



Múltiplas perspectivas: a relação entre cultura organizacional e desempenho

Francisco Moreira Silva Júnior
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

<https://doi.org/10.5020/2965-6001.2022.13929>

RESUMO

A cultura organizacional é tema relevante para as organizações, pois influencia diretamente diversos aspectos, incluindo o desempenho. Baseando-se no modelo de análise proposto por Joanne Martin e Debra Meyerson, que tem como base a integração, a diferenciação e a fragmentação, a pesquisa se valeu de um estudo bibliométrico para identificar a evolução das publicações que relacionam cultura organizacional e desempenho no período de 2007 a 2018. Foi evidenciada a preferência dos pesquisadores pela perspectiva da integração ou perspectiva mista e, conseqüentemente, por abordagens empíricas, qualitativas, positivistas e funcionalistas.

Tags: Cultura organizacional. Desempenho. Integração. Diferenciação. Fragmentação.

Principais pontos

- Não há consenso sobre o conceito de cultura organizacional em decorrência da grande complexidade e da quantidade de variáveis que o termo abrange.
- Muitos autores enxergam uma clara relação entre o desempenho das organizações e a cultura organizacional.

- O modelo de análise proposto por Joanne Martin e Debra Meyers é um dos mais completos, visto que permite a combinação de abordagens em multiperspectiva.
- Percebe-se que os trabalhos acadêmicos relacionados à cultura organizacional e desempenho priorizam a perspectiva integradora, focando em consensos e desprezando as divergências.

Cultura organizacional: dá para simplificar?

Um dos grandes riscos ao se tentar conceituar e compreender a cultura organizacional é o de simplificar demais sua alta complexidade. Ainda assim, dos anos 80 para cá, muitos autores têm se dedicado a essa temática e atualmente há inúmeras maneiras de abordá-la.

De maneira geral, os pesquisadores tratam essa forma de manifestação cultural como um conjunto de elementos capazes de construir a identidade das organizações. Ela seria uma grande e complexa mistura de valores, normas, pensamentos, atitudes, símbolos, crenças, rituais e comportamentos compartilhados e expressos por um determinado grupo no ambiente de trabalho e em um dado momento, variando conforme as situações [1] [2] [3].

Diante de toda essa abrangência, era de se esperar que a cultura organizacional influenciasse o desempenho das organizações; uma vez que, no atual mercado globalizado e extremamente competitivo, o desempenho extrapolou seu conceito comumente relacionado à dimensão financeira e econômica e passou a ser considerado um construto complexo e multidimensional [4].

A relação entre cultura e desempenho levou vários estudiosos a se debruçarem sobre esse tema e

transformou a compreensão da cultura organizacional em vantagem competitiva, elevando-a ao *status* de elemento fundamental e estratégico para empresas bem-sucedidas [5].

A fim de compreender a organização de forma mais profunda e melhorar sua efetividade, as pesquisadoras Joanne Martin e Debra Meyerson propuseram, em 1987, a investigação da cultura organizacional sob três perspectivas [6]:

Integração

Funcionalista, pragmática e gerencial: observa a organização a partir das suas características de consenso, unidade e da formação de uma cultura forte.

Diferenciação

Afirma que a organização apenas encontra consenso nas suas subculturas, pois considera diferenças, divergências e inconsistências como elementos constituintes da cultura.

Fragmentação

Compreende que a organização se apresenta de forma mais subdividida por meio de suas ambiguidades e contradições.

Baseada em Martin, J.; Meyerson, D. (1987)

Posteriormente, no ano de 2014, Martin, juntamente com Peter Frost e Olivia O'Neill, propuseram que essas mesmas três perspectivas poderiam ser utilizadas em conjunto, oferecendo ferramentas mais completas para uma melhor compreensão da cultura organizacional [7].

Fins e meios

Ante a relevância do tema, buscou-se compreender como a relação entre cultura organizacional e desempenho é percebida por pesquisadores, a partir das publicações realizadas entre 2007 e 2018, assim como avaliar o emprego das perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação nos periódicos de elevado impacto no Brasil e no exterior nesse período.

Trata-se, assim, de um estudo de caráter bibliométrico que busca demonstrar a evolução da literatura relacionada ao assunto na última década e analisar essas publicações com foco na identificação da visão dos pesquisadores quanto às três perspectivas postuladas por Martin e seus colaboradores.

Uma visão limitada?

Com o objetivo de identificar a evolução da pesquisa em cultura organizacional relacionada ao desempenho, procurou-se caracterizar a literatura com base na origem dos trabalhos (autor, país, idioma), nos objetivos e metodologias empregadas, e no modelo de cultura organizacional aplicado.

Para tanto, a partir de uma pesquisa bibliográfica, foi realizada uma busca por estudos publicados de janeiro de 2007 a dezembro de 2017 em duas bases de referência, o EBSCOHost (search.ebscohost.com/) e o Portal de Periódicos da CAPES (www.periodicos.capes.gov.br/). Os resultados dessa busca foram classificados de acordo com sua relevância e, ao fim dessa etapa, obteve-se uma base de 16 artigos, sendo três deles em português ou espanhol e treze em inglês.

A leitura dos artigos demonstrou que Estados Unidos e Brasil são os países que mais publicam sobre cultura organizacional e que a frequência de publicação acerca desse tema foi de 1,6 trabalhos ao ano. Indicou ainda que os pesquisadores preferem estudos empíricos,

lançando mão de pesquisas do tipo *survey* e métodos estatísticos para coleta de dados e validação ou refutação dos modelos, respectivamente.

Ficou evidente também que a maioria dos autores prioriza uma visão mais gerencial da cultura organizacional, procurando por consensos e tendências, além de características que se fortaleçam com a cultura e assim exponham sua relação com o desempenho. Tal dado indica que, mesmo diante da competição imposta por um mundo cada vez mais complexo e globalizado, uma grande parcela do meio acadêmico ainda insiste em perceber a cultura organizacional como algo engessado e positivista.

Três perspectivas, muitas possibilidades

Tomando como base os artigos publicados entre janeiro de 2007 e junho de 2018 e que possuem no título e nas palavras-chave a expressão “cultura organizacional” ou “organizational culture” e, no campo resumo, “desempenho, rendimento ou performance realizou-se uma triagem dos artigos encontrados no intuito de selecionar apenas estudos de alto impacto. Ao fim desse processo de seleção, restaram 15 trabalhos publicados em 12 periódicos diferentes. Cada um deles foi lido três vezes e, ao fim desse processo, atribuídos a uma das seguintes categorias: integração, diferenciação, fragmentação ou múltiplas perspectivas.

A preferência dos autores

Dentre os trabalhos selecionados, encontraram-se estudos sobre diferentes segmentos e temas. Com relação às perspectivas adotadas pelos autores, foram evidenciados trabalhos com características de integração e diferenciação apenas. Por outro lado, houve publicações com as perspectivas mistas de integração-diferenciação, integração-fragmentação e diferenciação-fragmentação.

Os trabalhos de integração

Somando nove artigos e correspondendo a 60% do total, os trabalhos relacionados à integração foram maioria. O número de artigos, bem como as características que os incluíram nessa perspectiva, estão listados a seguir:

Trabalhos na perspectiva de integração	
Número de Trabalhos	Motivos pelos quais se enquadram na perspectiva de integração
2	Buscam encontrar consistências na cultura e relação com total quality management. As possíveis inconsistências foram desprezadas. Aplicação gerencial no chão de fábrica.
4	Concentram-se no papel do líder na formação da cultura organizacional e consideram a alta gerência como o principal impulsionador dos processos para o desempenho. Analisam o papel e os valores da liderança e gestão na integração e convergência.
1	Percebe que uma cultura forte voltada ao controle e responsabilidade social orienta o desempenho, mas se mostra frágil em relação à flexibilidade ao empoderamento dos colaboradores e às mudanças.
1	Adota a formação de culturas fortes de elevado consenso para alcance de resultados econômicos. Imposição de normas de adaptabilidade mesmo em ambientes dinâmicos.
1	Avalia a relação da cultura e do desempenho com base na satisfação dos clientes. Trabalha os esforços departamentais compreendendo que há coerência e convergência para alcance dos resultados.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os trabalhos de diferenciação

Foram encontrados dois trabalhos na perspectiva de diferenciação, número que corresponde a 13% do total de publicações considerado. O número de artigos e as características relevantes para encaixá-los na perspectiva de diferenciação são mostrados no quadro a seguir:

Trabalhos na perspectiva de diferenciação	
Número de Trabalhos	Motivos pelos quais se enquadram na perspectiva de diferenciação
1	Pesquisou a influência de diferentes culturas nacionais em uma mesma rede de varejo e identificou influências culturais que impactaram no desempenho. Há a exploração de subculturas como objeto de discussão.
1	Explorou as divergências entre questões de gênero, estética e sua relação com o desempenho. As relações de gênero e estética não são exatamente harmoniosas e, por vezes, geram conflitos dentro das organizações.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os trabalhos em multiperspectiva

Foram encontrados quatro trabalhos que lançavam mão da associação de mais de uma perspectiva, esse número corresponde a aproximadamente 27% da amostra considerada. O número de artigos, suas características e as perspectivas às quais se relacionam estão listadas a seguir:

Trabalhos em multiperspectiva		
Número de Trabalhos	Perspectiva	Motivos pelos quais se enquadram nessa perspectiva
2	Integração-diferenciação	Buscam identificar características culturais para a flexibilidade e controle, além de convergências e divergências. A busca por convergências e divergências em um mesmo trabalho sustenta essa dupla característica perceptiva.
1	Integração-fragmentação	Lança mão de pesquisas que possuem resultados diferentes e até mesmo conflitantes devido à ausência de nivelamento e clareza dos conceitos abordados.
1	Diferenciação-fragmentação	Define oito categorias de análise e as utiliza para dissertar sobre aspectos contraditórios e ambíguos, divergentes, coerentes e convergentes da cultura organizacional para a gestão pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pragmáticos e funcionalistas

A prevalência de estudos que adotam a perspectiva da integração evidencia a preferência dos pesquisadores por uma abordagem mais pragmática, de cunho funcionalista e cuja aplicação é comumente mais aceita. É necessário destacar, entretanto, a existência de trabalhos que lançam mão da combinação entre perspectivas diversas. Esse tipo de pesquisa mostra que alguns acadêmicos já buscam uma visão mais crítica e ampla acerca da temática da cultura nas organizações e cria condições para o surgimento de novas abordagens, assim como de questionamentos cada vez mais abrangentes e complexos.

Independentemente das perspectivas escolhidas ou os resultados obtidos, é característica comum a todos os trabalhos analisados a constatação de uma forte relação, seja ela direta ou indireta, entre cultura organizacional e desempenho.

Combinando perspectivas

Além de mostrar o quanto a média de publicações anuais relacionando cultura organizacional e desempenho foi baixa no período analisado (menos de duas publicações por ano), ao considerar as perspectivas propostas por Joanna Martin e Debra Meyers, a pesquisa evidenciou a preferência dos autores pela integração em detrimento da diferenciação e da fragmentação. Por outro lado, um ponto positivo nesse contexto foi a descoberta de trabalhos com combinações dessas perspectivas. Há indícios que demonstram o interesse por parte de alguns autores em relação a um entendimento mais aprofundado e multidimensional acerca da cultura dentro das organizações, o que faz sentido, visto que o uso de uma única perspectiva isolada pode não ser suficiente para contemplar toda a complexidade do tema em questão.

Referências

- [1] Mota, F. C. P. (1996). *Cultura e organizações no Brasil*. (n. 15) (Série Relatórios de Pesquisa). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações, São Paulo.
- [2] Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Recuperado em 13 janeiro, 2018, de <https://www.jstor.org/stable/2392363>.
- [3] Schein, E. H. (2014). *Cultura organizacional e liderança*. (Brandão, A. B., Trad.). São Paulo: Atlas.
- [4] Brito, R. P. de & Brito, L. A. L. (2018). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 70-84. Recuperado em 25 de maio, 2018, de <http://doi.org/10.1590/S0034-75902012000100006>.
- [5] _____. (2014). Reflexões sobre grupos e organizações. In *No divã com Manfred Kets de Vries*. (Gruppe, S., Trad.) São Paulo: DVS editora.
- [6] Martin, J. & Meyerson, D. (1987). Cultural Change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*.
- [7] Martin, J., Frost, P. J. & O'Neill, O. A. (2004). *Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance*. Research Paper n. 1864. Graduate School of Business, Stanford University.

Sobre os autores

Francisco Moreira Silva Júnior

Engenheiro Mecânico, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor universitário de cursos de graduação e pós-graduação. Executivo atuando nas áreas de Gestão Estratégica, Produção, Qualidade, Projetos e Supply Chain. Psicólogo em Formação.

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

Engenheiro Civil pela UFC, Administrador de Empresas pela UECE. Mestre e Doutor em Administração de Empresas pela FGV- SP. Professor titular da Universidade de Fortaleza-UNIFOR. Professor do PPGA, do Mestrado Profissional em Administração e do Centro de Comunicação e Gestão da UNIFOR. Atua como pesquisador e consultor na área de Administração, com ênfase em Estratégia Empresarial, Cenários, Governança Corporativa, Negócios Internacionais, Comércio Exterior, Empreendedorismo e Métodos de Pesquisa.

Para citar esse trabalho:

Silva Júnior, F. M., & Forte, S. H. A. C. (2022). Múltiplas perspectivas: a relação entre cultura organizacional e desempenho. *Revista Gestão Executiva*, 1(2), 10-14. DOI: <https://doi.org/10.5020/gex0008>.