

# FUNDAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO. FUNDAMENTALS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS.

Maria Lúcia Gili Massi

Doutora em Letras Clássicas pela USP (Universidade de São Paulo).

Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, Brasil- CEP 06016-030.

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar se o alto desempenho das organizações se assenta sobre sua cultura, que faz um ajuste entre seus valores culturais, sua estratégia e seu ambiente externo. Uma cultura organizacional forte tem sido referida como determinante do desempenho das organizações. Esses estudos abordam a influência dos valores guiando e ajustando as ações estratégicas da organização ao seu ambiente externo. A pesquisa bibliográfica mostrou que há outras variáveis impactando o desempenho das organizações o que permite concluir que o objetivo deste estudo foi parcialmente atingido.

Palavras-Chave: Organizações de alto desempenho, organizações de alta *performance*, efetividade organizacional, cultura organizacional, valores organizacionais, estratégia, ambiente externo.

## ABSTRACT

The objective of this article is to verify whether organizations' high performance rests on their culture, which adjusts their cultural values, strategy, and external environment. A strong organizational culture has been reported as determinant of organizations' performance. These studies approach the influence of values guiding and adjusting the organization's strategic actions regarding its external environment. The bibliographic research showed that there are other variables impacting of organizations' performance and it was concluded that the objective of this study was partially achieved.

Key-words: High performance organizations, organizational effectiveness, organizational culture, organizational values, strategy, external environment.

## INTRODUÇÃO



O tema desempenho organizacional pode ser abordado de múltiplos modos e a revisão bibliográfica revelou que tratá-lo como decorrente da “ação simbólica”, que considera o aspecto da construção social da realidade organizacional (Weick, 1977; Pfeffer, 1981; Cameron & Ettington, 1988, *apud* Bertucci, 2005), é o mais adequado a este estudo.

São muitas as variáveis que podem impactar o desempenho de uma empresa, de modo que uma das tarefas mais complexas do pesquisador consiste em definir aquelas que serão utilizadas como variáveis dependentes e independentes nas relações de causalidade possíveis (Bertucci, 2005). No entanto, há inúmeras publicações ressaltando a importância estratégica da cultura nas empresas bem sucedidas, argumentando que o seu desempenho é resultante do impacto de sua força cultural, que se torna um fator de diferenciação (Santos, 1998; Lussier & Achua, 2004), por essa razão, neste trabalho, a variável cultura organizacional foi definida como a principal causa das organizações de alto desempenho, ainda que haja resultados empíricos discordantes acerca dos fatores determinantes das *performances* organizacionais (Carneiro *et al.*, 2007).

Esses estudos, ao examinarem a relação cultura-desempenho, seguem uma de duas direções: em uma, a cultura é compreendida como variável dependente e o nível de desempenho variável independente, entendendo que o desempenho é determinante dos atributos da cultura da organização; a outra direção, que este trabalho segue, enquadra a cultura como variável independente, responsável pelo desempenho da organização (Santos, 1998).

A cultura organizacional determina a identidade, ou o caráter de uma organização (Coelho Júnior, 2003) e, por isso, tem sido examinada como um parâmetro fundamental para a compreensão do seu modo de agir. Os estudos revelam o forte impacto de elementos da cultura nos comportamentos das organizações, e, dentre esses elementos, os valores intangíveis têm se destacado por sua capacidade de prever fenômenos e de impactar ações, práticas, políticas e estruturas organizacionais, direcionando e guiando as decisões estratégicas e o funcionamento eficaz das empresas (Ferreira *et al.*, 2009).

Decisão e consenso constituem dimensões importantes para a obtenção do alinhamento interno das organizações, porque se referem à concordância de opiniões que sustenta a formulação e a implementação da estratégia definida pela empresa, e, o desempenho organizacional é altamente dependente desse alinhamento (Prieto *et al.*, 2009). Nesse sentido, a relevância do assunto para as empresas e para a sociedade é inquestionável, pois se a cultura das organizações não for capaz de promover o alinhamento necessário à competitividade do ambiente externo, a empresa terá sua sobrevivência ameaçada e os empregados poderão perder seus empregos.

Partindo desse enfoque, a revisão bibliográfica que será apresentada tem como objetivo verificar se o alto desempenho das organizações se assenta sobre a sua cultura, que faz um ajuste entre seus valores culturais, sua estratégia e seu ambiente externo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A identidade, sintetizando o que é central e decisivo na cultura de uma organização, tem papel ativo na construção da realidade interna das empresas. Ao propagar uma marca reconhecível pelas pessoas que participam ou interagem com a companhia, a identidade difunde uma visão de mundo e um modo particular de ser e de fazer as coisas, possibilitando que seus membros edifiquem uma imagem compartilhada. Por isso, a representação compartilhada da identidade de uma organização mantém intimidade com a cultura dessa organização (Machado, 2005).

Por se tratar de um conceito complexo, há varias definições para cultura organizacional. Para Schein (1986), “cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados, que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de integração interna e adaptação externa, e que funciona bem o bastante para ser considerado válido, e ser ensinado aos novos integrantes como a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas”. Essa definição põe em relevo que os fundamentos da cultura são seus pressupostos básicos, de onde emanam os valores organizacionais, promotores dos conflitos mais fortes quando não convergentes com os valores individuais (Tamayo, 1999, *apud* Borges *et al.*, 2004), favorecendo a criação de culturas fracas (Lussier & Achua, 2004).

Atendendo aos interesses deste trabalho e considerando que há diferentes conceitos para esse constructo (Pires & Macedo, 2006), sendo que nenhum despreza elementos intangíveis sustentando elementos tangíveis, neste estudo, a cultura organizacional será entendida como o conjunto de características, crenças, valores, artefatos, práticas e significados compartilhados pelos membros de uma organização (Machado-da-Silva & Nogueira, 2001). Ela ocupa lugar central na construção da realidade interna, porque traz em seu núcleo os valores que orientam a vida da organização (Gondim & Tamayo, 1996), que são os responsáveis pelo seu modo de operar, configurando suas estruturas, seus sistemas e suas normas (Ferreira *et al.*, 2009). Os valores são os indicadores essenciais para se compreender como a cultura de uma organização relaciona-se com as reações e os comportamentos dos indivíduos e se configura como antecedente comportamental (Canova & Porto, 2010). Esse entendimento faz com que as organizações sejam apreendidas como realidades socialmente construídas, existentes mais nas mentes dos seus membros do que em seus elementos formais

e objetivos, como sua estrutura, regras, descrições de cargos, normas, manuais de procedimentos e outros artefatos que representam a realidade da empresa (Machado-da-Silva & Nogueira, 2001).

Os valores exercem influência sobre o ambiente porque, sendo compartilhados, regem direções comuns e orientam os comportamentos diários dos empregados (Tamayo *et al.*, 2004, *apud* Canova & Porto, 2010). Por sua capacidade de convergência, os valores são um construto central na compreensão dos fenômenos da organização, o que tem estimulado os pesquisadores a buscarem a sua estrutura. Nessa busca, utilizando o modelo estrutural de valores pessoais de Schwartz (1992, *apud* Canova & Porto, 2010), os pesquisadores concluíram que as estruturas e as motivações que sustentam os sistemas de valores pessoais e organizacionais são as mesmas (Oliveira & Tamayo, 2004). Para eles, os valores são: “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos ou metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Gondim & Tamayo, 1996). Para Oliveira & Tamayo (2004) os valores organizacionais referem-se às metas da organização, e os valores pessoais expressam as metas pessoais; ambos são princípios que orientam e guiam a vida das pessoas e dos grupos.

Essa conclusão é elucidada por Cardoso (2008) que, analisando a cultura de uma organização à luz da psicanálise, constatou que as organizações são culturas, e como tal seus artefatos (fenômenos tangíveis) e seus valores (princípios que definem os artefatos) são construídos sobre seus pressupostos básicos. A cultura da organização participa da formação e modificação dos pressupostos básicos da cultura humana, emprestando elementos de seus próprios pressupostos básicos, tais como: a eficácia, o desempenho, o sucesso e a visão de mundo como um universo de comportamentos estratégicos. Comparando os textos de Schein e de Freud, com foco nos pressupostos básicos da cultura organizacional e da cultura humana, respectivamente, a pesquisadora concluiu que, no inconsciente do indivíduo, repousa a motivação para os comportamentos sociais e organizacionais.

A realidade interna da organização, a partir do seu funcionamento, possibilita que as pessoas construam modelos mentais e, à medida que esses são compartilhados pelos membros, geram modelos mentais coletivos. Modelos mentais diferentes produzem percepções diferentes acerca do comportamento organizacional e da maneira pela qual o trabalho deve ser realizado. Os valores organizacionais compartilhados assumem a função de criar modelos mentais semelhantes entre os membros, viabilizando a construção da identidade social da organização (Canova & Porto, 2010).

As pessoas, ao ingressarem nas organizações, trazem os seus valores pessoais. As organizações desenvolvem um sistema de valores que antecede o ingresso das pessoas, no entanto, tais valores estão em movimento e se alteram com a entrada de seus novos membros (Oliveira & Tamayo, 2004). Embora as características gerais dos valores sejam comuns, os valores pessoais podem conflitar com os valores organizacionais, tendo em vista a prioridade dada às metas organizacionais e/ou às metas pessoais (Oliveira & Tamayo, 2004), e quando isso acontece, a organização apresenta uma cultura fraca (Lussier & Achua, 2004), com relacionamentos diários não convergentes: equipes coesas crescem em torno de entendimentos comuns; grupos fragmentados esposam visões de realidades múltiplas (Machado-da-Silva & Nogueira, 2001).

Decisão e consenso são indispensáveis na formulação e na implementação da estratégia empresarial porque a concordância de opiniões, nesse caso, leva a um alinhamento interno forte, e, os estudos mostram que a execução da estratégia bem formulada é crítica para o desempenho da organização (Prieto *et al.*, 2009). Nessa perspectiva, o conceito de alinhamento é central por referir-se ao ajuste da estratégia às oportunidades e ameaças do ambiente de atuação da empresa. O alinhamento, para promover vantagem competitiva para a organização, deve estar presente tanto na formulação, ou determinação do plano de ação para atingir os objetivos estratégicos (Lussier & Achua, 2004), quanto na implementação estratégica, ou nas ações práticas que fazem as coisas acontecerem (Lussier & Achua, 2004). A formulação faz o ajuste da estratégia ao ambiente competitivo. A implementação manifesta o ajuste entre os vários elementos organizacionais, como estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas (Prieto *et al.*, 2009).

Na perspectiva da abordagem da ação simbólica assumida neste estudo, os gestores têm papel primordial na construção dos significados adotados pela organização como realidades objetivas, pois além de agirem como intervenientes entre o ambiente externo e a organização, compete a eles perceber como as mudanças no ambiente afetarão a organização em termos de ameaças ou oportunidades. Cabe aos gestores não apenas perceber as mudanças no ambiente, mas também decidir quando essas mudanças são importantes o suficiente para justificarem alteração nas estratégias. As pesquisas mostram que quanto maior a capacidade dos gestores para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente elevado grau de *performance* (Bertucci, 2005).

A estratégia visa manter as organizações competitivas em meio às turbulências do mercado, o que implica em um processo dinâmico de implementação, envolvendo a coordenação de múltiplas variáveis e períodos de tempo mais extensos do que os aplicados no

processo de formulação. O alinhamento interno visa assegurar que as atividades necessárias à implementação estratégica sejam ordenadas de maneira lógica, integradas e levem ao sucesso na execução (Prieto *et al.*, 2009).

Os pesquisadores dizem que o desempenho da organização é altamente dependente dos alinhamentos interno e externo, e que a conexão entre alinhamento e desempenho organizacional, em geral, apresenta correlação positiva, ou seja, o bom desempenho das organizações está associado a um alinhamento adequado entre as variáveis desenvolvidas dentro da organização, como estratégia, estrutura, processos gerenciais, e as variáveis que provêm do exterior, como a incerteza ambiental e tecnologia (Prieto *et al.*, 2009).

O conceito de alinhamento assume o sentido de coesão, ajuste ou congruência entre dimensões diferentes, de modo que o conceito de alinhamento externo diz respeito ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia da organização ao seu ambiente competitivo, e o conceito de alinhamento interno refere-se à mobilização dos recursos internos, tangíveis ou intangíveis, para a implementação da estratégia formulada (Prieto *et al.*, 2009).

O alinhamento refere-se ao exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico. O exercício do alinhamento interno visa o êxito na implementação da estratégia. A formulação e a implementação estratégicas são interdependentes e fazem parte de um mesmo processo. A implementação sinaliza para a empresa o que ela pode fazer de melhor para enfrentar o ambiente competitivo. A formulação incorpora os sinais da implementação e estabelece o que a organização precisa fazer internamente para ter êxito na implementação. A concretização da estratégia se dá por meio da ação, revelando que a estratégia não é um exercício formal (Prieto *et al.*, 2009). Na dinâmica de transformação da formulação em implementação ou execução, o melhor plano estratégico é o que monitora essa passagem e faz os ajustes necessários para garantir o alinhamento estratégico, ou seja, assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação sejam logicamente ordenadas e integradas, sem perder a flexibilidade, permitindo que as mudanças estratégicas possam ser incorporadas (Prieto *et al.*, 2009).

Os resultados de pesquisas indicam a existência de causalidade entre a capacidade de percepção do ambiente e o uso de estratégias prospectivas com a variável *performance* organizacional (Bertucci, 2005). Dentre os aspectos intangíveis que participam do processo de alinhamento estratégico, a cultura e os valores da organização são mencionados como elementos que contribuem para a eficácia da implementação estratégica (Prieto *et al.*, 2009).

Nas organizações de alto desempenho, a cultura é um recurso intangível à disposição da organização, cuja existência não se traduz em desempenho, mas, ao ser mobilizado, coordenado e entregue, revela a competência empresarial para garantir sua alta *performance*

(Fernandes *et al.*, 2006). Nesse sentido, a cultura das organizações de alta *performance* pode ser denominada uma competência essencial, difícil de ser imitada, agregadora de valor em fatores-chave de sucesso para a organização, em resumo, uma vantagem competitiva sustentável.

O conceito de competência organizacional leva ao de desempenho, que se refere aos resultados atingidos pela empresa em certo período. Há muitas áreas de resultados no interior das empresas e muitos modelos para a mensuração desses resultados e um deles é o *balanced scorecard* (BSC), que propõe às empresas monitorarem seu desempenho mediante quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. A perspectiva financeira considera o valor criado pela empresa e mede: rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. A perspectiva dos clientes aborda os mercados onde a organização atua e mede: satisfação, retenção e aquisição de clientes, e participação de mercado. A perspectiva de processos internos diz respeito à maneira como a organização estrutura suas atividades para entregar produtos e serviços e mede: tempo de ciclo operacional, indicadores de qualidade, de flexibilidade e outros. A perspectiva de aprendizagem e crescimento refere-se à infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em prazo longo. Incluem-se nessa perspectiva: capacitação dos empregados, sistemas de informações para gestão do conhecimento, motivação, *empoderamento* e alinhamento. Essa perspectiva pode ser chamada de competência organizacional, pois é constituída de diferentes recursos: satisfação dos empregados, nível de habilidades e competências, compartilhamento de informações e conhecimentos, políticas, procedimentos e liderança, que necessitam ser coordenados para impactarem o desempenho organizacional (Fernandes *et al.*, 2006).

A revisão da literatura que aborda os estudos utilizando o modelo BSC mostra que poucas pesquisas se debruçam em mais de uma categoria de recursos e, normalmente, se detêm em um único tipo, e medem o impacto desse recurso sobre determinada perspectiva, sendo a perspectiva do desempenho financeiro e dos processos internos os mais utilizados. Alguns dos resultados dessas pesquisas revelam: relações fracas ou inexistentes entre práticas de Recursos Humanos (RH) e desempenho; maior satisfação do empregado associada ao aperfeiçoamento da *performance* operacional e financeira; relações trabalhistas positivas relacionam-se com melhores retornos para os acionistas; correlação entre maior capital humano e desempenho financeiro superior; desenvolvimento de habilidades e menor rotatividade; influência positiva da satisfação no trabalho e desempenho orientado para o cliente em serviços (Fernandes *et al.*, 2006).

Os resultados envolvendo pessoas, apresentados no parágrafo anterior, mostram divergências, pois, de um lado, as práticas de RH apresentam relações fracas com o

desempenho das organizações, e, de outro, o desenvolvimento de habilidades e relações trabalhistas positivas, que são práticas de RH, relacionam-se positivamente com as suas consequências. Essa conclusão discordante foi explicada por Oliveira & Oliveira (2011) ao fazerem a metanálise dos resultados da relação entre práticas de RH e desempenho organizacional. Os pesquisadores verificaram que há controvérsias teóricas e metodológicas no estudo dessa relação. Após analisarem 194 registros de estudos empíricos publicados entre os anos de 1985 a 2007, os autores constataram que o efeito das práticas de RH sobre o desempenho das organizações é maior quando há combinação com outros sistemas de gestão de pessoas, promovendo uma sinergia capaz de alavancar a empresa a alcançar vantagem competitiva. Essa constatação levou os pesquisadores a inferirem que a relação entre as práticas de RH e desempenho organizacional é positiva (Oliveira & Oliveira, 2011).

O estudo de Fernandes et al., 2006, utilizando o modelo BSC, inovou ao examinar o impacto simultâneo da competência organizacional - concretizada nos recursos: sistemas de gestão da empresa, satisfação dos funcionários, nível de competência profissional, entre outros - sobre o desempenho, nas perspectivas financeira, clientes e processos internos. Apesar das limitações apontadas pelos pesquisadores, alguns resultados obtidos foram: a satisfação dos empregados associa-se com metas de processos internos, com metas financeiras e com a satisfação dos consumidores. Esses resultados confirmam as pesquisas de Oliveira & Oliveira (2011). Fernandes *et al.* (2006) também identificaram que os fatores ambientais são determinantes do desempenho da companhia de saneamento estudada.

A coleta de dados realizada para este estudo comprovou que o construto desempenho, embora tenha grande importância prática, teórica e empírica, tem sido pouco estudado (Matitz & Bulgacov, 2011). Também foi evidenciado que algumas publicações se referem ao construto desempenho com o neologismo: *performance*, ou outros vocábulos, como efetividade, resultado.

As pesquisas mais recentes têm desvendado a natureza multidimensional do conceito, e têm revelado que seus atributos são: a) econômico-financeiro-mercadológico – avalia o desempenho com base nos resultados da aplicação dos recursos de produção em termos de valor econômico, financeiro e/ou mercadológico; b) social – avalia o resultado baseado em mudanças provocadas nos indivíduos ou grupos sociais; c) ambiental – avalia o desempenho com base no uso e/ou conservação dos recursos naturais; d) técnico-operacional – avalia o desempenho baseado em processos ou atributos internos; e) política – avalia o resultado com base no poder de influência da organização; f) mista – utiliza simultaneamente mais de uma área de resultado (Matitz & Bulgacov, 2011).



A análise comparativa entre empresas nacionais e estrangeiras constatou a preferência pelo uso de indicadores das áreas econômico-financeiro-mercadológico para se apurar o desempenho das organizações (Matitz & Bulgacov, 2011). Esse resultado já havia sido apontado pelos estudos feitos no Brasil por Fernandes *et al.* (2006).

A revisão bibliográfica indicou que há muitos elementos sendo analisados como causadores da efetividade da organização, tais como: a competência das atividades-fim; a capacidade da empresa para se adaptar ao ambiente externo e adquirir os recursos essenciais à sua sobrevivência; a capacidade para atender à demanda de seus constituintes estratégicos; a qualidade de seus processos internos (Bertucci, 2005); a formulação e alcance de metas financeiras; a adaptação ao meio ambiente; a eficiência de estruturas e processos; a satisfação dos *stakeholders* (Cameron, 1981, *apud* Melo & De Domenico, 2012). Interrelação entre resultados de recursos humanos, resultados organizacionais, resultados financeiros e resultados de mercado de capital, em que os resultados de RH são efeitos da Gestão de RH sobre as competências individuais dos empregados, que impactam sobre as competências de todos os empregados transformados em competências organizacionais, constituindo os resultados organizacionais. Os resultados financeiros são conseqüências das práticas sobre índices financeiros, e os resultados de mercado de capital são conseqüências das práticas de GRH sobre a valorização da organização no mercado financeiro (Dyer, 1984, *apud* Oliveira & Oliveira, 2011).

Há pesquisas sustentando o comprometimento no trabalho como uma resposta ao tratamento oferecido pela organização e sua cultura. Esses estudos propõem uma definição de efetividade organizacional que envolve o quanto uma organização contribui para a saúde, o bem-estar, o desenvolvimento e o atendimento das necessidades das pessoas; empregados, fornecedores, acionistas, clientes e a comunidade em geral (Borges *et al.*, 2004). Nessa mesma linha, há resultados indicando que as pessoas abandonam suas crenças pessoais e inseguranças quando percebem que a nova situação lhes traz vantagens, proporcionando vias de descarga psíquicas, fazendo então que o trabalho se torne mais motivador e relaxante (Dejours, 1994).

Em direção contrária, há autores que limitam a possibilidade de a cultura explicar todos os comportamentos da organização. Eles justificam dizendo que não se tem clareza acerca do conceito de cultura; que se trata de um conceito multifacetado e difícil de ser medido, e que pressupor que todos os comportamentos são produtos da cultura ignora fatores econômicos, políticos, tecnológicos e biológicos (Franscesco *et al.*, 1998, *apud* Mamede, 2012).

A melhoria da competitividade, afirmam outros pesquisadores, é decorrente da flexibilidade da empresa ao ajustar a sua estrutura aos sobressaltos impostos pelos movimentos de inovação. Esse mesmo estudo, citando Tushman & O'Reilly III (1996), diz que a chave do sucesso, para um alto desempenho das organizações, está na congruência entre os elementos da organização, principalmente entre a estratégia, a estrutura, as pessoas e sua cultura (Sacomano Neto & Escrivão Filho, 2000).

Outras linhas de pesquisa prescrevem que a alta *performance* é decorrente de uma visão orgânica compartilhada dos principais objetivos, propósitos, metas, planos orçamentários e valores da companhia, e também do entendimento comum sobre os recursos disponíveis, aceitação da direção quanto ao direcionamento e urgência dos planos estratégicos, operacionais e organizacionais, de modo a obter unidade de propósitos e integração dos esforços de todos os níveis, áreas, indivíduos na direção do alcance da missão da empresa (Panegalli, 2004).

Os resultados apresentados revelam que há inúmeras variáveis tangíveis e intangíveis imputadas, pelos pesquisadores, como causadoras da efetividade empresarial. No entanto, apenas um estudo se aproxima da hipótese que norteou esta pesquisa, ao mencionar que a *performance* é decorrente da convergência de elementos como: estratégia, estrutura, pessoas e cultura organizacional (Sacomano Neto & Escrivão Filho, 2000).

Ainda que poucas pesquisas tenham concluído que o alto desempenho é decorrente da convergência de elementos originários da cultura organizacional, o balanço da produção nacional, no período de 2000 até janeiro de 2012, nos principais periódicos das áreas de Administração e Psicologia, mostra que há inúmeras investigações sobre valores organizacionais, mas a grande maioria, de natureza empírica, se detém ao estudo dos valores como elementos da cultura (Ferreira *et al.*, 2009; Melo & De Domenico, 2012). No entanto, dentre esses, alguns estudos empíricos, revelam que os valores podem desempenhar o papel de antecedente, ou consequente de variados fenômenos organizacionais (Ferreira *et al.*, 2009).

Uma publicação de janeiro de 2012 mostra o resultado de uma pesquisa sobre a influência dos valores no desempenho de agências bancárias, em que os pesquisadores constataram que os valores da instituição são uma das variáveis que podem impactar o desempenho das agências (Melo & De Domenico, 2012). Nessa mesma linha, estudos fora do país demonstram a influência indireta dos valores intangíveis das instituições bancárias, sobre as ações de marketing e de serviços, impactando o desempenho das agências de um banco americano (Lytle, 1994, *apud* Melo & De Domenico, 2012). Por outro lado, há estudos também no exterior que denotam a influência direta dos valores sobre o desempenho das

organizações (Gordon & DiTomaso, 1992 e Voss *et al.*, 2000, *apud* Melo & De Domenico, 2012).

O objetivo que orienta este estudo consiste em verificar, na literatura, se o alto desempenho das organizações se assenta sobre a sua cultura, que faz um ajuste entre seus valores culturais, sua estratégia e seu ambiente externo. A pesquisa bibliográfica indicou que a cultura de uma organização torna-se referência para a atuação dos seus membros, e que sendo composta por intrincadas variáveis, tem nos valores o seu núcleo central, orientando a vida da organização e guiando o comportamento das pessoas. Quanto mais os indivíduos percebem que a organização lhes fornece oportunidades de realizar os seus valores pessoais, maior é o compartilhamento de valores entre seus membros, resultando em maior coesão e consenso nas decisões e na formulação e execução estratégicas para se ajustar às necessidades do ambiente externo. No entanto, a coleta de dados revelou outras variáveis impactando o desempenho das organizações, além daquelas que nortearam este trabalho, o que permite concluir que o objetivo deste estudo foi parcialmente atingido.

Com vistas a problematizar o quadro de referência apresentado e levantar questão sobre uma análise da cultura organizacional a partir de um referencial analítico pós-modernista, que assinala uma nova época dentro das organizações, em que os relacionamentos entre os indivíduos são fracos e esporádicos, tendo em vista suas formações em equipes para atuações específicas e mutáveis, um ponto a se considerar é se ainda existe uma cultura organizacional capaz de impor uma identidade sobre os sujeitos que a ela pertencem (Alcadipani & Crubellate, 2002), e, se essa cultura pós-fordista existe como analisá-la para identificar os elementos que impactam direta ou indiretamente o desempenho da organização? Essa é uma lacuna a ser suprida com futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcadipani, R. & Crubellate, J.M. 2002. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE** 43: 64-77.
- Bertucci, J.L. de O. 2005. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **RAE** 45: 10-24.
- Borges, L. de O.; Lima, A.M. de S.; Vilela, E.C. & Moraes, S. da S.G. 2004. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE-eletrônica** 3 (8).
- Canova, K.R. & Porto, J.B. 2010. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores do ensino médio. **RAM** 11: 4-31.

- Cardoso, M.L.A.P. 2008. Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da psicanálise. **Revista Brasileira de Enfermagem** 61: 103-8.
- Carneiro, J.M.T.; Silva, J.F. da; Rocha, A. da & Dib, L.A. da R. 2007. Building a Better Measure of Business Performance. **RAC-eletrônica** 1: 114-135.
- Coelho Jr., F.A. 2003. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF** 8: 81-89.
- Dejours, C. 1994. **Psicodinâmica do Trabalho**. Atlas, São Paulo.
- Fernandes, B.H.R.; Fleury, M.T.L. & Mills, J. 2006. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE** 46: 48-64.
- Ferreira, M.C.; Fernandes, H. de A. & Silva, A.P.C. 2009. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional no período de 2000 a 2008 nas áreas de Administração e Psicologia. **RAM** 10: 84-100.
- Gondim, M.G.C. & Tamayo, A. 1996. Escala de valores organizacionais. **RAC** 31: 62-72.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. 2004. **Leadership: theory, application, skill development**. Thomson, Austrália.
- Machado, H.V. 2005. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica** 4, artigo 12.
- Machado-da-Silva, C.L. & Nogueira, E.E. da S. 2001. Identidade organizacional: um caso de manutenção outro de mudança. **RAC Edição Especial**: 35-58.
- Mamede, A.A. do C. 2012. A influência da cultura organizacional nos processos de mudança. **SEBRAE Biblioteca online**, consulta realizada em 15 de fevereiro de 2012.
- Matitz, Q.R.S. & Bulgacov, S. 2011. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **RAC** 15: 580-607.
- Melo, W.F. de & De Domenico, S.M.R. 2012. A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. **RAC** 16: 137-156.
- Oliveira, A.M.B de & Oliveira, A.J. de. 2011. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **RAC** 4: 650-669.
- Oliveira, A.F. & Tamayo, A. 2004. Inventário de perfis de valores organizacionais. **RAC** 39: 129-140.
- Panegalli, J.C. 2004. Perfil de uma organização bem sucedida. **Registro na Fundação Biblioteca Nacional**, No. 320.848: 587.
- Pires, J.C. de S. & Macedo, K.B. 2006. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP** 40: 81-105.
- Prieto, V. C.; Carvalho, M.M.de & Fischmann, A.A. 2009. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **PRODUÇÃO** 19: 317-331.

Sacomano Neto, M. & Escrivão Filho, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão & Produção** 7: 136-145.

Santos, N.M.B.F. 1998. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **RAC** 2: 47-66.

Schein, E. 1986. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey Bass, San Francisco.