

## **2**

### **Referencial teórico**

Nesse capítulo vai ser feita uma revisão da literatura para atingir os objetivos intermediários necessários para embasar os estudos de caso que vão ser realizados.

#### **2.1.**

##### **Cultura organizacional**

Segundo Schein (2009 p.11), o conceito de cultura tem sido assunto de um considerável debate acadêmico nos últimos 25 anos, existindo diversas abordagens para definir e estudar cultura.

O estudo da cultura organizacional surgiu como uma rebelião ontológica com o paradigma funcionalista e científico dominante em sua época, oferecendo em troca uma visão do lado subjetivo da organização (MEYERSON 1991 p.256 apud DENISON 1997A). As organizações deveriam ser vistas como um sistema, levando-se em consideração sua história para avaliar como ela se tornou em vez de no que ela se tornou. Buscava-se ver o ponto de vista do nativo para levantar uma visão holística da organização (PETTIGREW, 1979; DENISON, 1997A; SCHEIN 2009). Entretanto, após alguns anos de existência do tema sem chegar aos resultados inicialmente esperados, surgiram livros da literatura não acadêmica que procuravam apresentar receitas culturais de forma ainda limitada pela falta de estruturação dos seus estudos (OUCHI, 1981; PETERS e WATERMAN, 1982). Continuando esse movimento, alguns pesquisadores acadêmicos se distanciaram da abordagem puramente holística e passaram a considerar a cultura como uma variável independente. Nesses estudos, foram adotadas metodologias mais quantitativas que procuravam medir a cultura em busca de uma teoria mais estruturada (DENISON, 1984; CHRISTENSEN e GORDON, 1985; HOFSTEDE, 1990; O'REILLY ET AL 1991; HOFSTEDE, 2005). Hoje, as duas visões convivem. Os métodos quantitativos são considerados válidos para comparar organizações, mas incapazes de revelar por si só o significado da cultura de uma

empresa, papel este reservado para as metodologias qualitativas mais fiéis a visão holística (SCHEIN, 2009).

A palavra cultura tem a sua origem cultivo da terra. O processo de lavrar e desenvolver a terra são usados como metáfora para o desenvolvimento de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos existentes em sistemas sociais (MORGAN, 1996 p.115).

O ser humano pode ser visto como um criador de símbolos, línguas, crenças, visões, ideologias e mitos, ou seja, como um criador e gerente do significado. Para as pessoas funcionarem elas precisam ter um senso do que a realidade significa para serem capazes de atuar nela. A cultura pode ser vista como o sistema aonde esses significados coletivamente aceitos operam para um grupo em um dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens permitem uma pessoa interpretar a sua própria situação (PETTIGREW, 1979).

As abordagens diferentes para cultura têm em comum o fato de concordarem que existem certas coisas nos grupos que são compartilhadas ou assumidas em comum (SCHEIN 2009 p.12). As pessoas que trabalham em organizações modernas, como escritórios e fábricas, precisam conviver durante cinco, seis dias por semana, criando uma rotina organizacional baseada no compartilhamento de habilidades e expectativas básicas que são tidas como pontos pacíficos para realizar o seu trabalho adequadamente. É preciso ter um profundo conhecimento e prática cultural (MORGAN, 1996 p.117). A cultura é um fenômeno coletivo, porque é compartilhado com as pessoas que vivem no mesmo meio social, onde ela é aprendida (HOFSTEDE, 2005 p.4).

Segundo Schein (2009 p.12-14) nas diferentes abordagens da literatura pode-se ver características críticas que são importantes. A cultura define o grupo ao proporcionar um sentido de identidade que dá estabilidade a sua existência. O grupo por sua vez valoriza o significado e previsibilidade conferida por essa estabilidade e por isso resiste em mudá-la. Em grande parte essa estabilidade está ligada ao fato que a essência da cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo. Toda a vida do grupo é influenciada pela sua cultura, influenciando como ele lida com o seu propósito de existência, seu ambiente, suas operações internas. O ser humano tem a necessidade de tornar o seu ambiente o mais sensível e ordeiro possível (WEICK, 1995 apud SCHEIN, 2009). Essa

necessidade pode ser vista quando se percebe que os vários elementos que definem cultura, como rituais, clima, valores e comportamentos integram-se, conferindo uma coerência interna forte, padronizando a vida do grupo. “Essa padronização é mais um alicerce para a estabilidade cultural.”

Cultura então pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Por esse padrão validado garantir o bom funcionamento do grupo, ele é ensinado para os novos membros do grupo como o modo correto de perceber, pensar, e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN 2009 p.16).

### **2.1.1.**

#### **Formas de manifestação da cultural organizacional**

Os autores que estudam cultura possuem certa liberdade no uso dos termos que definem as formas de manifestação cultural. Para ajudar na sua padronização, Trice e Beyer (1984) fizeram um levantamento das formas mais usadas nos estudos de cultura.

| <b>Manifestação</b> | <b>Descrição</b>  |
|---------------------|---|
| Rito                | Conjunto relativamente elaborado, dramático, e planejado de atividades que consolidam diversas formas de expressão cultural em um evento, que é realizado em interações sociais, usualmente direcionado para uma audiência.                                 |
| Cerimonial          | Sistema de ritos conectados com uma ocasião especial ou evento.   |
| Ritual              | Conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedade, mas raramente produzem consequências técnicas intencionais com alguma importância prática.   |
| Mito                | Uma narrativa dramática de eventos imaginados, usualmente usados para explicar origens ou transformações de algo. Também, uma crença inquestionável sobre os benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos não suportados por fatos demonstrados. |
| Saga                | Uma narrativa histórica que descreve geralmente em termos heróicos os feitos únicos de um grupo e de seus líderes.  |
| Lenda               | Uma narrativa herdada de um evento maravilhoso que é baseado na histórica, mas que foi embelezada com detalhes fictícios.   |
| Estória             | Uma narrativa baseada em eventos reais - muitas vezes uma combinação de realidade e ficção.   |
| Conto Popular       | Uma narrativa completamente ficcional.  |
| Símbolo             | Qualquer objeto, ato, evento, qualidade, ou relação que serve como meio para transmitir significado, usualmente por representar outra coisa.  |
| Linguagem           | Uma forma ou maneira particular pela qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados entre eles.  |
| Gesto               | Movimentos de partes do corpo que são usados para expressar significados.   |
| Cenário             | Aquelas coisas que cercam fisicamente as pessoas e que as prove com um estímulo sensorial imediato ao carregar atividades expressivas culturalmente.  |
| Artefato            | Objetos materiais construídos pelas pessoas para facilitar atividades de expressividade cultural.   |

Tabela 1: Manifestações da Cultura Organizacional

Fonte: TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy Management Review*, v.9,n.4,1984,p.653-669.

Existe concordância com o fato de que as manifestações culturais podem ser organizadas em níveis, ordenados dos de maior visibilidade e menor significado até os de menor visibilidade e maior significado. No entanto, existe certa divergência sobre como deveriam ser estruturados esses níveis.

Segundo Schein (2009 p.33-34), a cultura organizacional se manifesta em três níveis diferentes; os artefatos visíveis, as crenças e valores compartilhados e as suposições básicas compartilhadas e assumidas como verdadeiras pelo grupo. Os artefatos são a forma de manifestação cultural mais fácil de ser identificada, porém também é a mais difícil de ter o seu significado decifrado. As crenças e valores possuem grande significado cultural, mas podem não estar alinhadas com as suposições básicas e podem refletir apenas racionalizações e aspirações. As suposições básicas compartilhadas representam a essência da cultura, mas são de difícil observação por serem muito internalizadas pelos indivíduos. Para entender a cultura de um grupo é essencial perceber sob quais suposições básicas ele vive e como ocorre o seu processo de aprendizado.

Já Hofstede (1990), levantou na literatura (DEAL e KENEDY 1982 apud HOFSTEDE 1990) outro conjunto símbolos, heróis, valores e práticas, que acreditava (1) serem mutuamente exclusivos e (2) razoavelmente completos e capazes de cobrir completamente o tema.

*“Símbolos são palavras, gestos, imagens, ou objetos que carregam um significado particular em uma cultura. Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características muito valorizadas em uma cultura e por isso servem como modelo de comportamento (WILKINS, 1984 apud HOFSTEDE 1990). Rituais são atividades coletivas tecnicamente supérfluas, mas mantidos por serem socialmente essenciais dentro de uma cultura. Esses níveis podem ser desenhados como camadas sucessivas que vão do nível mais superficial representado pelo símbolo, até o mais profundo representado pelos rituais. Símbolos, heróis, e rituais podem ser organizados dentro do termo “práticas”, porque eles são visíveis para o observador, no entanto o seu significado cultural está contido na forma em como são percebidos pelos insiders. O centro da cultura, de acordo com a figura, é formado pelos valores, no sentido de sentimentos amplos, não específicos de bem e mal, bonito e feio, normal e anormal, racional e irracional que são em geral inconscientes e raramente discutidos, que não podem ser observados diretamente, mas são manifestados em formas diferenciadas de comportamento” (HOFSTEDE, 1990).*

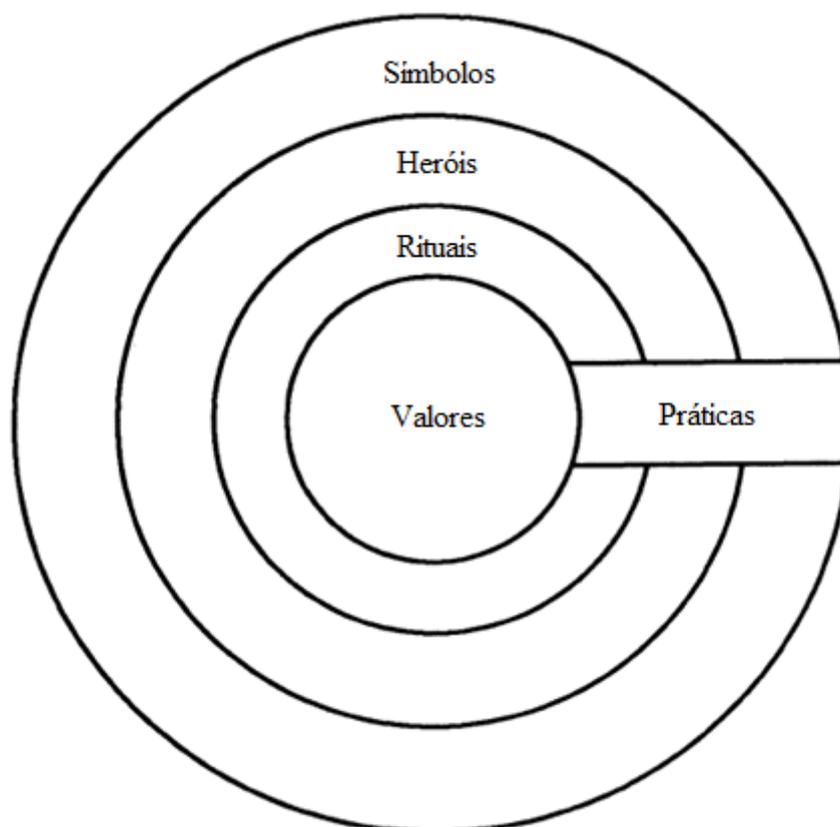


Figura 1: Manifestações culturais segundo Hofstede  
 Fonte: Hofstede (1990)

### 2.1.2. O processo de formação e evolução da cultura

*“As organizações não se formam acidental ou espontaneamente. As organizações são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada de um grupo pode atingir objetivos que estão fora do alcance da ação individual” (HILAL, 1996, p.22).*

Pode-se definir um grupo como um conjunto de pessoas cujos membros possuem uma história compartilhada (SCHEIN 2009 p.11).

*“Para existir, o grupo precisa lidar com dois conjuntos de problemas: (1) sobrevivência, crescimento e adaptação ao seu ambiente e (2) integração interna, que permite o funcionamento diário e a capacidade de adaptar-se e aprender” (SCHEIN 2009 p.17).*

O processo de formação da cultura começa no momento em que o grupo é criado e começa a ter as suas primeiras experiências compartilhadas. O fundador do grupo possui visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais que tentará impor ao grupo, ou a membros selecionados que compartilhem esses pensamentos. Se esse comportamento for capaz de fazer o grupo ser bem sucedido em lidar com os problemas que afligem a sua existência, as crenças e valores do fundador são confirmados e reforçados, e passam a ser reconhecidos e compartilhados como a forma correta de pensar, sentir e agir. Com o passar do tempo, e confirmando o seu sucesso, o grupo a internaliza esse comportamento e passa a os tratar cada vez mais como suposições não negociáveis. Se por acaso a visão do fundador não trazer sucesso ao grupo, ele procurará um novo líder. Quando encontrar um líder que o faça ser bem sucedido, irá acontecer o processo descrito. Um novo membro deve seguir esse comportamento, caso contrário, irá sentir ansiedade, ostracismo e por fim excomunhão. (SCHEIN, 2009 p.15).

Essa aprendizagem acumulada e compartilhada por um grupo que cobre elementos de comportamento, emoção, e cognitivo do funcionamento do grupo forma padrões que é a sua cultura (SCHEIN, 2009 p.16).

O líder fundador define qual vai ser a cultura de um grupo, mas à medida que essa cultura vai se estabelecendo e amadurecendo, ela passa a ser uma regra que define para as gerações de próximos membros quais lideranças são aceitáveis. A cultura passa a definir a liderança (SCHEIN, 2009 p.2).

O líder volta a ter papel importante na definição da cultura no momento em que o grupo sofre por dificuldades de adaptação quando o ambiente muda e algumas suposições compartilhadas deixam de serem válidas. Nesse momento, é papel do líder ficar a margem da cultura de seu grupo e iniciar um processo de mudança evolucionária que resolva o problema de adaptação, criando desse modo novas suposições compartilhadas. Esse processo de perceber limitações da própria cultura e adaptá-la para a nova realidade é a essência do desafio da liderança (SCHEIN, 2009 p.2).

As organizações alinham suas ações aos padrões de ameaças e oportunidades que o seu ambiente oferece e a partir daí modelam o seu esquema interpretativo favorito. A natureza de uma cultura são as normas sociais e costumes que servem como regras de comportamento para construir uma realidade social adequada. Para entender as razões pelas quais as pessoas se comportam em uma organização é importante analisar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional. Apesar dos líderes formais não serem os únicos responsáveis pela cultura, a sua posição e o poder de recompensa e punição que possuem ajudam a criar o sistema de valores e códigos de comportamento da organização. Os fatores culturais dão ao indivíduo um código de ação do que é considerado certo ou normal. O grupo passa então a ver atividades em desacordo com esse código como algo estranho, anormal (MORGAN 1996 p.124-133).

*“Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem que será ou não líder. Entretanto, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante” (SCHEIN 2009 p.21).*

Dependendo do tempo de existência, da estabilidade dos seus membros e da intensidade das experiências compartilhadas, a cultura pode ser mais ou menos intensa (SCHEIN 2009 p.11).

Apesar de alguns autores insistirem que os valores compartilhados representam o centro da cultura corporativa, Hofstede (1990) demonstrou empiricamente que as percepções compartilhadas das práticas diárias que na verdade representam o centro da cultura organizacional. O estudo demonstrou que valores servem para diferenciar nacionalidades, idade, níveis de educação e práticas servem para diferenciar organizações. Os valores dos fundadores e líderes significativos definem em grande parte a cultura organizacional, mas a maneira como a cultura afeta o membros comuns da organização é através das práticas compartilhadas. Os valores dos fundadores e dos líderes se tornam as práticas dos demais membros.

### 2.1.3. O estudo da cultura

Segundo Fleury (2009), é possível distinguir três tipos de postura em relação aos estudos sobre cultura: a postura empiricista, a postura do antropólogo e a do clínico ou terapeuta.

O empiricista é denominado como um curandeiro social, ou seja, uma pessoa que investiga a realidade sem uso de uma lente teórica e sem se preocupar com questões epistemológicas.

*“Os sociólogos empiricistas pretendem construir teorias não a partir de problemáticas prévias, mas a partir do processamento de dados de onde deveriam surgir os conceitos, as hipóteses e as teorias, entendidas como generalizações de hipóteses empiricamente comprovadas.” (THIOLLENT, 1980 apud FLEURY, 2009)*

O antropólogo aproxima-se da realidade organizacional usando um modelo conceitual baseado em um quadro de referências teóricas formulado previamente. Durante o processo de imersão cultural, esse modelo é constantemente questionado e reavaliado. A imersão é feita de formas variadas, agindo ora como observador, ora como observador participante. Para realizar o seu estudo, ele precisa antes de obter a permissão da organização estudada.

O pesquisador com a postura de clínico ou terapeuta se diferencia pelo fato que a demanda pelo estudo parte da própria organização. Nesse caso, a organização tem interesse em resolver problemas e vê a solução ligada à pesquisa, ou consultoria, a ser realizada. Por isso, o terapeuta tem acesso a informações inacessíveis para outros pesquisadores. O pesquisador também usa um modelo conceitual prévio, mas o objetivo principal do seu estudo é prover insights de como a organização pode ser estudada. Nisso ele se difere da pesquisa puramente acadêmica que tem como objetivo o avanço da ciência.

Para estudar a cultura organizacional, Fleury (2009) propõe uma metodologia que deve se preocupar com alguns temas.

Levantar a história da organização é essencial para entender as crenças e símbolos existentes na organização. Deve ser recuperado o momento da criação, entender os contextos político e econômico da época, a visão inicial do fundador e a forma essa visão estruturou a organização. Os incidentes críticos positivos e negativos devem ser identificados.

*“Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de ser preservados ou pelo contrário questionados, emergem com muito mais rapidez.” (FLEURY, 2009 p23)*

O processo de socialização de novos membros representa a forma como os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados

- Histórico das organizações: Entender como ocorreu o processo de formação da organização e sua inserção no plano econômico e político da época é essencial.
- Socialização de Novos Membros:
- Política de Recursos Humanos:
- Processo de Comunicação:

## **2.2. Desempenho organizacional**

Foi feita uma revisão da literatura, para apresentar diferentes formas de encarar o desempenho de organizações, e no final apresentar o modelo que vai estar fundamentado esse trabalho.

### **2.2.1. Stakeholders**

Ao definir o desempenho organizacional, é importante primeiro definir para quem o desempenho está sendo medido. A organização deve ser capaz de lidar com demandas de muitos stakeholders como investidores, acionistas, empregados, fornecedores (DENISON, 1984). Os diversos stakeholders da organização têm interesses que podem ser equivalentes, compatíveis, opostos, ou mutuamente exclusivos. A adoção de um modelo de stakeholders ajuda a reconciliar o conflito ao encontrar características organizacionais que torne possível integrar interesses divergentes (DENISON, 1997b p.36).

A análise do desempenho sobre essa perspectiva segundo Castro (2004) poderia ser feita com um estudo para avaliar a satisfação de cada grupo, ou ainda analisando os indicadores mais relevantes para cada um. Indicadores financeiros são importantes para os sócios que esperam retorno sobre o seu investimento, para os detentores de dívidas, que esperam o pagamento dos empréstimos nos prazos e condições acertados, e para os funcionários que esperam pela participação nos lucros. A quantidade de empregos gerados e impostos pagos podem ser indicadores importantes para o governo. Indicadores de qualidade, preço dos produtos e serviços oferecidos são associados aos clientes. O market-share está ligado aos sócios já que indica que a organização está prosperando, mas também está ligado aos clientes, já que indica aceitação maior dos produtos da empresa em relação aos dos concorrentes.

O uso de apenas um indicador de desempenho pode levar a ao engano e falhas graves de julgamento, a princípio um maior market-share indica melhor desempenho, no entanto, uma organização pode comprar market-share ao vender produtos e serviços por um valor abaixo do real e com isso comprometer a sua saúde financeira e suas chances de sobrevivência. Nesse caso, o market-share estaria atendendo aos interesses dos clientes, mas não necessariamente dos sócios da organização. É necessário escolher um conjunto de medidas que enfoquem diferentes stakeholders, diferente perspectivas, de modo que com a criação de pesos e contrapesos, seja possível dar um panorama da real situação da organização.

### **2.2.2. Paradigmas do desempenho**

Denison (1997b) apresenta alguns paradigmas sob os quais o desempenho organizacional pode ser visto.

O *natural systems model* usa a metáfora do organismo com uma estrutura integrada e diferenciada internamente, que é interdependente com o seu ambiente para informações e energia. Nessa perspectiva, o principal interesse é nas características sistêmicas como crescimento, estabilidade e declínio.

O *goal attainment model*, também chamado de *rational systems model*, relaciona a efetividade com o atingimento de objetivos organizacionais específicos. Esse modelo tem a vantagem de levar em consideração o sentimento de propósito para atingir as metas, mas tem como fraqueza o fato que os objetivos podem mudar rapidamente e podem ser estabelecidos depois do fato ocorrido para explicar o que aconteceu em vez do que é planejado.

Um terceiro modelo é o *decision process model*. Ele pressupõe que as organizações têm como função principal processar informações e tomar decisões, e que as características desse processo são as principais determinantes do desempenho.

Uma crítica apresentada por Denison a esses modelos é o fato deles se preocuparem de forma excessiva com as características internas da organização e nos esforços proativos de um grupo de indivíduos nas organizações como determinantes do seu desempenho. Na realidade, uma abordagem mais reativa seria mais condizente com a realidade.

O *resource dependence model* advoga que o comportamento das organizações está muito mais relacionado à sua luta com o ambiente externo, e com a aquisição de recursos essenciais para a sua sobrevivência e crescimento, do que com as suas questões internas a organização.

Uma abordagem ainda mais reativa é apresentada pela perspectiva do *population ecology*. Nela, o ambiente decide quais tipos de empresa vão sobreviver, e quais não vão, e por isso as ações de indivíduos e organizações têm uma relação relativamente fraca com o desempenho. Um grupo de empresas de um determinado tipo vai crescer para preencher um nicho aonde o seu tipo seja especialmente demandado, enquanto outras vão diminuir e desaparecer quando o seu tipo se tornar menos ajustado ao ambiente.

### **2.2.3. Visão ex-ante, ex-post e dinâmica**

Segundo Ferraz, Kupfer, e Haguenaer (1996), costuma-se tratar a competitividade segundo indicadores que podem ser agrupados em duas famílias distintas. A primeira vê a competitividade como um desempenho, uma variável ex-post consequente dos fatores preço e não preço. Market-share, taxa de crescimento, EBTIDA seriam indicadores típicos dessa visão. Nesse caso, o mercado estaria sancionando ou não decisões e capacidades da empresa. Na segunda família, competitividade é vista como eficiência, uma variável ex-ante que representa a capacidade potencial da organização. A eficiência da organização é restringida pela sua capacidade tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Sob essa visão, o desempenho seria uma consequência e não a competitividade em si. As duas famílias de indicadores apresentadas representam uma visão estática baseada apenas na análise do passado e não na busca de uma relação causal com a evolução da competição.

Em vez disso, competitividade seria mais bem definida como “a capacidade da empresa formular e colocar em prática estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Ao considerar a perspectiva dinâmica, a competitividade passa a decorrer da capacitação acumulada pelas empresas resultante de estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Existe uma relação cíclica entre competências e estratégia, a primeira é derivada do efeito acumulado das estratégias escolhidas pela empresa ao longo de sua história e a segunda é restringida pela capacidade atual da organização.

## 2.2.4. A indústria e o desempenho organizacional

O estudo do desempenho das organizações não pode ser feito de forma absoluta, olhando apenas para a firma escolhida em questão, ele deve ser feito considerando a sua dependência com o contexto colocado pelo ambiente externo.

Para facilitar a análise, as organizações podem ser classificadas em diversos critérios para criar taxonomias de indústrias. Uma tipologia usada poderia ser orientada quanto às categorias de uso de bens de capital, intermediários, consumo durável e consumo não durável (FERRAZ, KUPPER, e HAGUENAUER, 1996).

Estudos indicam que as empresas compartilham valores e práticas culturais. Isso acontece não por coincidência, mas por demandas similares da indústria. Organizações que fazem parte de uma indústria tendem a ter respostas compartilhadas, culturas semelhantes já que devem responder aos mesmos desafios na sua busca pela sobrevivência (BARNEY, 1986; CHRISTENSEN e GORDON, 1999). Gordon (1991) identificou três fatores que direcionam essa semelhança cultural em uma indústria: o ambiente competitivo, as exigências do consumidor e as expectativas da sociedade.

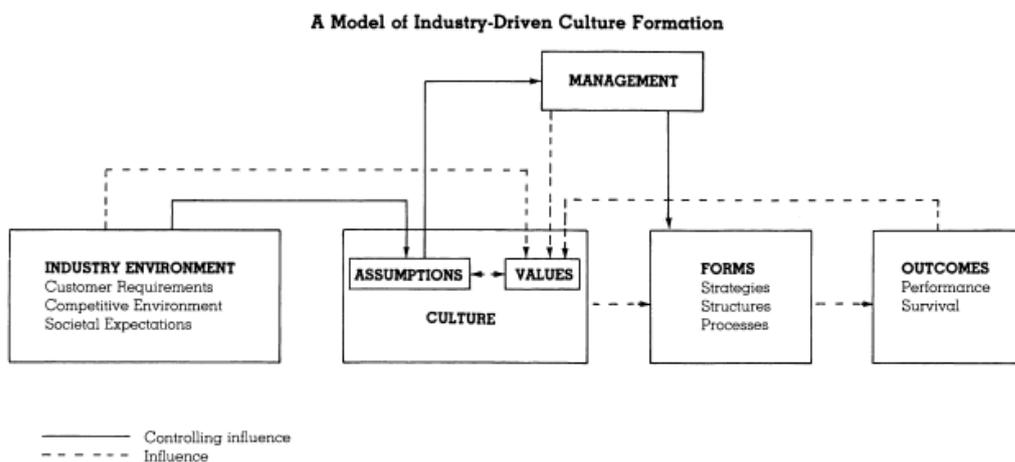


Figura 2: Modelo de Formação Cultural Direcionado pela Indústria  
Fonte: Gordon (1991).

Um campo organizacional define um grupo de organizações que compartilham uma área da vida institucional. Organizações dentro de um campo organizacional, na busca por legitimidade e sobrevivência, seguem um processo racional que as torna incrivelmente similares, ao contrário do senso comum (DIMAGGIO e POWEL, 1983). Esse processo, também chamado de isomorfismo, foi definido por Hawley's (1968 apud DIMAGGIO e POWEL, 1983) como o processo restritivo que força uma unidade em uma população a se parecer com as outras unidades que enfrentam as mesmas condições ambientais.

Uma indústria, ou campo organizacional, define um padrão de concorrência que corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico. Os padrões de concorrência possuem duas características básicas. São idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva devido à natureza setor-específica que faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade em cada mercado. Essas especificidades constituem os elementos básicos que norteiam as firmas na seleção de suas estratégias competitivas. Além disso, eles são mutáveis no tempo: ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial e, também, no ambiente econômico de forma geral. Por essa razão, além das vantagens competitivas de que as firmas dispõem no presente, importa também o modo e o ritmo pelo qual se dá sua evolução. A competitividade está relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado (FERRAZ, KUPPER, e HAGUENAUER, 1996).

## **2.3. A cultura e o desempenho da organização**

### **2.3.1. A cultura forte**

Uma das primeiras tentativas de se relacionar a cultura com o desempenho surgiu com a literatura não acadêmica com a hipótese da cultura forte, capaz de incentivar a participação e o envolvimento dos membros de uma organização e por isso considerada como positivamente relacionada com o desempenho (OUCHI 1981; PETERS e WATERMAN, 1982; DEAL e KENNEDY, 1982). Essa hipótese era atraente por oferecer um modelo poderoso e completo para explicar o desempenho organizacional que permite aos gerentes criar ações concretas que podem ser rapidamente desenvolvidas, facilmente comunicadas, ilustradas vividamente por anedotas, e por isso, se tornou muito popular (SAFFOLD, 1988). Alguns autores criticaram a simplicidade do modelo considerando-o na verdade simplório ao falhar na seleção dos casos estudados, na relação com o desempenho ao longo do tempo, na modelagem da estrutura da cultura.

Apesar de ter sido constatada uma relação entre desempenho e força da cultura, o foco exclusivo nas organizações mais bem sucedidas fez com que esse modelo se provasse insuficiente, já que muitas das empresas com as características tidas como excelentes acabaram fracassando com o tempo (CARROL, 1983).

A cultura forte gera grande consistência interna na organização, que pode gerar grande eficiência na coordenação da organização, mas ao mesmo tempo cria uma enorme inércia ao longo do tempo que pode dificultar a adaptação a mudanças significativas do ambiente, que podem levar a organização ao fracasso (DENISON, 1997b p.145). Uma organização com grande consistência, ou com grande força da cultura, e capaz de se adaptar deve distinguir o esperado, que deve ser tratada da forma usual, do inesperado, que deve ser tratado de forma especial (DENISON, 1997 p.181).

Outro problema com a hipótese da cultura forte reside no fato que ela advoga a existência de uma cultura única consistente ao longo da organização, ao passo que estudos indicam a existência de subculturas ligadas à ocupação dos indivíduos (VAN MAANEN e BARLEY, 1984 apud SAFFOLD, 1984; SCHEIN, 1996). Sob esse ponto de vista, força cultural não residiria na sua unicidade, mas segundo Schein (1996), na capacidade articular subculturas criando uma visão compartilhada que permita as subculturas pararem de lutar entre si.

As pesquisas seguintes adotaram uma estratégia mais sistemática, com uma variedade maior de conceitos de desempenho, comparando organizações usando dimensões culturais e com um maior número de empresas estudadas (CHRISTENSEN e GORDON, 1985).

### **2.3.2. Cultura e a vantagem competitiva**

Antes de se criar um modelo capaz de relacionar a cultura ao desempenho, é importante entender até que ponto a cultura pode influenciar o desempenho da organização e que tipo de vantagem competitiva ela é capaz de trazer.

Barney (1986) usou conceitos da literatura estratégica para definir três características necessárias para que a cultura prover a vantagem competitiva sustentada: ela deve ser valiosa, rara, e imperfeitamente imitável (PORTER, 2001; DAY, 1997).

Ela precisa permitir a empresa a fazer coisas e a se comportar do modo a obter vendas elevadas, baixo custo, elevada margem, ou de qualquer outro modo que adicione valor financeiro a empresa.

No entanto, se muitas organizações possuírem a cultura, ou as características culturais, que adicionem valor financeiro, elas vão acabar conseguindo apenas o retorno normal. Para um valor acima do normal, a cultura precisa ser rara, precisa ser possuída por poucas empresas, o que implica na empresa romper de alguma forma o isomorfismo da indústria (BARNEY, 1986; CHRISTENSEN e GORDON, 1999).

Os dois elementos anteriores são capazes de configurar uma vantagem competitiva, mas para se tornar sustentada é preciso que ela resista ao desgaste com o passar do tempo. Se for possível que uma organização imite uma cultura de modo a obter as vantagens oferecidas por ela, então a tendência é que ela seja imitada e deixe de proporcionar rendimentos acima do normal, acabando assim que a vantagem competitiva. Para sustentar a vantagem, ela deve gerar ambiguidade causal, ou ser imperfeitamente imitável (DAY, 1997). A cultura é por sua própria natureza capaz de gerar uma ambiguidade causal, ou seja, é difícil para os competidores entenderem perfeitamente a fonte da sua vantagem. Além disso, mesmo que seja possível entender como funciona, ainda assim não ser capazes de duplicá-la porque não são capazes de adquirir os recursos ou capacidades necessários, ou não conseguem encontrar outro recurso que sirva para o mesmo propósito.

Essa análise gera um dilema. Para a cultura ser fonte de vantagem competitiva sustentada, não deve ser possível que uma organização possa executar uma mudança cultural planejada para obtê-la. A cultura capaz de proporcionar essa vantagem deve ter sido obtida por outro meio que a imitação por gerenciamento cultural, a menos que essa capacidade seja também rara (BARNEY, 1986).

### **2.3.3.**

#### **Denison (1984): explorando a relação entre cultura e efetividade**

O grande sucesso obtido pelas empresas japonesas contra as americanas no início dos anos 80 teve como consequência uma série de estudos que acabaram encontrando repostas em um lugar inesperado, na cultura organizacional (DENISON, 1984). Esses estudos apresentavam uma diferença de custo consistente entre 20 a 30 por cento devido ao sistema de gerenciamento (DENISON, 1997b p.16). A melhor produtividade aparentemente era explicada por uma melhor organização do trabalho, tomada de decisões por consenso e por um efetivo gerenciamento de recursos humanos (OUCHI, 1981; DENISON, 1984; MORGAN, 1996).

Para estudar a relação entre cultura e desempenho organizacional, Denison iniciou uma série de estudos que culminaram na criação de um modelo que relacionava cultura e efetividade.

Em busca de evidências mais sólidas da relação entre cultura e desempenho organizacional, Denison (1984) selecionou dados disponíveis de 34 organizações de uma pesquisa realizada com empresas americanas para analisar a relação entre o desempenho organizacional com as práticas de uma cultura participativa e capaz de envolver as pessoas com a organização.

Para analisar o desempenho organizacional, foram usados dois indicadores que buscavam medir características diferentes do desempenho: retorno sobre o investimento (ROI), que representa o uso efetivo de recursos ao longo do tempo, ou a capacidade de crescimento da empresa; e receita/vendas, que representa a eficiência no uso dos recursos para gerar receita. Os indicadores foram levantados para os 5 anos seguintes aos da resposta da pesquisa e tiveram também calculada uma versão padronizada de acordo com a sua indústria.

O índice organização do trabalho foi escolhido para medir a capacidade da organização de envolver seus membros com a sua cultura. Ele indica se os métodos de trabalho são adaptados para a mudança das condições, se as metas da organização são percebidas pelos indivíduos como claras e razoáveis, se as atividades de trabalho são sensivelmente organizadas, e se as decisões são tomadas nos níveis adequados.

O índice práticas de tomada de decisão foi escolhido para medir quão participativa era a cultura da organização. Ele indica o quanto as pessoas são envolvidas nas decisões que as afetam, e até que ponto as informações são compartilhadas na organização de modo que a melhor informação possível esteja disponível para os tomadores de decisão.

O estudo encontrou uma relação positiva do desempenho com a organização do trabalho, e com as práticas de tomada de decisão, demonstrando evidências concretas de que as relações pesquisadas existiam.

A relação entre o desempenho e a organização do trabalho foi expressiva em todos os anos para o ROI, e ainda mais substancial para o indicador receita/vendas, e por isso foi considerada bom um indicador de desempenho para o curto, médio e longo prazo. As relações encontradas para as práticas de tomada de decisão foram mínimas nos primeiros anos e muito significativa nos últimos anos, chegando a diferenças de mais expressivas do que as encontradas para a organização do trabalho, por isso foi considerado como um bom indicador de médio para longo prazo. As relações foram encontradas tanto para os indicadores

puros, quanto para os indicadores padronizados com os dados da indústria. No entanto, a relação foi muito mais clara quando foram usados dados padronizados da indústria.

O estudo demonstrou também que o tamanho da unidade de estudo está relacionada a capacidade de previsão do seu impacto no desempenho. Atitudes ligadas ao grupo de trabalho ou aos supervisores foram capazes de prever o desempenho de curto e médio prazo, mas não foram capazes de prever o desempenho de longo prazo. Atitudes ligadas ao sistema como um todo foram as mais capazes de prever o desempenho, especialmente o de longo prazo. Entender o impacto dessa constatação em cada estudo é importante para eliminar fontes de variância que dificulte entender o fenômeno que estiver sendo estudado.

Os fenômenos sociais são resultado de diversos fatores atuando simultaneamente, eles são de natureza multi-causal. Por isso, correlações pequenas são importantes de serem estudadas para ajudar a isolar as possíveis causas uma por uma (HOFSTEDÉ, 2005 p.29). Ao se usar dados padronizados pela indústria, e a unidade de estudo correta, importantes fontes de influência foram eliminadas tornando-se possível estudar com mais clareza o fenômeno escolhido.

Ao analisar a consistência da cultura das organizações estudadas, ou seja, a variância nas respostas dos seus membros, o estudo foi capaz de elucidar melhor o fenômeno da força cultural. Foi encontrada uma relação positiva entre consistência e desempenho para o curto prazo, e uma relação negativa entre consistência e desempenho para o longo prazo. O autor especula que isso pode se dever ao fato que a alta consistência permite a empresa operar de maneira eficiente, mas também dá uma baixa variedade a organização que atrapalha o seu processo de adaptação as mudanças do seu ambiente.

#### **2.3.4.**

#### **Denison (1997b): estudo de casos comparado**

As evidências encontradas foram aprofundadas em um estudo (DENISON, 1997b) seguinte que selecionou 5 organizações entre as 34 originalmente estudadas para participar de um estudo de casos comparado.

Para selecionar as organizações, foram escolhidas 3 organizações que se comportavam de acordo com a relação positiva encontrada anteriormente entre envolvimento e desempenho, sendo que dessa vez para o desempenho foi usado apenas o índice receita/vendas, que media a eficiência operacional. Então foram selecionadas uma organização de baixo envolvimento e baixo desempenho, uma de médio envolvimento e médio desempenho e outra de alto envolvimento e alto desempenho. As outras duas organizações foram escolhidas entre os *outliers*, para buscar novos fatores culturais que pudessem influenciar o desempenho, uma de envolvimento baixo e alto desempenho e outra de alto envolvimento e baixo desempenho.

O estudo definiu desempenho como efetividade organizacional e como sendo uma função da relação cruzada dos valores e crenças centrais, políticas e práticas organizacionais com o ambiente de negócios da organização.

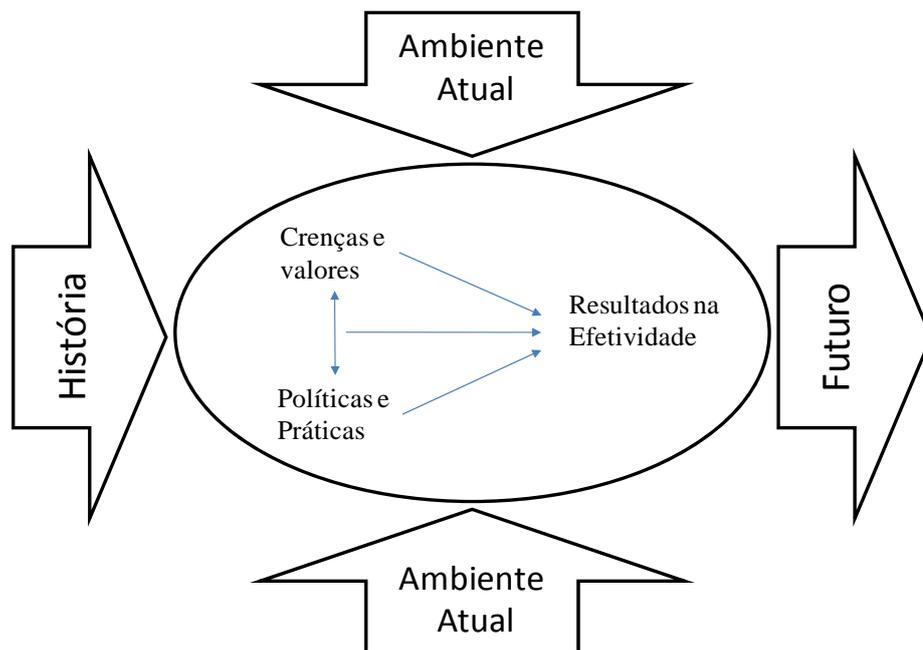


Figura 3: Modelo de Efetividade Organizacional  
Fonte: Denison (1997b)

Nessa pesquisa foram apresentadas proposições de quatro dimensões culturais para as quais foram encontradas evidências significativas de estarem positivamente relacionadas com a efetividade.

**Envolvimento:** Altos níveis de envolvimento e participação criam um senso de propriedade e responsabilidade. Dessa propriedade surge um grande comprometimento com a organização e uma menor necessidade por um sistema de controle aberto (DENISON, 1997b p.7). O envolvimento pode ser tanto uma estratégia gerencial para o desempenho efetivo, quanto uma estratégia do trabalhador para um melhor ambiente de trabalho (LAWLER, 1977, 1986 apud DENISON, 1997b). As organizações de alto envolvimento guardam muitas promessas, mas também correm o risco de falhar quando essas condições não são cumpridas (DENISON, 1997b p.9). Os empregados têm a oportunidade de contribuir com o seu conhecimento e habilidades, e as decisões vão refletir múltiplos pontos de vista, ser percebidas como legítimas, e ter uma maior chance de serem colocadas em prática. Se for dado o tempo necessário, esse processo vai resultar em “melhores” decisões e respostas para a organização. Com o tempo, essas decisões devem ser relacionadas com um melhor desempenho (DENISON, 1997b p.10). O envolvimento está diretamente relacionado com o crescimento organizacional (DENISON e MISHRA, 1995).

**Consistência:** A consistência aqui definida representa o grau de integração normativa da organização (DENISON e MISHRA, 1995 p.12). Uma cultura forte, com membros bem socializados, melhora a efetividade porque facilita a troca de informações e a coordenação do comportamento (DENISON, 1997 p.9). Seashore (1954 apud DENISON, 1997b p.10) descobriu que um alto nível de consistência e integração que suportem as normas de desempenho é positivamente relacionado com um alto nível de efetividade, mas essa alta integração em torno de um grupo de normas que não contribuem para o desempenho resulta em um desempenho menor que o normal.

As organizações efetivas parecem combinar ambos os princípios em um ciclo contínuo. O envolvimento é usado para gerar as idéias potenciais e as soluções, que em seguida vão ser refinadas em um grupo de princípios mais preciso (DENISON, 1997b p.11). A consistência está diretamente relacionada com a lucratividade (DENISON e MISHRA, 1995).

**Adaptação:** A adaptação pode ser vista como a capacidade para promover a mudança interna em resposta às condições externas (DENISON e MISHRA, 1995 p12). Segundo Schein (2009) a cultura é resultado das adaptações bem sucedidas da organização as mudanças do ambiente. A discussão de Schein explica muito claramente como é que o processo de adaptação contribui para o sistema social, mas é de limitada ajuda para explicar como a cultura de um sistema social contribui para a adaptação (DENISON, 1997b p.11). A Adaptação, como vista nesse modelo, possui três aspectos. Primeiro é a habilidade de perceber e responder ao ambiente externo. Segundo é a habilidade de responder aos clientes internos. Terceiro, reagir aos clientes internos ou externos exige a capacidade de reestruturar e reinstitucionalizar um conjunto de comportamentos e processos que permitam a organização se adaptar (DENISON, 1997b p.12). A adaptação está diretamente relacionada com o crescimento organizacional (DENISON e MISHRA, 1995).

**Missão:** Primeiro a missão provê propósito e significado, assim como agrega um conjunto de razões não-econômicas do porque o trabalho na organização é importante. Segundo, um senso de missão provê uma direção clara e metas que servem para definir o curso de ação apropriado para a organização e para seus membros. Ambos esses fatores nascem dos valores centrais da organização e também prestam suporte a esses valores. Um senso de missão também requer que a organização seja capaz de aplicar um pensamento do futuro perfeito, ele permite a organização a moldar o comportamento corrente ao vislumbrar um estado futuro desejado (WEICK, 1979 apud DENISON 1997b p.14; DAVIS, 1987 APUD DENISON, 1997b p.14). A missão está diretamente relacionada com a lucratividade (DENISON e MISHRA, 1995).



Figura 4: Modelo de Cultura e Efetividade de Denison  
 Fonte: Denison (1997b p.14)

Apesar de cada um dos quatro conceitos apresentados nesse modelo representarem um caminho separado pelo qual a cultura da organização pode ter um impacto positivo na efetividade, alguns dos conceitos são em parte contraditórios. Em vez de argumentar, talvez, que a classificação de uma cultura organizacional precise de um tipo ou outro de decisão, esse modelo assume que uma cultura efetiva precisa prover todos esses elementos. A reconciliação das demandas conflitantes é a essência de uma cultura organizacional efetiva (DENISON, 1997b p.15).

Por isso, esse modelo é similar ao de outros autores que defenderam a importância de se entender os paradoxos e contradições que são parte integral da vida organizacional (MITROFF, 1984 apud DENISON, 1997b; QUINN e CAMERON, 1988 apud DENISON, 1997b; QUINN, 1988 apud DENISON, 1997b). Como Quinn colocou no seu modelo de valores competitivos da efetividade organizacional, é o balanceamento das demandas competindo entre si que distingue os gerentes e as organizações excelentes dos seus semelhantes mais medíocres.

As dimensões adaptação e missão se adéquam às necessidades de adaptação ao ambiente externo, e as dimensões da consistência e envolvimento às necessidades de integração interna colocadas por Schein (2009).

Os dois estudos anteriores foram feitos com base em uma pesquisa que usou um questionário que não tinha como propósito medir a cultura, e que por isso foi aproveitado de forma limitada para estudar as relações pretendidas. Além disso, o modelo de cultura e efetividade foi confirmado a partir de estudos de caso que permitiram encontrar evidências, mas eram insuficientes para demonstrar relações de previsão.

### **2.3.5.**

#### **Denison e Mishra (1995): confirmação do modelo de cultura e efetividade**

Denison e Mishra (1995) fizeram uma pesquisa com o objetivo de fazer um teste de hipótese da relação positiva entre cada uma das quatro dimensões culturais do modelo com a efetividade organizacional. Foi criado um questionário, aonde cada dimensão representava um índice composto pelo cálculo de média de duas perguntas.

A efetividade foi avaliada de três formas nesse estudo:

- (1) Um conjunto de cinco itens de questionário que pediam que os participantes avaliassem o desempenho das suas empresas com a de outras similares nas dimensões de lucratividade, qualidade, crescimento de vendas, satisfação dos funcionários e desempenho geral.
- (2) Taxa de retorno sobre o ativo (ROA) para o ano mais recente, no caso 1989, assim como a média dos três anos anteriores.
- (3) O crescimento das vendas reportado para o ano mais recente, no caso 1989, assim como o crescimento médio dos três anos anteriores.

A análise do resultado do estudo foi capaz de rejeitar a hipótese nula para os quatro testes, demonstrando que existiam evidências concretas da validade do modelo.

## 2.4. Tipologia cultural de Daft

Com base nesse modelo, uma tipologia cultural foi criada por Daft (2010) considerando como seria uma organização que fosse um tipo puro de cada uma das quatro dimensões de Denison (1997b), definindo então a Cultura Adaptativa, Cultura de Missão, Cultura de Clã e a Cultura Burocrática. Segue uma descrição dessas quatro culturas segundo Daft (2010).

A **Cultura Adaptativa** detecta e reage com rapidez às mudanças do ambiente e são muito focadas em satisfazer o cliente. Os seus colaboradores são encorajados a ter um comportamento empreendedor e a não se contentar apenas em reagir. Eles devem ativamente criar a mudança. A inovação, criatividade, e a tomada de risco são valorizadas e recompensadas. Esse tipo cultural é comum em empresas dos setores de internet, marketing, eletrônicos e cosméticos porque elas precisam mudar rapidamente para atender às demandas dos clientes. O Google é destacado como empresa exemplo dessa cultura.

A **Cultura de Missão** possui uma visão estratégica clara e difundida por todos os seus membros, de modo a que todos sejam capazes de internalizar o futuro desejado. O futuro internalizado molda o comportamento dos indivíduos para a competitividade e uma constante busca por resultados que quando atingidos são bem recompensados. A organização é preocupada em atender clientes e focada no ambiente externo, mas sem a necessidade de mudança rápida. A InBev, é apresentada como exemplo da cultura de missão ao adotar como seus valores chave o profissionalismo, a ambição, e a agressividade.

A **Cultura de Clã** se baseia na participação dos membros nas decisões da organização, e por isso gera grande envolvimento. Em vez de definir regras, comportamentos a serem seguidos, espera-se que todos estejam comprometidos e saibam decidir o que fazer. Um dos principais valores é o de cuidar dos empregados e garantir que eles têm o que é preciso para estarem satisfeitos e serem produtivos. Companhias nas indústrias de moda e varejo adotam essa cultura com frequência porque ela libera a criatividade dos empregados para a rápida mudança de gosto. Um exemplo dessa cultura é a Wegmans, uma cadeia familiar de setenta e um supermercados que considera o comprometimento e a satisfação dos empregados como a chave para o sucesso da rede. Ela investe

pesado no desenvolvimento dos empregados e nos programas de suporte e os funcionários recebem o poder para usar a sua própria iniciativa e criatividade para atender aos clientes.

A **Cultura Burocrática** é baseada em definir normas e comportamentos que todos devem seguir. Existe um menor envolvimento do indivíduo, mas em contrapartida uma grande consistência, conformidade e colaboração entre os membros. Essa organização se torna bem sucedida por ser integrada e eficiente.

Um exemplo de organização com essa cultura é a Pacific Edge Software que colocou com sucesso em prática elementos da cultura burocrática para garantir que todos os seus projetos ficassem dentro do prazo e do orçamento. Os fundadores implantaram intencionalmente uma cultura de ordem, disciplina e controle. A ênfase na ordem e foco significa ter empregados que em geral vão para casa às 18hs em vez de trabalhar a noite toda para terminar um projeto importante. Apesar de muitas vezes ser cuidadoso significa ser lento, a empresa conseguiu manter o paço com as demandas do ambiente externo.

|                                |                |                                |                               |
|--------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>Foco Estratégico</b>        | <b>Externo</b> | <b>Cultura Adaptativa</b>      | <b>Cultura de Missão</b>      |
|                                | <b>Interno</b> | <b>Cultura de Clã</b>          | <b>Cultura Burocrática</b>    |
|                                |                | <b>Mudança e Flexibilidade</b> | <b>Estabilidade e Direção</b> |
| <b>Necessidade do Ambiente</b> |                |                                |                               |

Figura 5: Tipologia Cultural de Daft  
Fonte: Tomei, Russo e Bottino (2008)