais profunda da Cultura, sempre há outras questões inter relacionadas nessa “teia” de significados. Ele se opõe à simplificação no estudo da Cultura e propõe uma discussão mais “profunda e complexa” para enfrentar a profundidade e complexidade dos aspectos Culturais nas empresas.

Ao entender a “Organização” como padrões de discurso simbólico mantidos por meio de símbolos como a linguagem e “Cultura” enquanto um sistema de símbolos e significados compartilhados que precisam ser interpretados, lidos ou decifrados (SMIRCICH, 1983, p. 342), Cavedon (2004) adota um conceito de Cultura Organizacional que pode ser classificado na metáfora do Simbolismo Organizacional, proposto por Smircich (1983). Esta perspectiva leva a um foco no entendimento de como indivíduos interpretam e compreendem suas experiências e como estas se relacionam à ação. A agenda de pesquisa desta metáfora passa por documentar a criação e manutenção da organização por meio da ação simbólica. (SMIRCICH, 1983, p. 351).

2.1.5 Cultura Organizacional: Abordagem Crítica

Além das abordagens funcionalistas e interpretativistas de Cultura Organizacional, há também a perspectiva crítica. Apesar de, como explicado anteriormente, este paradigma não ser o foco principal deste artigo, optou-se por descrever brevemente a visão geral desta perspectiva no estudo de Cultura.

Em geral, autores deste paradigma científico acrescentam a dimensão das relações de poder e as consequentes considerações sobre aspectos de manipulação em seus conceitos. Por exemplo, Fleury (2006) afirma que “Cultura Organizacional é concebida como um conjunto de valores e

pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

2.1.6 Perfis de cultura organizacional

Os paradigmas no estudo da Cultura Organizacional mostram que o campo está longe do consenso conceitual. A comunidade empresarial ocidental, conhecida pelo pragmatismo e utilitarismo no exercício de seu ofício, tem buscado formas de medir a Cultura Organizacional. Embora autores dos paradigmas funcionalistas, interpretativistas e críticos possuam divergências conceituais, eles concordam que a essência da Cultura é complexa e de difícil identificação. Entretanto, buscando oferecer uma alternativa para o conhecimento de aspectos culturais de organizações, diversos teóricos funcionalistas têm proposto modelos que identifiquem traços ou perfis culturais. Embora não representem a cultura em si, eles tratam de suas manifestações e, segundo o paradigma funcionalista, podem ser úteis para o gerenciamento cultural.

Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um modelo teórico que objetiva o diagnóstico e gerenciamento da cultura organizacional. Uma pesquisa empírica a partir de 39 indicadores de efetividade organizacional indicou a existência de duas dimensões bipolares e quatro perfis culturais resultantes. Uma dimensão avaliava critérios de efetividade, contrapondo flexibilidade e dinamismo com estabilidade, ordem e controle. A outra dimensão avaliou a orientação da organização, contrapondo a interna e a externa.

Como o resultado, os cruzamentos das dimensões geraram um modelo chamado “Competing Values Framework”, com quatro dimensões representando tipos diferentes de Cultura. Os perfis são Hierarquia (orientação interna com estabilidade), Clã (orientação interna com flexibilidade), Mercado (orientação externa e estabilidade) e Adhocracia (orientação externa e flexibilidade). Os perfis de Clã e Adhocracia são mais orgânicos e baseados em relacionamentos, enquanto os tipos voltados para Mercado e Hierarquia são mais mecanicistas e baseados em regras (WINSTON; DADZIE, 2007). Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um instrumento quantitativo para avaliar o perfil Cultural baseado na tipologia citada. Para esses autores, nenhum dos quatro perfis pode ser entendido como ideal para qualquer tipo de situação. Eles salientam que fatores contingenciais ambientais determinam que tipo de Cultura Organizacional é mais adequado para aquela situação.

Guiados pela perspectiva funcionalista e por modelos teóricos de traços ou perfis culturais, diferentes pesquisadores têm buscado desenvolver instrumentos quantitativos que permitam mensurar características identificadas nos modelos teóricos.

Hofstede et al (1990) criaram um instrumento de diagnóstico de valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional. O questionário era composto por três dimensões relacionadas a valores (necessidade de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade) e seis dimensões relacionadas a práticas (orientação para processos/ resultados; orientação para funcionários/função; paroquial/profissional; sistema aberto/fechado; controle brando/rígido e normativo/pragmático).

No Brasil, o estudo de Ferreira et al (2002) adotou uma perspectiva semelhante à de Hofstede (1990), mas considerou as influências das questões culturais brasileiras sobre padrões de Cultura Organizacional. O estudo gerou um instrumento quantitativo que apresentou fatores distintos dos os apresentados na pesquisa de Hofstede et al (1990), o que mostra que de fato a cultura nacional influencia os valores e práticas que caracterizam a organização.

2.2 Medição de Desempenho

Um dos primeiros estudos a respeito de Desempenho Organizacional foi a experiência conduzida por Elton Mayo em 1927 em uma fábrica da *Wester Electric Company*, situada em

Chicago, no bairro de Hawthorne. O objetivo era descobrir a relação entre a intensidade da iluminação e o desempenho dos operários. Nesta experiência, o desempenho foi medido por meio da produtividade. Nos anos seguintes, outros estudos foram conduzidos seguindo a linha dos estudos de Hawthorne (ROETHISBERGER; DICKSON, 1939; JAQUES, 1951 apud WINSTON; DADZIE, 2007).

As mudanças ocorridas na esfera global na década de 70 motivaram estudiosos a relacionarem diferentes variáveis ao desempenho organizacional, inclusive a Cultura. Segundo Davel e Tremblay (2003), a maioria dos estudos dessa natureza avaliaram o desempenho sob o ponto de vista financeiro, utilizaram indicadores monetários como parâmetro para relacioná-los com outros construtos. Entretanto, Morin, Savoie and Beaudin (1994 apud DAVEL; TREMBLAY, 2003), salientam para as múltiplas perspectivas existente, como a interacionista, a interpretativista e a perspectiva política.

A proposta do Balance Scorecard, modelo integrado de gestão, que avalia o desempenho de forma integrada em perspectivas humanas, de processos internos, de mercado e financeiras, serve como exemplo para ilustrar que o desempenho é composto por um sistema de elementos inter relacionados e, portanto, qualquer perspectiva adotada representa uma variável do desempenho, e não o desempenho em si (KAPLAN; NORTON, 1997). Para Cameron e Whetten (1983, p. 11 apud DAVEL; TREMBLAY, 2003) complexidade e ambiguidade nas mensurações de desempenho são requeridos para mapear resultados complexos e ambíguos das organizações.

Concordando com a importância de análise do desempenho a partir de múltiplas dimensões, Savoie and Morin (2002 apud DAVEL; TREMBLAY, 2003) afirmam que a efetividade e o desempenho organizacional são construtos sociais. Como consequência, eles defendem que representações sociais múltiplas do desempenho, como as representações econômicas, psicosociais, sistêmicas, políticas e ecológicas, devem ser exploradas.

2.3 Cultura Organizacional e Desempenho

Os primeiros estudos sobre Cultura Organizacional adotaram primordialmente uma abordagem qualitativa, mas hoje há uma ênfase no método quantitativo na pesquisa de Cultura associada ao Desempenho. (POSNER; KOUZES; SCHMIDT, 1985). Pesquisadores interpretativos criaram um volume considerável de estudos que descrevem, analisam e interpretam a Cultura Organizacional, mas os executivos não ficaram satisfeitos com a subjetividade do conhecimento produzido. Segundo Posner, Kouzes e Schmidt (1985), as críticas quanto aos resultados dos trabalhos da abordagem qualitativa se referem a uma percepção de que são “soft” ou abstratos demais e assim, perdem potencial de aplicação prática. A predição e o controle são os principais focos de interesse dos gestores da Cultura Organizacional; eles querem obter uma orientação teórica sobre como gerenciar a cultura com o intuito de estabelecer aquela que conduza a empresa à efetividade. Desta forma, a proposta do paradigma funcionalista parece mais alinhado aos objetivos dos executivos.

De acordo com Wilderom, Glunk, and Maslowski (2000, apud GARNETT; MARLOWE; PANDEY, 2008) o interesse em estudos que relacionassem Cultura Organizacional e Desempenho começaram a aparecer nos anos 70 e se relacionavam à cultura do gerenciamento japonês e sua relação com a busca americana pela excelência.

A agenda de pesquisa que atende a esses interesses dos gestores parte do conceito de que a Cultura pode ser gerenciada. Ela indica que os pesquisadores devem avaliar as Culturas e realizar estudos que a associem a medidas de desempenho. Em outras palavras, esta agenda de pesquisa busca avaliar a Cultura como influenciadora do desempenho organizacional e, especialmente, identificar se alguns tipos particulares de cultura direcionam a organização a um tipo particular de resultado. Neste ponto, os modelos teóricos citados anteriormente

(CAMERON; QUINN, 1999; DENISON; MISHRA, 1995; HOFSTEDE et al, 1990; FERREIRA et al, 2002) e os instrumentos de mensuração desenvolvidos a partir desses modelos, servem como referência para a avaliação dos tipos Culturais.

Grande parte do avanço nos estudos da relação entre Cultura Organizacional e desempenho se baseia na suposição de que “Culturas Fortes”, que apresentam congruência, facilitam o desempenho econômico corporativo (KOTTER; HESKETT, 1994). De acordo com Garnett, Marlowe e Pandey (2008) e Alvesson (2002), apesar do desenvolvimento que vem sendo obtido nesse sentido, algumas lacunas têm se formado na relação entre os conceitos devido à já citada falta de consistência no entedimento sobre as variáveis e definições, especialmente no que se refere ao conceito de Cultura Organizacional.

Há uma forte defesa do uso dos métodos qualitativos para o estudo de Cultura. Por exemplo, Schein (1992) chama de “pressupostos básicos” o nível mais importante da Cultura Organizacional. Os pressupostos básicos existem a um nível pré-consciente. Schein argumenta que avaliações quantitativas conduzidas por meio de questionários são pouco sábias porque isso reflete “categorias conceituais e não a visão do respondente” (Schein, 1992, p. 32). O interessante é que o mesmo Schein que defende o uso de métodos qualitativos é comumente citado por pesquisadores quantitativos como uma base de seus referenciais teóricos (KOTTER; HESKETT, 1994; DENISON; MISHRA, 1995).

Alguns proponentes do uso dos métodos qualitativos no estudo da Cultura Organizacional (ALVESSON, 2002; BATE, 1994) argumentam que a singularidade da cultura de uma organização é tamanha que um agente externo não pode formar medidas a priori. Aprofundando esta visão, Alvesson (2002, p. 56-59) destaca a dificuldade de se separar quantitativamente a Cultura de outros fenômenos e estabelecer uma relação de causalidade entre ambos. Ele argumenta que se a Cultura são significados e padrões de comportamentos transmitidos, de que forma então a Cultura poderia influenciar atitudes e comportamentos? Desta forma, a Cultura Organizacional pode ser entendida como algo que engloba o próprio comportamento e não como algo que o afeta como antecedente. Assim, Cultura constituiria, ao mesmo, tempo, na formação da causa e do efeito da relação que se procura buscar em estudos que a relacionem ao Desempenho, o que representa, de acordo com a visão proposto, uma limitação conceitual que deve ser considerada nos estudos.

3. METOLOGIA

Vergara (2000) propõe que uma pesquisa deve ser classificada quanto aos seus fins e meios. Em relação aos fins, espera-se contribuir ao oferecer uma visão sobre como os conceitos de cultura e desempenho têm sido abordados, operacionalizados e que tipos de conclusões têm sido feitas em artigos recentes que a relacionem a Cultura Organizacional ao desempenho. Desta forma, pode-se classificar este estudo como descritivo, pois se propõe a esclarecer o estado atual das pesquisas relacionadas ao tema citado. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica.

Foi realizada uma busca nas bases de dados Proquest e Ebsco com as palavras-chave “Culture” e “Performance” no campo “Título”. Foram selecionados os trabalhos dos anos de 2007 e 2008 cujo texto completo estivesse disponível. Após um filtro inicial excluindo trabalhos essencialmente teóricos ou que tratassem a Cultura Organizacional de forma periférica, chegou-se a um total de cinco estudos (BROWN, 2007; ELÇI; KITAPÇI; ETÜRK, 2007; WINSTON; DADZIE, 2007; BRANSTRATOR, 2008; GARNETT; MARLOWE; PANDEY, 2008) que atenderiam mais plenamente os interesses da pesquisa. A análise dos artigos se deu baseada em alguns critérios criados por serem considerados relevantes para a discussão a partir da revisão teórica. Estes critérios estão listados nos subtópicos indicados nos Resultados.

4. RESULTADOS

Nesta etapa, as características dos estudos analisados serão verificadas por tema, conforme estabelecido anteriormente.

4.1 Qual foi o paradigma orientador da pesquisa?

De acordo com Merriam (2002), estudos que busquem encontrar relações de causa e efeito entre variáveis tendem a encontrar em abordagens qualitativas instrumentos mais adequados para alcançar seus objetivos de pesquisa. Morgan (2005), explica que o paradigma funcionalista pressupõe que a sociedade tenha existência real e caráter orientado para explicações de ordenação e regulação. Os estudos aqui analisados investigam relações causais, portanto, uma regulação, entre Cultura Organizacional e Desempenho.

Conforme esperado com base na teoria, os estudos analisados adotaram uma perspectiva funcionalista. A pesquisa de Brown (2007) mesclou metodologias quantitativas, através de questionários, e qualitativas, por meio de estudos de casos. Os demais artigos (ELÇI; KITAPÇI; ETÜRK, 2007; WINSTON; DADZIE, 2007; BRANSTRATOR, 2008; GARNETT; MARLOWE; PANDEY 2008) utilizaram somente instrumentos quantitativos para a coleta de dados. Esses dados indicam que o paradigma funcionalista e a metodologia quantitativa têm sido os mais explorados para responder questões de relação entre Cultura Organizacional e Desempenho, embora abordagens qualitativas também sejam usadas.

4.2 Que tipo de organizações ou pessoas constituíram a amostra?

Os Estados Unidos foram o país no qual três dos estudos selecionados foram realizados. Garnett, Marlowe e Pandey (2008) estudaram uma organização do setor público, contando com a participação de 257 respondentes. Já o estudo de Branstrator (2008) foi realizado em escolas e os participantes do estudo são professores de seis escolas no sul da Califórnia, nos Estados Unidos. Por sua vez, Brown (2007) realizou sua pesquisa em três instituições do setor da saúde dos Estados Unidos.

Os outros dois trabalhos contemplaram um país eurasiático, a Turquia, e um país africano, a Costa do Marfim. Elçi, Kitapçı e Etürk (2007) coletaram dados de 253 funcionários acessados aleatoriamente entre indústrias de meio porte em Kocaeli, uma das maiores regiões industriais da Turquia. Já Winston e Dadzie (2007) acessaram em sua investigação 125 gerentes de empresas selecionadas na lista da Câmara do Comércio da Costa do Marfim.

Estes resultados mostram o predomínio americano no estudo sobre a relação entre Cultura e Desempenho, que é reflexo do que ocorre em estudos gerais nas ciências Administrativas, e uma heterogeneidade na natureza das organizações estudadas.

4.3 Qual foi o conceito usado de cultura organizacional?

Branstrator (2008) utiliza o conceito de Daft (2001 apud BRANSTRATOR, 2008), que define Cultura como “um conjunto de valores, crenças orientadoras, entendimentos e normas de pensamento compartilhadas por membros de uma organização e ensinada a novos membros como corretos”. Esse autor propõe uma tipologia com quatro perfis Culturais (DAFT, 2001, p. 319 apud BRANSTRATOR, 2008). Esta tipologia, ao se basear em duas dimensões bipolares de foco no ambiente externo/interno e flexibilidade/estabilidade parece ser uma reprodução da tipologia proposta por Cameron e Quinn (1999).

O conceito de Cultura Organizacional proposto por Cameron e Quinn (1999) também foi utilizado como principal base teórica por Brown (2007) e Winston e Dadzie (2007). Entretanto, na pesquisa dos últimos, por serem levadas em consideração características da Costa do Marfim, os conceitos de cultura nacional de Hofstede (1991) também foram considerados.

Garnett, Marlowe e Pandey (2008) centralizaram sua base teórica para o entedimento da Cultura Organizacional na tipologia de Zammuto e Krakower (1991 apud GARNETT;

MARLOWE; PANDEY, 2008), que indica dois perfis de Cultura: a orientada para regras e a orientada para a missão. Schein (1992) foi a principal referência teórica utilizada no estudo de Elçi, Kitapçı e Etürk (2007) para o conceito de Cultura Organizacional. Vale salientar o fato de que Schein (1992) recomenda abordagens qualitativas para a pesquisa cultural, entretanto foram utilizadas apenas abordagens quantitativas.

4.4 De que forma a cultura organizacional foi operacionalizada?

Enquanto autores interpretativistas acreditam que a Cultura se trata de uma rede de significados de difícil apreensão (CAVEDON, 1998), os autores funcionalistas tendem a encontrar caminhos alternativos à essência da Cultura para realizar seus estudos. Os conceitos de níveis de cultura e perfil cultural abordados na revisão teórica mostram-se úteis para compreender a estratégia de mensuração adotada pelos pesquisadores funcionalistas. Ao invés de buscar a essência da Cultura – os pressupostos básicos, para Schein (1992), as premissas básicas implícitas para Trompenaars (1994) – a alternativa comumente encontrada é lidar com níveis mais superficiais, no qual se encontram as manifestações culturais.

Assim, os autores funcionalistas desenvolvem instrumentos que os permitem acessar perfis culturais. Embora sejam úteis para entedimento das características que distinguem organizações umas das outras, conceitualmente não se pode considerar os perfis culturais como a Cultura em si. Trata-se de uma simplificação, que deve ser reconhecida como tal.

Garnett, Marlowe e Pandey (2008) adaptaram um instrumento de Zammuto e Krakower (1991 apud GARNETT; MARLOWE; PANDEY, 2008). O questionário buscou avaliar dois perfis Culturais: orientação para a missão e para regras.

Dois estudos utilizaram instrumentos que tomam como base teórica o “Competing Values Framework” desenvolvido por Cameron e Quinn (1999). Winston e Dadzie (2007) mediram os perfis de Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado através de um instrumento desenvolvido por Deshpande, Farley, and Webster (1993 apud WINSTON; DADZIE, 2007). Já Brown (2007) mediu perfis de culturas por meio de uma adaptação feita por Zamuto et al (1991 apud BROWN, 2007) e Shortell et al (2000 apud BROWN, 2007).

Os dois últimos trabalhos analisados mensuraram o grau em que organizações apresentam um traço cultural específico. Na pesquisa de Elçi, Kitapçı e Etürk (2007) um perfil definido como Cultura de Qualidade foi medido por um questionário adaptado de Ahire et al (1996 apud ELÇI; KITAPÇI; ETÜRK, 2007). Branstrator (2008), por sua vez, utilizou o instrumento Organizational Culture Profile (OCP), criado por O’Reilly, Chapman, and Caldwell (1991 apud BRANSTRATOR, 2008), que se propõe a determinar como funcionários percebem a Cultura Organizacional e o grau de congruência entre seus valores e os da organização. Branstrator (2008) afirma que o instrumento permite verificar em que grau uma Cultura Organizacional é burocrática.

As observações realizadas permitem ressaltar a aceitação do modelo de perfis culturais de Cameron e Quinn (1999) e de instrumentos desenvolvidos por Zamuto e seus colaboradores dentre os trabalhos analisados.

Outra informação que emergiu da pesquisa é o fato de que a Cultura tem sido operacionalizada não apenas por modelos que apresentam diferentes traços culturais, mas também pela verificação da manifestação de perfis específicos.

4.5 De que forma o desempenho foi operacionalizado?

Garnett, Marlowe e Pandey (2008) avaliaram a percepção geral das pessoas quanto à efetividade da organização ao cumprir sua missão. Winston e Dadzie (2007) avaliaram o Desempenho a partir de um questionário criado por McDougall (1994 apud WINSTON; DADZIE, 2007) que avalia a percepção dos funcionários com relação a aspectos de mercado,

processos internos e obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes. Entretanto, nesse instrumento a maior atenção é conferida à percepção das pessoas quanto a aspectos financeiros do desempenho.

Na investigação de Elçi, Kitapçı e Etürk (2007) cada uma das variáveis atitudinais avaliadas - Comprometimento Organizacional, Satisfação quanto ao Trabalho, Intenção de Rotatividade e Desempenho no cargo - foram medidas por meio de instrumentos previamente desenvolvidos em estudos de outros autores. Já Branstrator (2008) utilizou conceitos acadêmicos, frequência e horas de trabalho voluntário realizado por professores, intenção de transferir-se e o desejo de recomendar sua escola aos outros professores como indicadores de desempenho. Por último, Brown (2007) avaliou o desempenho como mudança organizacional e adaptação. Neste estudo, o conceito de desempenho esteve mais associado à forma que o resultado de ações.

Os resultados mostram heterogeneidade na mensuração do desempenho, passando por percepções gerais, aspectos financeiros, atitudinais e natureza de mudanças efetuadas.

4.6 Que relação entre cultura organizacional e desempenho foi estudada?

O impacto da Cultura Organizacional no Desempenho sob a mediação e moderação da Comunicação foi a relação estudada por Garnett, Marlowe e Pandey (2008). Mediação implica que uma variável, neste caso a comunicação, sendo o mecanismo pelo qual uma variável independente, a Cultura Organizacional, afeta uma variável dependente, o Desempenho. Já a Moderação envolve uma variável moderadora, a comunicação, que altera o efeito da variável independente, a Cultura Organizacional, em uma variável dependente, representada no estudo pelo Desempenho. Estes efeitos não são mutuamente exclusivos. (HAIR et al, 1998).

Brown (2007) estudou a relação entre tipos de cultura organizacional e tipo de mudanças efetuadas em organizações. Winston e Dadzie (2007) buscaram testar duas hipóteses: primeiro, eles hipotetizaram que na Costa do Marfim, os perfis Culturais de Adhocracia e Hierarquia são mais comuns que de Mercado e Clã, devido ao alto grau de coletividade encontrada na cultura de Costa do Marfim. Segundo, foi verificada a idéia de que, em razão da instabilidade política encontrada no país desde o fim dos anos 90, culturas plurais são mais eficientes que aquelas em que há um predomínio de um único estilo cultural.

Seguindo uma linha oposta à do último estudo citado, dois estudos avaliaram um tipo específico de Cultura e fizeram suposições sobre sua relação com o Desempenho. Elçi, Kitapçı e Etürk (2007) avaliaram a relação de um tipo de Cultura Organizacional – Cultura de Qualidade e Valores Éticos - com indicadores atitudinais de desempenho Comprometimento Organizacional, Satisfação quanto ao Trabalho, Intenção de Rotatividade e Desempenho no cargo. Buscou-se também avaliar se o Comprometimento Organizacional possui um efeito mediador na relação entre Cultura de Qualidade e Valores Éticos com as demais variáveis de desempenho.

No estudo de Branstrator (2008), é desenvolvida a hipótese de que a falta de congruência entre valores pessoais e organizacionais criam uma Cultura Organizacional mais burocrática, tomando como base para esse Perfil Cultural o modelo de Daft (2001, p. 319 apud BRANSTRATOR, 2008). Esse traço avaliado pode ser associado ao perfil cultural de Hierarquia, proposto por Cameron e Quinn (1999). O estudo testa a hipótese de que o perfil burocrático tende a limitar a autoridade, autonomia e auto-estima de alguns funcionários, o que afeta negativamente o desempenho da instituição.

4.7 Que resultados e conclusões foram apresentados?

Brown (2007) identificou que as três organizações estudadas possuíam tipos culturais predominantes diferentes e também apresentaram distintas formas de mudanças, todas associadas teoricamente aos seus perfis culturais.

Garnett, Marlowe e Pandey (2008) concluem em seu estudo que a Cultura Organizacional é uma variável que influencia o desempenho e que é profundamente moldada pela natureza da comunicação enquanto moderadora e mediadora. A relação positiva ocorre especialmente em Culturas orientadas para a missão e não para regras. A falta de distinção conceitual entre Cultura e perfil cultural foi encontrada no trabalho, uma vez que os objetivos foram descritos em termos de Cultura e na apresentação dos resultados ambos os conceitos foram usados frequentemente como sinônimos. Winston e Dadzie (2007) concluem que o estudo mostrou que na Costa do Marfim os perfis culturais são essencialmente plurais e que essa configuração constitui em um aspecto positivo para o desempenho organizacional.

Alguns trabalhos foram explícitos na formação do problema da pesquisa e ao longo do texto, no sentido de conceituar exatamente o que avaliaram, evitando assim, os problemas de inconsistência conceitual encontrados no trabalho de Garnett, Marlowe e Pandey (2008). Os dois seguintes estudos ressaltaram de maneira enfática que estavam acessando traços culturais e não a Cultura em si, alcançando maior precisão conceitual.

Em suas conclusões, Elçi, Kitapçı e Etürk (2007) afirmaram haver encontrado uma relação significativa entre a Cultura de Qualidade e as atitudes relacionadas ao trabalho avaliadas. O efeito mediador do Comprometimento Organizacional também foi examinado e encontrado na relação com a variável dependente “intenções de rotatividade”. O estudo sugere que organizações que busquem funcionários satisfeitos, comprometidos, sem desejo de romper o vínculo devem se esforçar para desenvolver uma cultura de qualidade que enfatiza valores éticos.

Dentre as seis instituições de ensino estudadas por Branstrator (2008), a congruência entre valores pessoais e organizacionais foi revelada como uma variável associada à ocorrência de culturas menos burocráticas. Também foi concluído que as Culturas menos burocráticas apresentaram alunos com melhores resultados acadêmicos. Esta relação não foi encontrada nas outras variáveis de desempenho estudadas, como frequência e horas de trabalho voluntário feito por professores, intenção de transferir-se e o recomendação da escola a outros professores.

5. CONCLUSÃO

Apesar de todos os cinco estudos revisados terem apresentado relações entre desempenho e dimensões culturais, mensuradas de formas diferentes, algumas inconsistências foram encontradas, especialmente em relação a coerência conceitual. O tema Cultura Organizacional é considerado complexo pela comunidade científica. O fato da abordagem funcionalista propor alternativas quantitativas de pesquisa cultura, contrariando a visão de interpretativistas e críticos, não deve ser considerado por si só, um convite à banalização do termo.

Entretanto, o que se percebe por exemplo no estudo de Garnett, Marlowe e Pandey (2008) é um tratamento superficial da Cultura Organizacional, ignorando aspectos fundamentais da base teórica citada em seu estudo. Ao tratar de perfis culturais e Cultura como sinônimos, os autores não apenas estão propondo uma forma simplificada de entendimento da Cultura. O que se promove é um desentendimento entre a base teórica exposta no trabalho e a forma de operacionalização do termo.

Outro possível problema que esta revisão permite levantar é a mensuração de traços culturais únicos. No estudo de Elçi, Kitapçı e Etürk (2007) foi avaliada a Cultura de Qualidade e, no trabalho de Branstrator (2008) foi acessado o perfil Hierárquico. Instrumentos quantitativos baseados modelos como os de Cameron e Quinn (1999) já não avaliam a cultura em si, mas traços culturais. A pergunta que se faz é até que ponto a escolha de um traço cultural isolado, fragmentado do contexto no qual ele se relaciona com outros traços, caracteriza uma pesquisa cultural? Ou seja, ao se tratar de um tema como a Cultura de Qualidade, deve-se desenvolver um referencial teórico baseado em autores de Cultura Organizacional e citar a Cultura

Organizacional entre as palavras-chave do tema da pesquisa? Ou, na verdade, a questão cultural torna-se algo periférica, cedendo espaço à efetividade da implantação de um sistema de qualidade? É uma pesquisa predominantemente cultural ou que trata a respeito da Qualidade?

Problemas conceituais também foram identificados na mensuração do desempenho. Garnett, Marlowe e Pandey (2008), ao medirem o desempenho por meio de uma só questão que avaliava a percepção geral das pessoas quanto à efetividade da organização ao cumprir sua missão estavam realmente mensurando desempenho? Entende-se que avaliar o desempenho exclusivamente por meio das percepções das pessoas trata-se de uma escolha. Esta opção implica em limitações, como por exemplo, a interferência de fatores de Clima Organizacional ou da ignorância das pessoas quanto à missão e os resultados alcançados. Entretanto, mais uma vez, a inconsistência conceitual encontra-se em avaliar algo e inferir conclusões que considera um conceito que não foi, de fato, avaliado.

Também foram identificados avanços nos estudos realizados. O uso da metodologia de Cameron e Quinn (1999) mostra uma tendência à aplicação ampla de modelos específicos, o que auxilia a criar um senso de continuidade na comunidade científica que beneficia o desenvolvimento do tema.

Para interpretativistas, Cultura deve possuir alguma relação com o desempenho, mas não é possível avaliar a Cultura como variável que influencia algo. A pergunta chave desse paradigma trata de como operacionalizar uma “teia de significados”. Cientistas críticos podem pensar que pesquisas que busquem a relação Cultura Organizacional/Desempenho estão criando uma linha de pensamento de manipulação para estimular que pessoas abram mão das suas individualidades e se abram para uma influência manipulativa cujos benefícios somente favorecem à organização.

Apesar destes paradigmas oferecerem idéias que enriquecem a discussão, não é o propósito deste artigo realizar uma discussão a respeito dos méritos dos paradigmas. Entretanto, pode-se discutir coerência interna no paradigma escolhido. É neste ponto que acredita-se que esta revisão pode ter gerado uma colaboração.

Sugere-se alterar o nome de Cultura para “Perfis Culturais” ou “Tipos Culturais”, como realizado por Winston e Dadzie (2007) e Desempenho para “Percepções sobre o desempenho”, “Variáveis atitudinais” ou algo do gênero, quando estes realmente forem os construtos avaliados. Desta forma, os autores estarão mais próximos de obter precisão conceitual e validade de construto nos estudos, o que colaboraria para evitar uma excessiva simplificação no entendimento sobre cultura e desempenho. Os teóricos que servem de referência para autores do tipo de estudo focado neste artigo apresentam um conceito de Cultura muito mais complexo do que o que vem sendo empregado, o que caracteriza inconsistência na operacionalização dos conceitos.

Tal como observaram Morgan e Smircich (1980 apud MORGAN, 2005), não se deve deixar de respeitar as opções paradigmáticas de cada autor. As discussões devem elevar-se a um nível maior e fugir do erro fácil dos infinitos debates acerca de qual é o melhor paradigma.

A utilização de uma metáfora ajuda a gerar uma imagem para o estudo de um objeto. Entretanto, nenhuma metáfora é capaz de captar toda a natureza da vida organizacional. Se assim fosse, não haveria a necessidade de usar diferentes lentes para se observar o mesmo objeto. Metáforas distintas geram insights diferentes, poderosos, mas sempre parciais (MORGAN, 2005). Desta forma, Morgan (2005) sugere que sejam usadas novas metáforas para desenvolver novas formas de interpretar as organizações que sobrepujem as fraquezas e os pontos cegos das metáforas tradicionais, oferecendo abordagens suplementares ou até contraditórias para a análise organizacional.

Acredita-se que uma forma de vencer a simplificação dos desafios gerados pela complexidade do Conceito de Cultura é o uso de construções teóricas multiparadigmáticas. Lewis e Grimes (2005) sugerem o emprego da metatriangulação, que é uma construção teórica baseada em diversos

paradigmas. Eles citam Smircich (1983), Martin (1992) e Schultz e Hatch (1996) como autores de trabalhos desta natureza que podem ser úteis para o entedimento mais profundo da Cultura. Entretanto, pesquisas desta natureza exigem maiores habilidades do pesquisador.

Quanto à operacionalização do conceito de Desempenho, para Cameron e Whetten (1983, p. 11 apud DAVEL e TREMBLAY, 2003) complexidade e ambiguidade nas mensurações de desempenho são requeridos para mapear resultados complexos e ambíguos das organizações. Mais uma vez, há a opção de realizar medições de aspectos atitudinais ou de percepção, mas essa escolha implica em uma descrição dessas limitações na exposição das conclusões. Há estudos sendo publicados que adotam essa estratégia e operacionalizam o Comprometimento Organizacional como uma variável atitudinal determinante no desempenho, e não como a performance em si. (LAUB, 2003; REGO, CUNHA e SOUTO, 2005). Entretanto, esta diferenças devem estar descritas de forma explícita para o leitor.

As dimensões do Balance Scorecard, são uma alternativa de parâmetro para a avaliação do desempenho de forma mais sistêmica. Estudos que pretendam tratar do desempenho em si como variável dependente da Cultura podem utilizar-se dos princípios multidimensionais do Balanced Scorecard de forma a obter mensurações mais representativas e reveladoras.

6 BIBLIOGRAFIA

- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London: Sage, 2002.
- BATE, Paul S. *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1994.
- BOHMAN, J. Critical theory as practical knowledge: Participants, observers, and critics. In: TURNER, S. P. e. ROTH, P. A. *Blackwell Guide to Philosophy of Social Sciences*. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.
- BRANSTRATOR, Harold H. *The influence of Person-Organization values congruency and Organizational Culture type on performance behavior: an investigation of six southern California high schools*. Tese (Doutorado em Administração) - Capella University, Michigan, 2008.
- BROWN, E. M. *An examination of the link between Organizational Culture and Performance: A Study of Three County Public Health Departments*. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - University of California, Los Angeles, 2007.
- BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CAVEDON, N. R. O Método etnográfico em estudos sobre cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: XXIII ENANPAD, *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD ROM.
- CAVEDON, N. R. Pode chegar freguês: A cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 11/22, p. 173-189, 2004.
- CAMERON, K. S; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley, 1999.
- DAVEL, Eduardo; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Organizational culture and Social performance: insights from the experience of family organizations. Iberoamerican Academy of Management, III International Conference, *Anais...* São Paulo, 2003.
- DENISON, D. R.; MISHRA, A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), p. 204-223, 1995.
- ELÇI, M., KITAPÇI, H. e ERTÜRK, A. Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach. *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 3, p. 285-302, 2007.
- FERREIRA, M.C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: *Estudos de Psicologia*, Vol. 7, No 2, Natal, 2002.

- FLEURY, M. T., FISCHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GARNETT, J.L., MARLOWE, J., PANDEY, S.K. (2008), Penetrating the performance predicament: communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance, *Public Administration Review*, Vol. 68 No.2, p. 266-281, 2008.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1989.
- HAIR, Joseph F.; TATHAM, Ronald L.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, William. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Artmed, 1998
- HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 286-316, 1990.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture and Organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN JR, D. J. e ARRFELT, M. Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, No. 28, p. 1035–1052, 2007.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LAUB, J. From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model. *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*, Virginia Beach: Regent, 2003, p. 45-70
- MARTIN, J. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 37-39.
- MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. IN: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.
- PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.
- POSNER, B. Z, KOUZES, J. M.; SCHMIDT, W. H. Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. In: *Human Resources Management*. Ohio: South-Western College Publishing, p. 295-309, 1985.
- REGO, A., CUNHA, M. P. e SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico. In: *Documentos de Trabalho em Gestão*, Aveiro, DEGEI, nº 6, 2005.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey–Bass, 1992.
- SMIRCICH, Linda. *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, 1983.
- TROMPENAARS, Fons. *Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WINSTON, Evelyn e DADZIE, Kofi Q. Organizational Culture in Cote d'Ivoire: Analysis of Cultural Types and Firm Performance, *Journal of African Business*, Vol. 8, 2007.