

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Flávia Raquel da Costa Araújo

**Cultura Organizacional e Desempenho: O impacto da cultura  
organizacional no desempenho financeiro**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Finanças Empresariais**

Orientação: Prof. Doutora Maria da Conceição Castro Sousa Nunes

Coorientação: Prof. Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira

Vila do Conde, Janeiro de 2015

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Flávia Raquel da Costa Araújo

**Cultura Organizacional e Desempenho: O impacto da cultura  
organizacional no desempenho financeiro**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Finanças Empresariais**

Orientação: Prof. Doutora Maria da Conceição Castro Sousa Nunes

Coorientação: Prof. Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira

Vila do Conde, Janeiro de 2015

Flávia Raquel da Costa Araújo

**Cultura Organizacional e Desempenho: O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Finanças Empresariais**

**Membros do Júri**

Presidente

Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Maria da Conceição Castro Sousa Nunes  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Helena Cristina Figueira Gonçalves de Abreu  
Universidade Lusíada do Porto e Vila Nova de Famalicão

Vila do Conde, Janeiro de 2015

*Dedico este trabalho aos meus pais,  
que sempre me apoiaram.*

## **AGRADECIMENTOS**

Às minhas orientadora e coorientadora, Prof. Doutora Conceição Castro e Prof. Doutora Fernanda Ferreira, por terem aceitado ajudar e orientar este estudo, pelo tempo que dedicaram, empenhamento, determinação que demonstraram desde o início, assim como pelo apoio e motivação incutida e informação transmitida, que se revelaram essenciais para a execução e finalização desta dissertação.

À minha família, não só pelo estímulo para iniciar o Mestrado, mas também por toda a preocupação, pelo interesse, pela força e incentivo, pelos bons conselhos que me transmitiram, pelo apoio, por estarem ao meu lado em todos os momentos e pela compreensão e paciência que demonstraram nos dias mais difíceis e nos momentos em que não estive tão disponível ou paciente, assim como pelas suas opiniões e críticas durante todo este caminho.

Ao Sérgio, pela ajuda que me deu desde o início, por estar ao meu lado nos bons e nos maus momentos, pela infinita paciência e compreensão que teve comigo nos momentos mais difíceis. Por me ter ajudado a relativizar a importância das coisas, pelas sugestões, pelas críticas, pela motivação e incentivo. Acima de tudo pelo respeito e carinho que demonstrou e por ter estado ao meu lado quando mais precisei.

## RESUMO ANALÍTICO

Esta dissertação visa o estudo da influência da cultura organizacional no desempenho financeiro das organizações. Nesse contexto, procuramos analisar qual a cultura predominante das organizações, de forma a estabelecer posteriormente uma relação entre a cultura e o desempenho das empresas.

Para isso a metodologia seguida foi a realização de um inquérito por questionário a empresas da região Douro de Portugal no sentido de obter, através de uma adaptação ao instrumento desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), a cultura predominante da empresa, os indicadores financeiros necessários ao nosso estudo assim como, uma caracterização da amostra recolhida.

Para análise e tratamento dos dados recolhidos através do inquérito por questionário foi utilizada a ferramenta estatística SPSS que nos permitiu retirar ilações sobre as características da amostra, assim como sobre a relação existente entre cultura organizacional e desempenho financeiro, esta relação foi avaliada através de testes de correlação e regressão linear múltipla.

Os resultados sugerem que as variáveis culturais, cultura adocrática, mercado e hierárquica e o número de colaboradores explicam em cerca de 20% o resultado líquido ajustado. Também se verificou um efeito positivo da cultura adocrática e de mercado, embora o efeito da cultura de mercado seja mais forte que o da adocrática, e o efeito negativo da cultura hierárquica, ainda que estes resultados não sejam estatisticamente significativos.

Não existem evidências que os tipos de cultura analisados (adocrática, de mercado e hierárquica) estão significativamente associados ao desempenho financeiro, avaliado pelos resultados líquidos ajustados, das empresas analisadas, quer pelos testes de correlação quer pelos resultados da estimação do modelo de regressão linear múltipla.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Desempenho; Desempenho Financeiro.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to study the influence of organizational culture on the financial performance of organizations.

In this context, we searched for the predominant culture of organizations, in order to subsequently establish a relationship between culture and organizational performance.

To achieve it, the method used was conducting a survey to companies in the Douro region, in Portugal, to obtain, by adapting the instrument developed by Cameron and Quinn (2006), the predominant culture of the company, the necessary financial indicators to our study as well as a characterization of the sample taken.

For analysis and processing of data collected through the questionnaire survey we used statistical tool SPSS which made it possible to conclude about the characteristics of the sample and on the relationship between organizational culture and financial performance. This relationship was evaluated by correlation tests and multiple linear regressions.

The results suggest that cultural variables such as adocratic culture, market culture and hierarchical culture and the number of employees explain, in about 20%, net profit adjusted. Besides that, we also found a positive effect of adocratic and market culture, being the market culture effect stronger than adocratic culture effect, although these results are not statistically significant.

There is no evidence that the types of analyzed culture (adocratic, market and hierarchical) are significantly associated with financial performance, measured by adjusted net income, from companies analyzed, either by correlation tests or by the results of the estimation of the multiple linear regression model.

**Keywords:** Organizational Culture; Performance; Financial Performance.

## SUMÁRIO

Lista de gráficos .....	10
Lista de tabelas .....	11
Lista de quadros.....	12
Lista de figuras .....	13
Lista de acrónimos e siglas .....	14
INTRODUÇÃO .....	15
PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA .....	17
Capítulo Um – Cultura Organizacional.....	18
1. Definição de Cultura Organizacional .....	18
2. Avaliação da Cultura Organizacional .....	19
Capítulo Dois – Desempenho Organizacional.....	26
3. Definição de Desempenho Organizacional .....	26
4. Desempenho Financeiro .....	27
Capítulo Três – Estudos empíricos sobre cultura organizacional e desempenho financeiro .....	31
PARTE II – CASO PRÁTICO .....	38
Capítulo Um – Metodologia.....	38
1. Objetivos .....	39
2. Definição das Hipóteses.....	39
3. Questionários .....	40
4. Amostra.....	41
4.1. Caracterização do perfil dos respondentes.....	42
4.2. Caracterização do negócio .....	46
4.3. Caracterização das variáveis em estudo .....	48
5. Formulação e aplicação do modelo.....	50

Capitulo Dois – Análise de Resultados .....	55
6. Apresentação de Resultados .....	55
7. Discussão de Resultados.....	62
CONCLUSÃO.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66
ANEXOS .....	73
Anexo A – Inquérito por questionário .....	74

## Lista de gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de respostas por género .....	42
Gráfico 2 – Distribuição de respostas por idade.....	43
Gráfico 3 – Distribuição de respostas por idade.....	44
Gráfico 4 – Distribuição de resposta por anos de serviço na empresa .....	45
Gráfico 5 – Distribuição das respostas por função desempenhada na empresa .....	46
Gráfico 6 – Distribuição de resposta por dimensão de empresas .....	47
Gráfico 7 – Distribuição de respostas por forma jurídica.....	48
Gráfico 8 – PP – PLOT.....	61
Gráfico 9 – Dispersão dos resíduos .....	62

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Estatísticas descritivas das variáveis financeiras .....	48
Tabela 2 – Estatísticas descritivas das variáveis culturais .....	49
Tabela 3 – Correlação .....	56
Tabela 4 – Regressão linear múltipla – variáveis utilizadas .....	57
Tabela 5 – Regressão linear múltipla – $R^2$ ajustado e teste de Durbin-Watson.....	58
Tabela 6 – Regressão linear múltipla – betas, teste t e VIF .....	58
Tabela 7 – Anova .....	59

## **Lista de quadros**

Quadro 1 – Características de cada tipo de cultura definida por Cameron e Quinn (2006).....	23
Quadro 2 – Resumos dos estudos que utilizaram o OCAI E CVM.....	37

## **Lista de figuras**

Figura 1 – Tipos de Cultura.....	21
----------------------------------	----

## **Lista de acrónimos e siglas**

BSC – *Balance Scorecard*

CVM – *Competing Value Model*

EBIT – Lucro antes Juros e Impostos

EPS – *Earning per share*

EVA – *Economic Value Added*

INE – Instituto Nacional de Estatística

MVA – *Market Value Added*

OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*

PME – Pequena e Média Empresa

ROA – *Return on Assets*

ROE – *Return on Equity*

ROI – *Return on Investment*

## INTRODUÇÃO

Com a crescente evolução mundial, nomeadamente ao nível da globalização sentida nos últimos anos, várias variáveis foram sofrendo alterações significativas quer nas diferentes economias mundiais quer no próprio meio empresarial. Esta evolução exigiu e continua a exigir um esforço adicional dos gestores assim como outras figuras com funções similares que permitam dar resposta aos problemas que se levantam como é exemplo, a temática do desempenho. De facto o desempenho parece ser uma das principais preocupações por parte das empresas, com particular destaque para a orientação para os resultados e desempenho financeiro que permitam garantir a sustentabilidade. Alguma da literatura sobre esta temática procura determinar variáveis que possam influenciar e explicar, positiva ou negativamente, o desempenho financeiro das organizações, permitindo dessa forma obter respostas concretas no sentido de poder corrigir e melhorar esse mesmo desempenho. Face ao exposto, alguns autores como Denison (1984), Gordon (1985), Barney (1986), entre outros, apontam a cultura organizacional como uma variável com impacto no desempenho das organizações. Estes autores estudaram a relação entre cultura e desempenho, tratando a primeira variável como independente, ou seja, isolando a mesma de forma a compreender de que forma o desempenho depende da cultura. Motivados por esta temática e com o objetivo de avaliar o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas, elaboramos esta dissertação dividindo a mesma em duas partes.

Primeiramente (Parte I), será efetuada uma revisão de literatura onde abordaremos alguns conceitos relacionados com a temática em estudo, nomeadamente a definição de cultura e de desempenho assim como alguns estudos desenvolvidos que abordam a relação entre estes dois conceitos, aplicados ao contexto empresarial. De seguida (Parte II) passaremos ao estudo de caso, onde iremos explorar o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região Douro de Portugal, mensurando a cultura, através de um instrumento denominado de *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), e o desempenho, através de indicadores como o resultado líquido e crescimento anual das vendas. Será feita uma recolha de dados, através de inquéritos por questionário enviados via correio eletrónico para

organizações de diversos setores de atividade sedeadas na região Douro de Portugal. Depois desta recolha e posterior análise, prosseguiremos com o tratamento de dados efetuando o mesmo através da ferramenta estatística SPSS.

Por último iremos apresentar os resultados obtidos e apresentar as conclusões sobre o tema em estudo.

## **PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA**

Ao longo dos tempos, as organizações têm vindo a deparar-se com dificuldades resultantes da instabilidade e do clima de incerteza que paira sobre as diferentes culturas e países por todo o mundo. Esta realidade adversa, sentida pelos diversos tecidos empresariais, induziu investigadores para a procura das causas explicativas do grau de desempenho empresarial.

Uma das variáveis causais que vem sendo apresentada na literatura, de diversas formas, por vários autores, é a cultura organizacional (Peters e Waterman, 1982; Ogbonna e Haris, 2000; Machado, 2001; Cameron e Quinn, 2006; Zheng, Yang e Mclean, 2010; Duke II e Edet, 2012; Yesil e Kaya, 2013). Ao longo desta dissertação procuraremos relacionar a cultura organizacional com o desempenho financeiro das organizações sendo necessário, primeiramente, compreender individualmente os conceitos associados a este tema.

## **Capítulo Um – Cultura Organizacional**

### **1. Definição de Cultura Organizacional**

Na literatura existem inúmeras definições para o conceito de cultura organizacional. Contudo, parece não existir consenso quanto à sua definição, tal como Barney (1986) e Abu-Jarad, Yusof e Nikbin (2010) alegam. Jaques (1952) e Drennan (1972) afirmam que cultura organizacional representa a forma como as empresas deviam pensar e agir, enquanto Eldridge e Crombie (1974) mencionaram que esta assentava numa uniformização de normas, crenças, costumes e valores dentro da organização, seguidos pelos indivíduos que compõe a mesma. Igualmente, no entender de Lee e Yu (2004), esta é um conjunto de normas e valores dos membros da organização, enquanto Pettigrew (1979) define cultura organizacional como um sistema de significados coletivamente aceites por um grupo num determinado momento. Schein (1985) refere que a cultura é o padrão criado pelos indivíduos que agem num coletivo, afirmando ainda que cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventa, desenvolve e/ou descobre de forma a aprender a cooperar com os problemas de integração interna e de adaptação externa (Schein, 1990). Para Smircich (1993) cultura é um conjunto normativo que mobiliza uma organização e expressa os valores ou ideais sociais e crenças partilhadas pelos membros que a compõe. De acordo com Peters e Waterman (1982) a cultura organizacional desempenha um papel crucial na determinação do sucesso e eficácia das entidades. Pode, igualmente, ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, se essa cultura for valiosa, rara e difícil de imitar (Barney, 1986) e representar um dos ativos-chave das organizações (Zheng, Yang e Mclean, 2010).

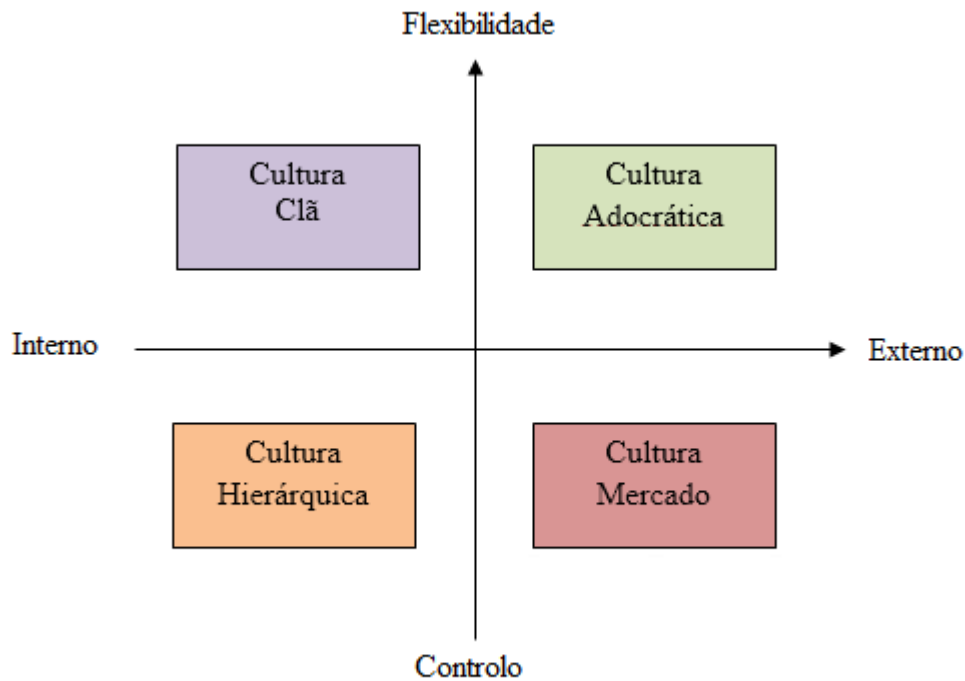
Em suma, parecem existir alguns pontos em comum entre estas definições tal como o facto de a cultura ser um conjunto de normas e costumes dos indivíduos que compõe a organização e que, dessa forma, permitem compreender e conhecer holisticamente a organização e os seus indivíduos.

## 2. Avaliação da Cultura Organizacional

Um dos mais comuns problemas relacionados com a temática, e apresentados por diversos autores, prende-se com a (in) capacidade de caracterizar o fenómeno cultural no interior das organizações. Para dar resposta a esse problema, alguns autores procuraram identificar dimensões culturais que possibilitem caracterizar diferentes culturas. De acordo com Schein (1984), a força e a congruência representam as dimensões culturais mais relevantes neste sentido, ao passo que para Deal e Kennedy (1983) essas dimensões seriam a velocidade do *feedback* e o grau de risco. Ernst (1985) defende a participação das pessoas e a responsabilidade com o ambiente, enquanto que Hofstede (2001) foca-se em quatro dimensões-chave. A primeira está relacionada com o nível de aceitação, por parte da sociedade, entre a desigualdade de poder e a distância ao poder, sendo esta dimensão denominada de “Distância ao Poder”. Como segunda dimensão os autores apresentam o “Individualismo”, referindo-se a este como a tendência pessoal de cada indivíduo em se centrar mais em si mesmo e nos seus, colocando em segundo plano as necessidades da sociedade. Relativamente à terceira dimensão, a “Masculinidade”, os autores afirmam que esta traduz o predomínio na sociedade de valores tradicionalmente masculinos como a assertividade, o materialismo ou a realização pessoal. A quarta e última dimensão, o “Grau de Aversão à Incerteza”, retrata o nível de tolerância perante situações de incerteza por parte dos indivíduos. Uns anos antes, Handy (1976), com base no trabalho de Harrison em 1972, sugeriu que as organizações poderiam ser classificadas em quatro culturas: Cultura de Poder na qual o poder está centralizado; Cultura Burocrática, também conhecida como cultura de papéis, cujo funcionamento assenta na base da lógica e racionalidade, como por exemplo o facto de as pessoas trabalharem por departamentos, cada um com as suas funções, sendo todo esse trabalho “coordenado” por manuais de procedimentos que se sobrepõem à liberdade do indivíduo; Cultura de Equipa ou Cultura de Tarefas que assenta na existência de diversas equipas constituídas por poucos elementos, onde cada equipa tem poder de decisão nas suas fases do processo; e Cultura de Pessoas, cujo foco é o indivíduo e, se existir, a estrutura existente já que esta é entendida como existindo para servir o indivíduo. Um outro autor, mais concretamente Martin (1992), defende o consenso e integração cultural, diferenciação e conflito, e fragmentação e ambiguidade.

Agregando as várias dimensões sugeridas pelos diversos autores, Cameron e Quinn (2006) procuraram desenvolver uma ferramenta que permitisse medir as dimensões-chave da cultura e desenvolver, nos casos em que tal se demonstre necessário, uma estratégia de mudança com o intuito de potenciar a vantagem competitiva da empresa. De acordo com estes autores, existem três estratégias de preparação para a mensuração destas dimensões. A primeira consiste numa abordagem holística, na qual o investigador observa a organização, colocando-se no lugar dos colaboradores de modo a compreender os valores culturais. A estratégia seguinte, denominada de abordagem metafórica, baseia-se na procura de documentos, histórias, entre outros relatos, que permitam identificar as características dos elementos que compõe a organização. Por fim, a abordagem quantitativa que é caracterizada pela realização de entrevistas e inquéritos por questionário, por parte do investigador, com o intuito de compreender as dimensões culturais, permitindo obter pontos de vista relevantes para identificar os atributos culturais da entidade.

Numa tentativa de clarificar e avaliar de forma coerente a cultura organizacional, Cameron e Quinn (2006) desenvolveram um modelo assente em três dimensões contrastantes. Uma delas, denominada de flexibilidade e controlo, centra-se nas questões relacionadas com a estrutura organizacional, ajudando a compreender se existe uma orientação para a estabilidade, para a estrutura burocrática focando-se assim num controlo, ou para a inovação, para uma estrutura mais informal, sendo assim mais orientada para a flexibilidade. A seguinte dimensão, interno e externo, debruça-se sobre o facto de a entidade estar preocupada com o desenvolvimento individual, valorizando a estabilidade na estrutura de trabalho ou se, em contrário, se encontra preocupada com o alcance dos seus objetivos e com a própria competitividade. Por fim, a dimensão dos meios e fins foca-se numa divisão ou ao nível dos processos, por exemplo a produtividade e o lucro, ou dos resultados como por exemplo o planeamento e a definição de objetivos. Estas dimensões dão origem a um modelo que permite avaliar a cultura organizacional, dividindo-se em quatro tipos de cultura, representados em cada um dos quadrantes apresentados na figura 1, sendo elas a cultura clã, a cultura adocrática, a cultura hierárquica e a cultura de mercado.



**Figura 1 – Tipos de Cultura**

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Cameron e Quinn (2006), a cultura clã assenta nos valores familiares (empresa familiar), caracterizando-se pela visão partilhada quanto aos valores, objetivos, coesão, participação, individualismo e sensação de grupo. Alguns aspetos característicos desta dimensão são o trabalho em grupo, a partilha de conhecimentos, a integração e união dos trabalhadores, assim como a participação na organização e a existência de um compromisso com aqueles que contribuem para todo o trabalho feito. As assunções básicas deste tipo de cultura passam por um ambiente de trabalho gerido numa lógica de união/equipa, onde o desenvolvimento dos empregados e dos clientes não é visto apenas como uma fonte de lucro mas também como uma forma de desenvolver sustentavelmente parcerias e relacionamentos. Em suma, o ambiente da empresa é visto como sendo mais “humano” já que valoriza as relações e sentimentos, atribuindo aos funcionários uma maior responsabilização e confiança o que potencia a participação e lealdade.

Relativamente à cultura adocrática, Cameron e Quinn (2006) referem que esta é a que melhor caracteriza o século XXI. Assenta no pressuposto de que as iniciativas pioneiras e a inovação conduzem ao sucesso, algo que deve ser tido em consideração para a criação dos novos produtos e serviços para o futuro, e onde o grande objetivo da gestão é incentivar e maximizar o empreendedorismo e a criatividade. Estas características são apresentadas como impulsionadoras de novos recursos e mais resultados/lucros, daí a ênfase na visão do futuro, na anarquia e numa imaginação de certa forma disciplinada, dando como exemplos empresas como a Apple e a Google. Por fim, podemos referir que este tipo de cultura promove a mudança e tem como objetivos aumentar a capacidade de adaptação, a flexibilidade, a criatividade, já que a incerteza, a ambiguidade e o excesso de informação são típicos.

Um outro tipo de cultura é a hierárquica, sendo que esta foi a primeira a ser definida, através do trabalho de Max Weber, um sociólogo alemão, que procurou dar resposta a um problema que assolou as empresas no virar do século XX e que se baseava no desenvolvimento, ao nível da produção, de produtos e serviços. Este tipo de cultura rege-se com base em procedimentos que orientam/governam as pessoas, onde as preocupações a longo prazo são a estabilidade e a eficiência. A cultura hierárquica caracteriza-se por um lugar formalizado e com uma estrutura bem delineada para trabalhar.

Quanto à cultura de mercado, cultura esta que começou a ser conhecida nos finais dos anos 60, atingindo o seu auge através de trabalhos desenvolvidos por Williamson (1975) e Ouchi (1981), entre outros, nas décadas de 70/80 (Cameron e Quinn, 2006). Este conceito não deve ser confundido com a orientação das empresas para o mercado, nem com o *marketing* em si. O verdadeiro significado desta cultura é que a própria empresa é vista como um mercado, sendo gerida por normas semelhantes às que regem este, ou seja, uma entidade que adota este tipo de cultura está essencialmente focada no ambiente externo em detrimento do ambiente interno à própria organização, concentrando-se nas transações com os seus fornecedores, clientes e parceiros. Ao contrário da cultura hierárquica, onde o controlo interno é gerido por regras, especialização de tarefas e decisões centralizadas, a cultura de mercado opera principalmente através de mecanismos de mercado, como por exemplo a fidelização de clientes e orientação para os resultados. A condução de

transações é o principal foco desta cultura, de forma a criar vantagens competitivas e os objetivos são maximizar os resultados “*bottom line*”, a força nos nichos de mercado e alargamento de *targets*. Os valores principais são a competitividade, a produtividade, a eficiência e a eficácia de forma a melhorar a *performance* (Yesil e Kaya, 2013).

No quadro infra, apresentamos um breve resumo das características principais de cada uma das culturas anteriormente mencionadas.

	Cultura Clã	Cultura Adocrática	Cultura Hierárquica	Cultura Mercado
Caraterísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Partilha de valores e objetivos</li> <li>-União</li> <li>-Trabalho em equipa</li> <li>- Participação</li> <li>- Contexto familiar</li> <li>-Compromisso</li> <li>- Foco no ambiente interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criatividade</li> <li>-Valorização da inovação</li> <li>- Empreendedorismo</li> <li>-Futurista</li> <li>-Adaptação à mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoridade</li> <li>-Regras e Procedimentos</li> <li>-Disciplina</li> <li>-Pouca abertura à mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competitividade</li> <li>-Produtividade</li> <li>-Eficiência</li> <li>-Orientação para lucro</li> <li>-Foco no ambiente externo</li> </ul>

**Quadro 1 – Características de cada tipo de cultura definida por Cameron e Quinn (2006)**

Fonte: Elaboração Própria

A identificação de qual a cultura que melhor caracteriza a organização leva ao aparecimento de um instrumento denominado de *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) elaborado por Cameron e Quinn (2006) que permite, por um lado, identificar qual a cultura atual e, por outro, definir parâmetros futuros que incentivam a sua melhoria. Este instrumento assenta numa metodologia que tem por base a elaboração de questionários individuais, normalmente com apenas seis itens/perguntas com quatro possíveis respostas, cada uma delas relacionada com cada tipo de cultura - adocrática, hierárquica, clã e mercado. Estas seis questões correspondem a seis dimensões chave da cultura organizacional, sendo elas:

características dominantes, liderança organizacional, gestão de colaboradores, espírito de grupo, ênfases estratégicas e critérios de sucesso. A primeira dimensão - características dominantes - é a percepção que os indivíduos têm do seu local de trabalho, nomeadamente se este é um local dinâmico, pessoal, focado nos objetivos, ou se pelo contrário é um local controlado e estruturado. A liderança organizacional mostra como os indivíduos vêem a liderança da empresa, por exemplo se esta é entendida como sendo “paternalista” ou orientada para os resultados. De seguida, no que se refere à dimensão “gestão de pessoas”, procura-se perceber, entre outros, se existe trabalho em equipa, como é que se relacionam as pessoas na realização do trabalho ou se a gestão está mais orientada para o indivíduo ou para o grupo. A quarta dimensão - espírito de grupo - procura apresentar qual a variável que influencia a união da organização, colocando em lados opostos a confiança e as regras/procedimentos implementados. Como quinta dimensão é apresentada a ênfase estratégica que procura caracterizar a estratégia adotada pela empresa, isto é, tenta compreender se os indivíduos percebem a organização como estando mais focada no desenvolvimento dos mesmos ou se, pelo contrário, estará direcionada para as atividades e/ou próprio mercado. Por fim, a sexta e última dimensão – critérios de sucesso – indica quais as bases do sucesso da organização, diferenciando-se, por um lado, a base do sucesso resulta do desenvolvimento do seu grupo ou, por outro, se o sucesso se deve à eficiência a baixos custos. A união destas seis dimensões reflete os valores culturais e os pressupostos sobre os quais a organização opera. Ao utilizar este instrumento, é possível elaborar uma imagem dos pressupostos básicos da organização assim como dos valores que a caracterizam.

Vários autores partilham da opinião de que este instrumento é relevante e preciso no diagnóstico de aspetos importantes da cultura implícita de uma organização (Machado, 2001; Hartnell, Ou e Kinicki, 2011), tendo sido utilizado em mais de mil organizações, melhorando a *performance* organizacional (Cameron e Quinn, 2006).

O instrumento desenvolvido por Cameron e Quinn foi utilizado por alguns autores como Machado (2001) que analisa qual a cultura predominante na empresa em estudo e a sua relação com a produtividade da mesma. Saele (2007) explora o papel da cultura organizacional no desempenho económico de uma linha aérea da

Nova Zelândia, sendo que uma das partes deste estudo consiste em analisar qual a cultura atual e a cultura ideal dessa linha aérea e, para isso, usam o modelo desenvolvido por Cameron e Quinn. Suderman (2012) testou qual a utilidade que o instrumento OCAI poderia ter como ferramenta psicométrica no suporte/apoio ao líder da empresa no seu percurso. Este foi utilizado com todos os colaboradores da organização, inclusive o próprio líder, com vista a perceber o que estaria errado na empresa em relação à cultura organizacional existente até então, com vista a atuar sobre as falhas e desenvolver um caminho mais adequado ao objetivo da empresa. Capelo (2012) utilizou o OCAI para analisar a cultura organizacional de médias e grandes empresas em Portugal, com vista a testar quais as ligações destas culturas com o sistema *business intelligence*, através de informação de qualidade. West-Moynes (2012) estudou a forma como o OCAI pode apoiar as organizações a perceberem a sua cultura atual e, conseqüentemente, a informar acerca das estratégias para alterações da gestão, no âmbito de instituições académicas. Belias e Koustelios (2013) também utilizam este instrumento num estudo na Grécia a instituições financeiras de crédito para avaliar qual a cultura das mesmas.

## Capítulo Dois – Desempenho Organizacional

### 3. Definição de Desempenho Organizacional

O paradigma mundial evoluiu ao longo dos últimos anos, originando que mais variáveis, e não somente o desempenho financeiro como no tempo da Era Industrial, passasse a desempenhar um papel fundamental. Assim como o conceito de cultura organizacional, pela sua subjetividade, é entendido de diversas formas por vários autores, a temática do desempenho tem sido bastante debatida (Barney, 1986; Ilgen e Scheneider, 1991; Campbell *et al.*, 1993; Paton, 2003; Duke II e Edet, 2012).

Barney (1986) apresenta dois conceitos distintos para desempenho. O primeiro diz respeito à comparação entre o valor que uma organização gera, usando os seus ativos com o valor que os proprietários desses ativos esperam receber. Já o segundo conceito baseia-se numa visão de múltiplas partes interessadas, ou seja, o desempenho é medido conforme a percepção de cada *stakeholder* sobre a organização. Esse conceito gera, portanto, diferentes percepções de desempenho, cada uma destas com os fatores que, subjetivamente, considera mais importante. Ilgen e Scheneider (1991) defendem que o desempenho não pode ser definido por uma ação em si, mas sim por um processo de análise crítica e de avaliação. Esta definição vai de encontro ao que é defendido por Campbell *et al.* (1993) que referem que apenas as ações que podem ser classificadas e medidas, podem ser relacionadas com desempenho. Para Paton (2003) desempenho representa o que determinadas pessoas da gestão, envolvidas na organização, definem e acordam entre si, implícita ou explicitamente enquanto que para Kaplan e Norton (1996) desempenho é atingir determinados objetivos, atribuídos a um responsável, balanceando e alinhando os mesmos com a estratégia da organização, de forma a permitir alcançar determinadas expectativas. Estes últimos mencionam que o desempenho pode ser somente expresso através de parâmetros e indicadores complementares, em alguns casos contraditórios, e que descrevem o processo através do qual os vários tipos de *outputs* e resultados são alcançados. Os autores defendem que os indicadores permitem acompanhar a evolução dos objetivos/ações e definem, em particular, indicadores de desempenho como medidas dos fatores críticos para a obtenção de sucesso,

passíveis de serem utilizadas pelas organizações para avaliar a sua atividade. Duke II e Edet (2012) efetuaram um trabalho de investigação numa ótica não financeira, baseando-se no número de clientes servidos, o acesso ao financiamento e o custo por serviço, enquanto Fekete e Bocskei (2011) utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC) no seu trabalho. O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1996, cap. 2, p. 2), é definido pelos autores como sendo “uma ferramenta que traduz a visão/missão e estratégia, de uma unidade de negócio, em objetivos e indicadores de *performance* em quatro áreas principais: Financeira, Mercado/Clientes, Processos e Aprendizagem e Desenvolvimento”, permitindo conciliar indicadores financeiros e não financeiros. Esta ferramenta surgiu da necessidade de dar resposta à insatisfação de muitos gestores com os métodos existentes para avaliar o desempenho organizacional, e mostrou-se uma das mais importantes ferramentas de gestão que permite avaliar o desempenho, tendo sucesso a nível mundial.

Não obstante as várias definições dos diversos autores, o objeto da nossa dissertação passa por relacionar cultura organizacional com desempenho financeiro, pelo que se torna necessário abordar alguns indicadores em concreto.

#### **4. Desempenho Financeiro**

A definição de desempenho financeiro parece, também ela, tomar diferentes contornos consoante os vários autores que abordam esta temática.

Venkatraman e Ramanujam (1986) sugerem um esquema de classificação bidimensional, isto é, por um lado os autores diferenciam indicadores financeiros e operacionais, enquanto que, por outro lado, distinguem fontes de informação primárias e secundárias. Embora as medidas financeiras estejam relacionadas com medidas contabilísticas e desempenho económico (por exemplo, lucro e vendas), as medidas operacionais estão relacionadas com o operacional e fatores de sucesso que podem levar ao desempenho financeiro como a satisfação do cliente, qualidade, participação de mercado ou desenvolvimento de novos produtos.

Outra classificação, da autoria de González e González (2005), faz distinção entre medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas referem-se a indicadores de desempenho imparciais quantificados que são geralmente indicadores financeiros

obtidos diretamente de organizações através de fontes secundárias. Por outro lado, as medidas subjetivas referem-se a avaliação de julgamento dos entrevistados internos ou externos.

Mais do que definir, os trabalhos nesta área parecem procurar encontrar alguma relação entre diferentes indicadores e os resultados das empresas. De acordo com Yalcin, Bayrakdaroglu e Kahraman (2012) os indicadores financeiros podem ser divididos em dois grandes tipos: Indicadores Tradicionais e Indicadores Modernos. Pese embora existirem vários indicadores dentro destes, destacaremos os mais abordados na literatura e/ou aqueles que melhor se relacionam com o estudo que iremos desenvolver na parte II.

Dentro dos indicadores tradicionais destacamos os seguintes:

- *Return on Assets* (ROA): é uma medida de rentabilidade que transmite informação acerca da eficiência dos ativos na geração de lucro (Yalcin, Bayrakdaroglu e Kahraman, 2012). É medido através do rácio Resultado Líquido sobre Ativo total, permitindo dessa forma calcular o lucro gerado por cada unidade monetária investida em ativos (Yalcin, Bayrakdaroglu e Kahraman, 2012).
- *Return on Equity* (ROE): À semelhança do ROA, o ROE permite medir a rentabilidade dos capitais próprios através da seguinte igualdade:  $ROE = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Capital Próprio}}$  (Rappaport, 1986). De acordo com este autor o ROE é bastante utilizado pelos investidores porque relaciona a demonstração de resultados com o balanço.
- *Earnings per share* (EPS): Yalcin, Bayrakdaroglu e Kahraman (2012) referem que este indicador permite determinar a rentabilidade por ação através da relação entre o resultado líquido e o número de ações. Jordan, Clark e Smith (2007) defendem que este indicador é uma importante forma de medição porque os investidores reagem à capacidade por parte das empresas de fazer face às suas expectativas de resultados.

Quanto aos indicadores modernos, de destacar os seguintes:

- *Economic Value Added* (EVA): este indicador representa o excedente gerado pela organização, visto incluir todos os custos e satisfazer um nível de rentabilidade mínima para os acionistas (Ferreira, 2002).
- *Market Value Added* (MVA): é a diferença entre a capitalização bolsista e o capital que os acionistas despenderam (Yalcin, Bayrakdaroglu e Kahraman, 2012).

Estes indicadores foram aplicados em diversos estudos por parte de vários autores ao longo das décadas. Stewart (1991) efetuou um estudo onde testou a relação entre o EVA e o MVA, selecionando uma amostra de 100 empresas que lhe permitisse verificar a existência de uma relação entre estes dois indicadores e o valor da empresa. Num trabalho semelhante, Uyemura, Kantor e Pettit (1996) recolheram uma amostra de 100 bancos dos Estados Unidos, para um período de 10 anos, apurando o MVA de forma a procurar denotar a existência de correlação entre o EVA, ROA, ROE e EPS. Kyriazis e Anastassis, em 2007, analisaram o poder explicativo do EVA em comparação com variáveis contabilísticas, tais como, resultado líquido e resultado operacional.

Além disso, podemos referir que existem, na literatura, alguns estudos que relatam a influência de alguns fatores no desempenho. Um exemplo disso é o estudo de Porter em 1980, denominado de Modelo de 5 Forças, que identifica cinco fatores como relevantes: Poder Negocial de Clientes, Poder Negocial de Fornecedores, Ameaça de Novas Entradas, Rivalidade da Indústria e Ameaça de Produtos Substitutos. O Poder Negocial de Clientes e Poder Negocial de Fornecedores, consistem na avaliação do nível de dependência, em relação aos nossos produtos/serviços, dos nossos clientes e fornecedores, respetivamente. Dando alguns exemplos, o poder negocial de clientes é baixo quando o produto X é um produto bastante escasso, e podemos considerar que existe um forte Poder Negocial de Fornecedores quando existe pouca oferta de um determinado serviço. Relativamente à Ameaça de Novas Entradas, esta “força” traduz a dimensão de barreiras à entrada

existentes, para novas empresas, no mercado em questão, ou seja, em mercados com exigências de elevados investimentos e/ou com legislação apertada, menores serão as probabilidades de acesso de novas empresas e, conseqüentemente, menor será a ameaça de competição para empresas já estabelecidas. No que diz respeito à Rivalidade da Indústria, esta espelha a dimensão e estratégia do mercado concorrente, podendo este ser altamente competitivo e com guerras de preços instaladas ou, do lado oposto, não existir quase nenhuma concorrência e/ou quotas de mercado e preços claramente definidos. Por fim, a Ameaça de Produtos Substitutos traduz, também ela, concorrência indireta aos produtos da empresa, já que esta procura avaliar a existência de produtos que, embora diferentes, resolvam o mesmo problema.

## Capítulo Três – Estudos empíricos sobre cultura organizacional e desempenho financeiro

Ao nível empírico foram realizados vários estudos sobre as relações entre a cultura organizacional e a *performance* das organizações, sendo que vários autores mostram evidência de correlação entre cultura organizacional e a *performance* financeira (Denison, 1984; Gordon, 1985; Barney, 1986; Kotter e Heskett, 1992; Marcoulides e Heck, 1993; Abu-Jarad, Yusof e Nikbin, 2010; Duke II e Edet, 2012; Zheng, Yang e Mclean, 2010). Outros estudos sugerem que a cultura organizacional não tem impacto no desempenho financeiro, pelo menos diretamente (Silva, 2008; Yesil e Kaya, 2013) ou só afeta positivamente em determinados ambientes (Sorensen, 2002).

Abu-Jarad, Yusof e Nikbin (2010) estabelecem uma relação entre cultura e desempenho através da utilização de medidas como a rentabilidade financeira e o crescimento. Denison (1984), utilizando os dados recolhidos de trinta e quatro empresas americanas para um período de cinco anos, analisa as características da cultura organizacional e a sua relação com o desempenho a longo prazo. Para avaliar o desempenho, este autor recorreu ao indicador Retorno do Investimento (ROI) e Vendas, num período de cinco anos, e, para avaliar a cultura, aplicou um questionário com cento e vinte questões dirigidas a quarenta e três mil empregados. O autor concluiu que cultura e desempenho estariam correlacionados, tendo tido evidências que as culturas mais fortes tinham melhores resultados para estes dois indicadores. Gordon (1985) avaliou, para um período de três anos, a relação entre cultura e desempenho, com base numa amostra de sessenta e três empresas que ele denominou de estáveis e dinâmicas, tendo na amostra empresas do setor financeiro (bancos e seguradoras) e não financeiro. Para medir o desempenho analisou a rentabilidade organizacional no ano da pesquisa e nos dois anos subsequentes, sendo ainda de referir que para as empresas que estavam inseridas num ambiente altamente competitivo, também foi levado em conta o crescimento das suas receitas no período analisado. A cultura foi avaliada pela percepção do corpo que lidera a empresa sobre o sistema de valores da mesma, com questões que englobaram onze dimensões culturais, sugerindo os resultados obtidos que a forma como a empresa é organizada e a forma de interação das pessoas dentro da organização influenciam a cultura, portanto, a cultura é uma variável que afeta o desempenho organizacional. Por fim,

concluiu que empresas com um desempenho superior à média geriam os conflitos de forma mais transparente e aberta. Um outro autor, Barney (1986), estudou a relação entre cultura e desempenho e concluiu que a cultura só pode influenciar o desempenho se for passível de mensuração, rara e não imitável. Este analisou quais as características que a cultura organizacional deve ter para se tornar fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, gerando dessa forma desempenho financeiro superior à média. As características culturais que o mesmo destaca são o facto de a cultura ser valiosa, isto é, adicionar valor financeiro à organização, ser rara não devendo possuir características comuns a outras organizações, e não ser imitável já que, se tal acontecesse, as organizações teriam desvantagens. O autor baseou as suas conclusões num estudo empírico que realizou com as seguintes empresas: IBM, HP, Procter & Gamble e McDonald's. Todas as empresas analisadas apresentaram culturas fortes, os três atributos propostos pelo autor, e desempenhos considerados sólidos. Calori e Sarnin (1991) referem que a cultura de uma organização surge através de pressupostos básicos, valores, atitudes comportamentais e também através de manifestações de cada indivíduo, a partir da linguagem usada, rituais e também pode emergir da forma como é liderada a empresa, sistema de recrutamento e da avaliação da relação com os clientes. Para avaliar a relação entre cultura organizacional e desempenho económico os autores realizaram uma pesquisa em França, com cinco empresas de mercado estáveis e com estratégias de diferenciação. Para avaliar o desempenho usaram o ROI e o crescimento das vendas, tendo concluído, com a realização do estudo, que possuir atributos culturais claros estaria associado ao crescimento da empresa e que valores como realização pessoal, espírito de equipa, ouvir os outros, responsabilidade, confiança, abertura para o ambiente, adaptação, antecipação, qualidade e consistência correspondem a formas de liderança que são positivamente relacionadas com o crescimento de uma organização. Um dos mais extensos estudos nesta área foi conduzido por Kotter e Heskett, em 1992, com dados de duzentas e sete organizações num período de tempo de cinco anos. Os autores argumentavam que uma organização com uma cultura forte, isto é, com valores e normas partilhadas por todos os seus membros, teria uma melhor *performance* a longo prazo. Para estes autores, uma cultura forte deveria estar associada a uma melhor definição da estratégia no que concerne ao alinhamento de objetivos, ao incentivo do nível de motivação dos seus colaboradores e elevados níveis de organização interna. Os

autores avaliaram a cultura por meio de três pontos: verificação da força cultural, observação das culturas estrategicamente ajustáveis e análise das culturas adaptativas. Quanto ao desempenho, utilizaram o crescimento anual médio do resultado líquido, crescimento médio anual do ROI e aumento médio anual do preço das ações. Kotter e Heskett (1992) concluíram que existe uma relação entre as duas variáveis estudadas, cultura e *performance*, desde que se verificasse simultaneamente a existência de uma cultura forte e normas e valores que permitam facilmente adaptar a empresa à mudança. Também Marcoulides e Heck (1993) analisaram a relação entre cultura organizacional e *performance* com dados de vinte e seis organizações. Estes propuseram um modelo para medir cultura organizacional, usando variáveis como a estrutura da organização, valores da organização, organização interna de tarefas, ambiente interno ou valores individuais e crenças, enquanto que o desempenho organizacional foi medido através de indicadores de capital, indicadores de mercado e indicadores financeiros. Os resultados sugerem que todas as variáveis analisadas respeitantes à cultura organizacional têm efeito na *performance*, com particular destaque para as atitudes dos trabalhadores e organização interna de tarefas.

Santos (1998) efetuou um estudo para explorar o impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, utilizando, para isso, dados de treze empresas brasileiras do setor têxtil. De forma a detetar qual a cultura das empresas em estudo, foi usado um instrumento denominado *Competing Value Model (CVM)*, modelo este que permite efetuar uma caracterização da cultura em termos de “força”/solidez. Para este instrumento, cultura forte é aquela que incorpora as características dos quatro tipos de cultura definidas no modelo CVM, a cultura grupal, a cultura inovativa, a cultura hierárquica e a cultura racional. No que respeita ao desempenho foram usados diversos indicadores tais como a participação de capitais de terceiros, imobilização do património líquido, liquidez geral, liquidez corrente, rotação do ativo, margem líquida e rentabilidade do património líquido. O autor conclui que a cultura estaria significativamente associada ao desempenho, e que as empresas com culturas fortes apresentavam melhor desempenho. Ogbonna e Haris (2000) estudaram a relação entre cultura organizacional e desempenho, incluindo o estilo de liderança como a terceira variável do modelo, numa amostra de trezentas e vinte e duas empresas de vários setores de atividade económica do Reino Unido. Para

avaliar a *performance* recorreram a variáveis como a satisfação dos clientes, crescimento das vendas, quota de mercado, vantagem competitiva e volume de vendas, enquanto para avaliação da cultura recorreram a quatro tipos: cultura competitiva, cultura inovadora, cultura burocrática e cultura comunitária. Os resultados demonstraram que as quatro variáveis de medição da cultura organizacional estão associados, de alguma forma, à *performance* organizacional, demonstrando uma relação positiva entre o tipo de cultura competitiva e inovadora e uma relação negativa entre o tipo comunitária e burocrática. Flamholtz (2001) analisou os efeitos da cultura organizacional sobre o desempenho financeiro das diferentes divisões de uma única empresa e concluiu que 46% do *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT) era explicado pela variável cultura organizacional. Sorensen (2002) estudou a relação entre culturas fortes e a variação do desempenho organizacional, defendendo que essa relação está dependente do modo como as culturas fortes afetam a aprendizagem organizacional, de acordo com as mudanças internas e externas. A hipótese levantada pelo autor é de que uma empresa com uma cultura forte supera as mudanças mas encontra dificuldade em ambientes mais instáveis. O autor recorre a dados da pesquisa de Kotter e Heskett (1994) sobre a força da cultura corporativa e o desempenho económico-financeiro é medido a partir do ROI e fluxo de caixa operacional entre 1979 e 1984. Os resultados mostraram que nas empresas de cultura forte o desempenho foi menos variável em ambientes estáveis, sendo que em ambientes voláteis os benefícios de uma cultura forte desaparecem. Lee e Yu (2004) analisaram que a cultura tinha impacto numa variedade de processos organizacionais e na *performance* de empresas de Singapura. De acordo com estes autores, a força dos valores culturais estaria correlacionada com a *performance* organizacional, em alguns casos, dando como exemplo a forte relação entre cultura organizacional e o ROA nas empresas industriais.

Silva (2008) estudou a relação entre a cultura organizacional e o desempenho económico-financeiro através da realização de um estudo às 20 maiores empresas do Estado do Espírito Santo. O CVM foi o instrumento usado para avaliar a cultura organizacional das empresas ao passo que para avaliar o desempenho económico foi utilizado o ROE. A autora conclui que existem evidências de que a cultura organizacional não está significativamente associada ao desempenho económico-financeiro e refere que os resultados estatísticos apresentam limitações, pois as

variáveis não são muito adequadas para obter-se um modelo explicativo do desempenho. Durandéz e Garcia (2008) investigaram a relação entre cultura organizacional, sistemas de controlo de gestão e desempenho. A amostra utilizada para este estudo é composta por oitenta e nove Pequenas e Médias Empresas (PME), tendo sido utilizado o OCAI, desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), para avaliar a cultura enquanto que o desempenho foi avaliado através das variáveis de desempenho propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983). Os resultados mostraram que a cultura predominante é a clã, e que a adocrática é a cultura menos relevante. Os autores concluem que a cultura inovativa (junção da clã e adocrática) e os sistemas de controlo de gestão têm efeito positivo sobre o desempenho. Fekete e Bocskei em 2011 estudaram o impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas. Para o efeito, o estudo debruçou-se sobre duzentas e cinquenta e seis empresas da Hungria, sendo a cultura organizacional avaliada a partir do OCAI desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) e o desempenho avaliado através do *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1996). Em termos de metodologia, os autores recorreram ao modelo de percurso o que tem a vantagem de separar os efeitos diretos dos indiretos (diferenciando-se, assim, dos estudos anteriores), bem como a análise de regressão linear. Embora os resultados evidenciam efeitos de reduzida dimensão da cultura organizacional sobre as variáveis financeiras, o mesmo não acontece para outras dimensões do desempenho organizacional. Não obstante, a cultura hierárquica tem um efeito negativo no desempenho financeiro, enquanto o mesmo é holístico para as culturas adocrática, clã e de mercado, em particular estas duas últimas. De igual forma, a cultura hierárquica influencia negativamente o desempenho empresarial na perspetiva dos clientes e dos processos operacionais, enquanto a clã e a de mercado tem efeitos positivos, podendo dizer que a cultura clã é a que tem efeitos positivos de maior relevo em todas as dimensões analisadas do desempenho, ou seja, desempenho financeiro e não financeiro. Zhang e Zhu (2012) realizaram um estudo para avaliar o efeito dos quatro tipos de cultura de Cameron e Quinn (2006) no desempenho financeiro e de mercado das empresas. O estudo foi aplicado a vinte e cinco empresas, tendo utilizado o OCAI para a avaliação da cultura organizacional. No que respeita à avaliação do desempenho os autores tiveram em conta estudos desenvolvidos por Kohli e Jaworski (1990) e por Homburg e Pflesser (2000) que dividem desempenho organizacional em duas partes: desempenho financeiro e desempenho de mercado. O desempenho financeiro foi avaliado através das vendas,

rácio de vendas e o ROI. Quanto ao desempenho de mercado, este foi avaliado pela satisfação do cliente, participação de mercado e taxa de retenção de clientes. Os autores concluíram que a cultura adocrática e a cultura de mercado têm um impacto positivo no desempenho financeiro e de mercado, enquanto que a cultura clã e cultura hierárquica têm um impacto negativo. Mais recentemente, Yesil e Kaya (2013) estudaram o efeito da cultura organizacional na *performance* financeira das empresas tendo, para o efeito, utilizado informações de trezentas empresas da Turquia. A *performance* foi avaliada através de variáveis como o ROA e o crescimento das vendas, enquanto para analisar a cultura, os autores recorreram ao OCAI. Apesar das limitações do estudo, reconhecidas pelos autores, não há evidência estatística de que a cultura tenha influência no desempenho financeiro. Os resultados obtidos mostram que as culturas clã, adocrática e de mercado não estão positivamente relacionadas com o desempenho financeiro e, a cultura hierárquica que não está relacionada negativamente com o desempenho, não sendo estatisticamente significativas.

Salientamos que, existem estudos, como o de Yesil e Kaya (2013) que referem que a cultura organizacional poderá ter um impacto indireto no desempenho através da conversão e gestão do conhecimento e inovação.

O quadro abaixo apresentado representa um resumo de alguns dos artigos que estudam a relação entre cultura organizacional e desempenho e respetivas conclusões.

<b>Autor</b>	<b>Amostra</b>	<b>Avaliação da cultura</b>	<b>Avaliação do desempenho</b>	<b>Conclusões</b>
Santos (1998)	13 empresas brasileiras do setor têxtil	CVM	Imobilização do património líquido; liquidez geral; liquidez corrente; giro do ativo; margem líquida e rentabilidade do património líquido	A cultura estaria associada ao desempenho, e as empresas com culturas fortes apresentavam melhor desempenho
Silva (2008)	20 empresas do Estado do Espírito Santo, Brasil	CVM	ROE	A cultura organizacional não está significativamente associada ao desempenho
Durandéz e Garcia (2008)	89 PME da Espanha	OCAI	Variáveis de desempenho propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983)	A cultura inovativa (junção da clã e adocrática) e os sistemas de controlo de gestão têm efeito positivo sobre o desempenho
Fekete e Bocskei (2011)	256 empresas da Hungria	OCAI	<i>Balanced Scorecard</i>	A cultura clã, de mercado e adocrática tem efeito positivo no desempenho, a hierárquica tem efeito negativo
Zhang e Zhu (2012)	25 empresas de províncias da China	OCAI	Vendas, rácio das vendas e ROI.  Satisfação do cliente, participação de mercado e taxa de retenção de clientes	A cultura adocrática e a cultura de mercado têm um impacto positivo no desempenho financeiro e de mercado, a cultura clã e cultura hierárquica tem um impacto negativo
Yesil e Kaya (2013)	300 empresas da Turquia	OCAI	ROA e o crescimento das vendas	Não há evidência estatística que a cultura influencie o desempenho financeiro

**Quadro 2 – Resumos dos estudos que utilizaram o OCAI E CVM**

Fonte: Elaboração Própria

## **PARTE II – CASO PRÁTICO**

### **Capítulo Um – Metodologia**

Tal como referimos anteriormente, o objeto de estudo desta dissertação passa por determinar a existência, ou não, de uma relação entre a cultura organizacional e o desempenho financeiro das empresas, tendo recorrido para o efeito a uma amostra composta por empresas da região do Douro. Para prosseguir com a concretização do nosso objetivo aplicamos, numa primeira fase, o inquérito por questionário, desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), para identificar o tipo de cultura predominante nas empresas desta região. Posteriormente, efetuamos testes de correlação entre a cultura organizacional e o desempenho financeiro e, para averiguar a hipótese da cultura influenciar o desempenho financeiro, a nossa especificação do modelo recai, tal como Silva (2008) e Yesil e Kaya (2013), no modelo de regressão linear múltipla.

Assim, nesta parte do trabalho, apresentamos a metodologia utilizada, nomeadamente no que se refere à definição dos objetivos, formulação das hipóteses, instrumentos utilizados, tratamento de dados e definição das variáveis. Por último, apresentamos os resultados obtidos, assim como uma discussão acerca dos mesmos tendo em vista a metodologia utilizada.

## 1. Objetivos

A definição de objetivos é, além do ponto de partida, uma etapa fulcral para a investigação propriamente dita, pois esta cria uma imagem daquilo que pretendemos atingir, para concluir quanto à obtenção de resultados da investigação.

Assim sendo, e para a concretização do nosso estudo, em particular, sobre cultura organizacional e desempenho financeiro, definimos os seguintes objetivos:

- Determinar a cultura predominante em cada empresa, na atualidade, aplicando o OCAI;
- Avaliar qual a correlação existente entre o tipo de cultura e os indicadores financeiros em análise (Resultado do Exercício, Crescimento das Vendas); e,
- Avaliar o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das organizações.

## 2. Definição das Hipóteses

Após definidos os objetivos, e em linha com o que definimos anteriormente, temos a necessidade de averiguar quais as variáveis que poderão exercer influência no desempenho financeiro das organizações. Com este estudo pretendemos analisar de que modo a cultura poderá explicar e influenciar o desempenho financeiro e, para isso, chegamos à definição das seguintes hipóteses:

Hipótese nula ( $H_0$ ) – A cultura organizacional não exerce influência no desempenho financeiro das empresas.

Hipótese alternativa ( $H_1$ ) – A cultura organizacional influencia o desempenho financeiro das empresas.

### 3. Questionários

De forma a alcançar os objetivos deste estudo e concluir se rejeitamos ou não a hipótese nula, começamos por efetuar um inquérito por questionário de resposta fechada, dividido em quatro secções: perfil, caracterização do negócio, cultura organizacional e indicadores de desempenho (anexo A).

A secção “perfil” representa as características dos indivíduos que responderam ao questionário nomeadamente no que diz respeito ao género, idade, nível de escolaridade, função que desempenha na organização e antiguidade na empresa. Quanto à secção “caracterização do negócio” podemos dizer que esta relata algumas características deste como por exemplo o ano de criação, número de colaboradores, setor da atividade em que está inserido e a forma jurídica da organização. A terceira secção está inteiramente relacionada com a caracterização da cultura organizacional, sendo que as questões elaboradas resultam de uma adaptação realizada ao modelo desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), como instrumento de diagnóstico da cultura organizacional. Este instrumento denominado de *The Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) está na forma de questionários individuais, sendo considerado pelos autores como um instrumento útil e preciso no diagnóstico de aspetos importantes da cultura implícita de uma organização. Este tem como objetivo ajudar na identificação da cultura atual da organização, aplicando para isso a escala de *Likert* com cinco pontos com as seguintes denominações:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Não concordo nem discordo;
- 4 – Concordo; e,
- 5 – Concordo totalmente.

Para determinar o tipo de cultura de cada organização interveniente no estudo, foram disponibilizadas quatro respostas relativas a cada uma das diferentes culturas, para cada uma das seis questões que compõe o nosso questionário e que correspondem às seis dimensões: características dominantes, liderança

organizacional, gestão de colaboradores, espírito de grupo, ênfases estratégicas e critérios de sucesso.

A identificação da cultura predominante é realizada da seguinte forma (Anexo A):

- Cultura clã: resposta alínea a) de todas as questões;
- Cultura adocrática: resposta alínea b) de todas as questões;
- Cultura de mercado: resposta alínea c) de todas as questões; e,
- Cultura hierárquica: resposta alínea d) de todas as questões.

Para determinar qual a cultura predominante das empresas foi calculada a pontuação média obtida em cada uma das seis dimensões relativa a cada tipo de cultura organizacional.

Por último, falta mencionar a secção do inquérito por questionário que nos fornece os indicadores financeiros em estudo, tendo escolhido como indicadores o ativo, o resultado líquido do exercício e crescimento anual das vendas, tornando-se possível, através do conjunto dos mesmos, avaliar a sensibilidade destes à variável cultura organizacional.

#### **4. Amostra**

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) a região Douro é composta por 18.336 empresas. Foram selecionadas aleatoriamente 380 empresas de diversos setores de atividade económica que correspondem a uma amostra representativa de 2,1% da população da região Douro segundo o INE.

Às empresas dessa mesma amostra foram enviados inquéritos por questionário, via correio eletrónico, sendo que cerca de um mês após o primeiro envio procedeu-se a um segundo, no sentido de se obter uma maior taxa de resposta. Das 380 empresas responderam 127 das quais 66 puderam ser consideradas válidas. Sendo assim, a taxa de resposta obtida foi de 33,42%, ainda que apenas 51,97%

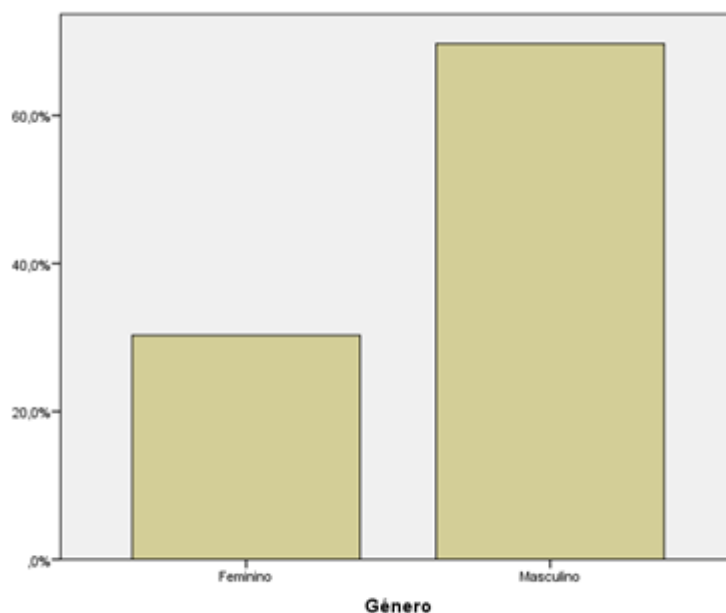
destas últimas possam ser utilizadas no nosso estudo, por erros ou omissões encontradas.

#### 4.1. Caracterização do perfil dos respondentes

Tal como referimos a amostra é constituída por empresas da região Douro de Portugal. Não obstante, e para termos uma caracterização do tipo de empresas que nos responderam assim como as características das mesmas, torna-se necessário efetuar uma caracterização dos respondentes.

Os dados obtidos, através dos questionários enviados via *Lime Survey*, foram tratados através da ferramenta estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS).

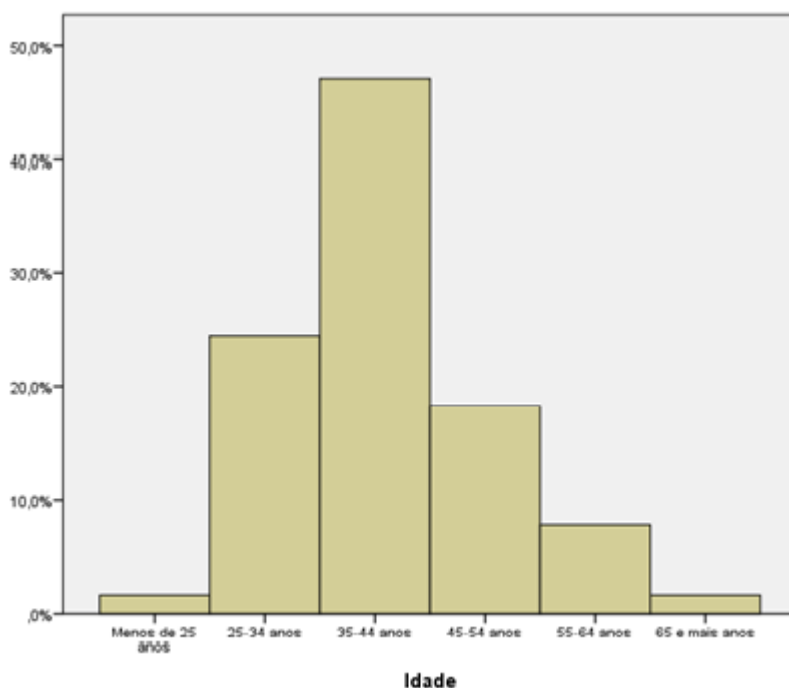
Após a análise dos dados obtidos concluímos que 30,3% das respostas utilizadas foram dadas por pessoas do género feminino e 69,7% do género masculino, tal como demonstra o gráfico 1. Assim, podemos concluir que mais de dois terços dos respondentes são do género masculino.



**Gráfico 1 – Distribuição de respostas por género**

Fonte: SPSS

Relativamente à idade dos respondentes, idade esta que foi agrupada em seis escalões etários, o valor mais elevado obtido incide sobre indivíduos em idades entre os 35-44 anos (47,0%), seguindo-se com uma percentagem de 24,2% os indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, 18,2% com idades compreendidas entre os 45-54 anos, 7,6% com idade entre os 55-64 anos, e por fim com apenas 1,5% cada um, temos os indivíduos com menos de 25 anos e com mais de 65 anos (Gráfico 2).

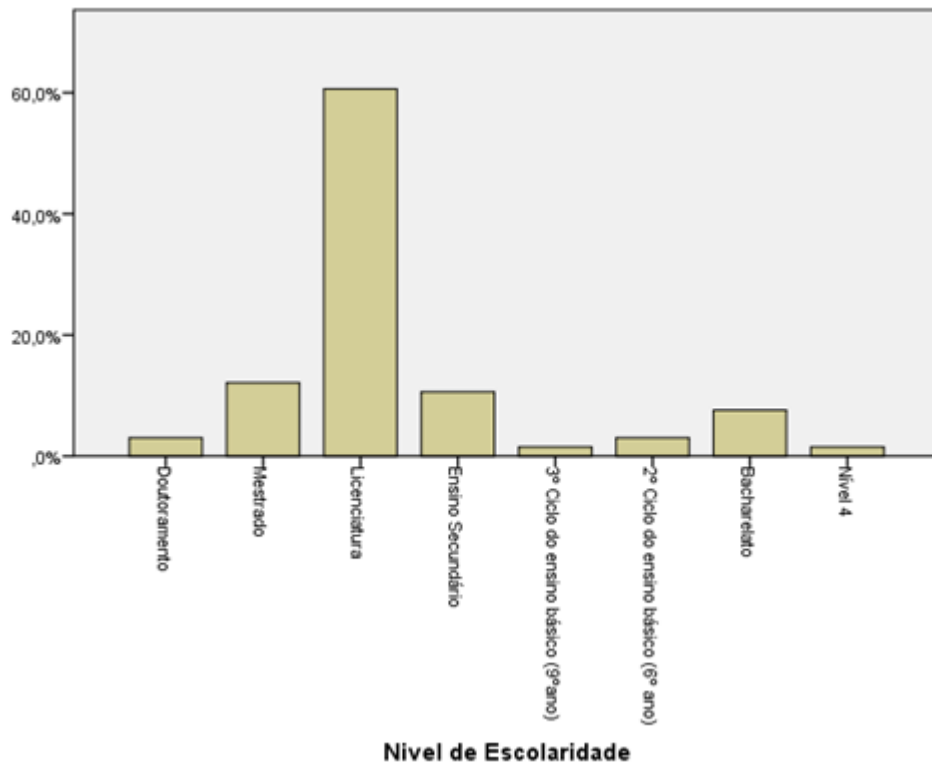


**Gráfico 2 – Distribuição de respostas por idade**

Fonte: SPSS

O gráfico abaixo (gráfico 3) evidencia que os respondentes têm, na sua maioria, formação académica superior: licenciatura (60,6%), mestrado (12,1%), ou doutoramento (3%).

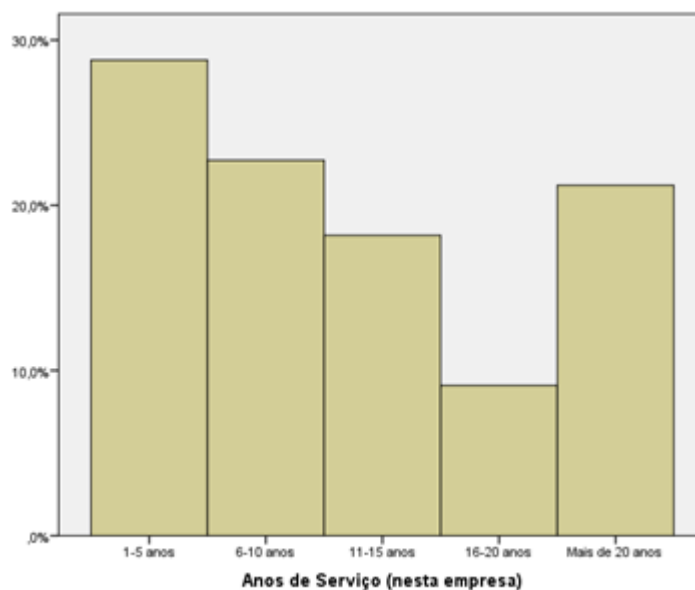
Com formação académica inferior ao ensino superior, obtivemos apenas 10,6% com ensino secundário, 3% com o 3º ciclo do ensino básico e 1,5% com o 2º ciclo do ensino básico.



**Gráfico 3 – Distribuição de respostas por idade**

Fonte: SPSS

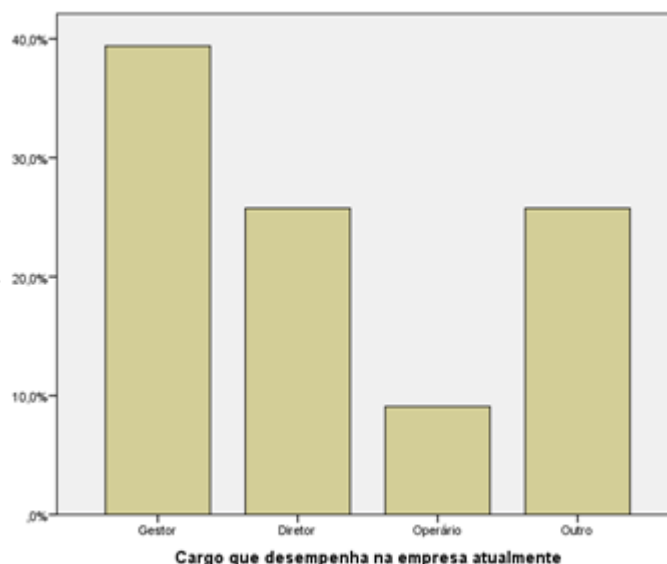
No que respeita ao número de anos de antiguidade na organização temos evidência de que 28,8% estão na empresa acerca de 1-5 anos, sendo que entre 6-10 anos obtivemos 22,7% dos dados, a mais de 20 anos correspondem 21,2%, no escalão 11-15 anos com 18,2% e por último 16-20 anos que representam 9,1% (gráfico 4).



**Gráfico 4 – Distribuição de resposta por anos de serviço na empresa**

Fonte: SPSS

Relativamente às funções que cada indivíduo desempenha na organização é de destacar a função de gestor que representa 39,4%, seguida da de diretor com 25,8% assim como outras que incluem funções de técnico oficial de contas, administrativo, escriturário, etc. (gráfico 5).



**Gráfico 5 – Distribuição das respostas por função desempenhada na empresa**

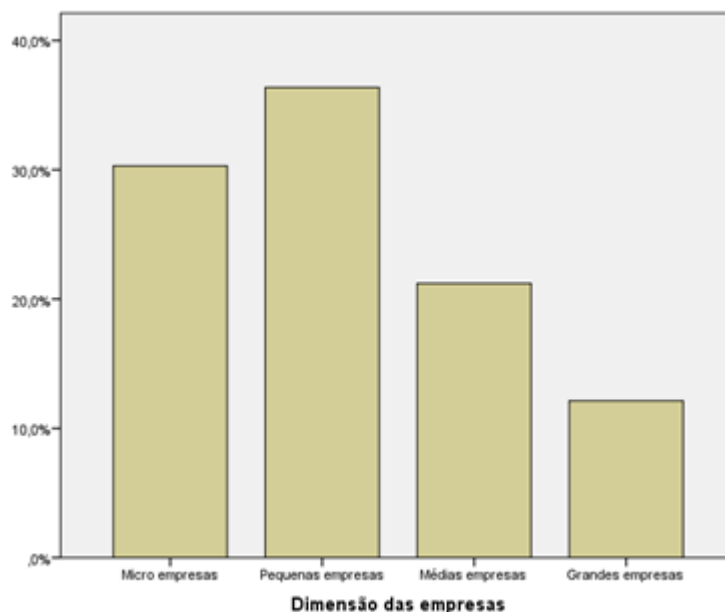
Fonte: SPSS

#### **4.2. Caracterização do negócio**

A média do número dos colaboradores das empresas em estudo é de 213. É necessário ressaltar que existem oito empresas de grande dimensão, que podem ser definidas como *outliers* na nossa distribuição de resultados uma vez que estão afastadas do 3º Quartil a uma distância superior a três vezes a amplitude interquartil, contribuindo, dessa forma, para a distorção da média. Assim sendo, consideramos que a melhor medida de tendência central para caracterizar a amostra, neste caso em concreto, é a mediana apresentando esta um valor aproximado de 22 colaboradores.

Seguindo o decreto-lei 372/2007, de 6 de Novembro, sem ter em atenção o Volume de Negócios ou o Balanço que, a par do número de colaboradores, constituem os três limites mencionados nesse mesmo decreto, podemos agrupar as empresas quanto ao número de trabalhadores em quatro escalões: micro, pequena, média e grande empresa. Nesse sentido, classificam-se como micro empresas as que tenham até 10 trabalhadores, pequenas as que apresentem mais de 10 e não mais do que 50, médias as que tenham pelo menos 51 e no máximo 250 trabalhadores, e grandes as com mais de 250 trabalhadores.

O gráfico seguinte mostra o resultado do agrupamento das empresas quanto ao número de trabalhadores.

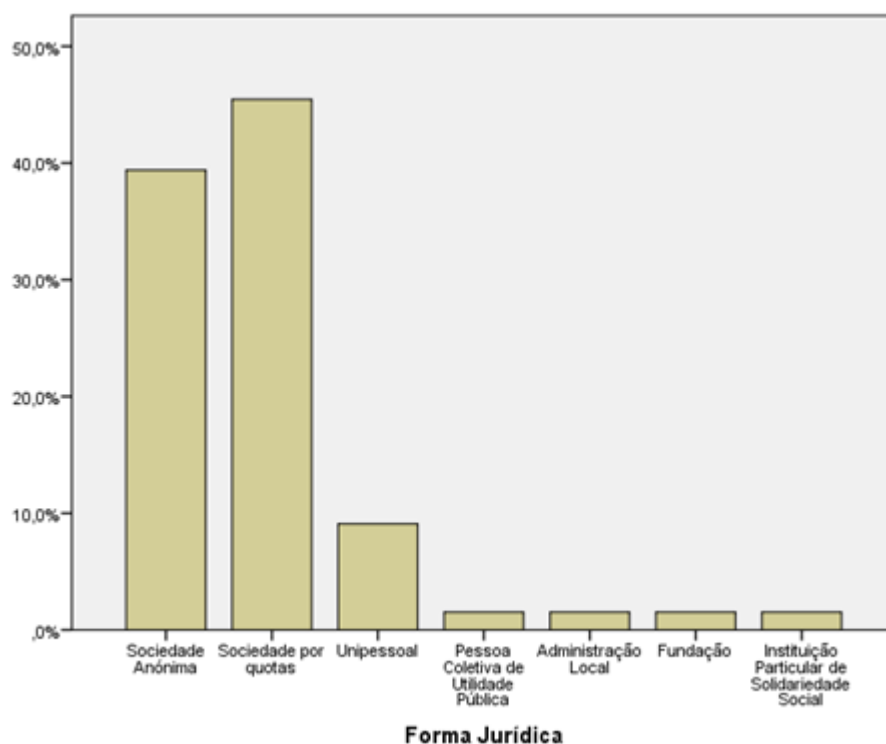


**Gráfico 6 – Distribuição de resposta por dimensão de empresas**

Fonte: SPSS

Com base neste gráfico, podemos concluir que a maior parte das empresas encontra-se dentro da classificação de pequenas empresas (36,4%), sendo a segunda posição ocupada pelas microempresas com 30,3%, seguida pelas médias empresas com 21,2%, e por fim as grandes empresas com 12,1%.

Além disto, realizamos uma outra classificação relacionada com a forma jurídica da empresa, ou seja, como foram constituídas as organizações. Verifica-se que as duas formas que são as mais observadas é a constituição sob a forma de sociedade por quotas (45,5%) e sociedade anónima (39,4%). Constituídas sob a forma de sociedade unipessoal constam apenas 9,1%, e as outras quatro formas apresentadas (pessoa coletiva de utilidade pública, administração local, fundação, instituição social de solidariedade social) representam apenas 1,5% cada uma, em relação ao total da amostra (gráfico 7).



**Gráfico 7 – Distribuição de respostas por forma jurídica**

Fonte: SPSS

### 4.3. Caracterização das variáveis em estudo

#### 4.3.1. Variáveis financeiras

Variáveis	Média	Mediana	Desvio padrão
Crescimento anual das vendas (em %) 2012	17,14	5,10	69,196
Resultado Líquido do Exercício (em euros) 2012	3817224,80	16751,50	20801520,881

**Tabela 1 – Estatísticas descritivas das variáveis financeiras**

Fonte: SPSS

Com base na tabela 1 acima apresentada é nos possível analisar a média e a mediana das variáveis financeiras em estudo. Da mesma forma que anteriormente

referimos que a melhor medida de tendência central para caracterizar o número de colaboradores seria a mediana, o mesmo acontece com as variáveis financeiras, pois a média poderá sofrer uma distorção por existirem oito empresas de grande dimensão. Como verificamos, o crescimento anual das vendas apresenta uma mediana de 5,10% e o resultado líquido do exercício uma mediana de 16751,5 euros.

No inquérito por questionário também constava o Ativo com o objetivo de avaliar o desempenho pelo ROA. No entanto, como nem todas as empresas forneceram este indicador não foi possível utilizar o mesmo no estudo.

### 4.3.2. Variáveis Culturais

	Média	Desvio padrão
Cultura Clã	3,6793	1,00056
Cultura Adocrática	3,4672	,88057
Cultura Mercado	3,5657	,97309
Cultura Hierárquica	3,5000	,78827

**Tabela 2 – Estatísticas descritivas das variáveis culturais**

Fonte: SPSS

No que respeita às variáveis culturais, cultura clã, cultura adocrática, cultura hierárquica e cultura de mercado podemos verificar, pela tabela 2, que a cultura predominante é a clã (3,6793), seguida da cultura de mercado (3,5657), da hierárquica (3,5000) e, por último, a cultura adocrática (3,4672).

## **5. Formulação e aplicação do modelo**

Numa primeira fase de tratamento de dados efetuamos uma análise univariada, que pode ser definida como uma avaliação da amostra tal como referido anteriormente, onde verificamos, através do cálculo das medidas de tendência central e de dispersão, a caracterização da nossa amostra. Para prosseguirmos com a nossa investigação acerca das hipóteses formuladas, efetuamos testes de correlação e de regressão para podermos tirar conclusões acerca dos tipos de cultura, mais concretamente se estes influenciam o Resultado Líquido do Exercício. A regressão e a correlação são análises utilizadas para estimar relações entre variáveis, compreendendo estas a análise de dados amostrais que permitem verificar se duas ou mais variáveis estão relacionadas uma com a outra e, em caso afirmativo, como estão relacionadas.

Para efetuar os testes do grau de impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas na região do Douro, a nossa escolha de especificação do modelo recai, tal como em Silva (2008), Zhang e Zhu (2012) e Yesil e Kaya (2013), no modelo de regressão múltipla.

De um modo geral podemos dizer que um modelo de regressão estabelece uma relação de causa-efeito entre duas ou mais variáveis. Essa relação pode não ser imposta nos dados e analisar-se apenas o grau de correlação entre duas variáveis. Isso é feito através do coeficiente de correlação que permite medir a intensidade da correlação entre variáveis sem impor qualquer relação de causa-efeito entre elas, enquanto que a regressão estabelece esta relação de causa-efeito. Como o nosso estudo contempla mais que uma variável independente não poderemos efetuar a regressão linear simples e teremos de recorrer à regressão linear múltipla.

O modelo de regressão múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes, informando sobre a margem de erro dessa previsão (Pestana e Gageiro, 2008).

O modelo de regressão linear múltipla com k variáveis explicativas é definido da seguinte forma:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik} + \varepsilon_i, i = 1, \dots, n \quad (1)$$

onde:

$Y_i$  – representa o valor da variável resposta na observação  $i$ ,  $i = 1, \dots, n$ ;

$X_{i1}, X_{i2}, X_{i3}, X_{i4}, X_{i5}, \dots, X_{ik}, i = 1, \dots, n$  – são os valores da  $i$ -ésima observação das k variáveis explicativas;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \dots, \beta_k$  – são os parâmetros ou coeficientes de regressão;

$\varepsilon_i, i = 1, \dots, n$  – correspondem aos erros aleatórios.

Cada  $\beta_i$  é um coeficiente de regressão parcial, indicando a variação esperada em  $Y$  para cada unidade de variação de uma variável  $X$ , mantendo as outras variáveis constantes (Pestana e Gageiro, 2008).

No presente estudo as variáveis dependentes são:

**Resultado líquido** – variável quantitativa, apresentando o resultado líquido das organizações em 2012;

**Crescimento anual das vendas** – variável quantitativa, que apresenta a percentagem de subida ou descida das vendas em 2012.

e as independentes:

**Cultura Clã** – variável qualitativa do tipo ordinal, que representa um tipo de cultura assente em determinadas características;

**Cultura Adocrática** – variável qualitativa do tipo ordinal, tipo de cultura com características sentidas em certas organizações;

**Cultura Mercado** – variável qualitativa do tipo ordinal. Tipo de cultura, que define um padrão cultural seguido nas organizações;

**Cultura Hierárquica** – variável qualitativa do tipo ordinal. Tipo de cultura representativa de especificidades culturais de algumas organizações;

**Número de colaboradores** – variável quantitativa do tipo escalar, que representa o número de colaboradores da empresa.

Inclui-se, tal como no estudo de Yesil e Kaya (2013), a variável de controlo “número de colaboradores”.

Uma das secções do questionário, mais concretamente a cultura organizacional, necessitou de algumas verificações para percebermos a melhor forma de aplicar o tratamento de dados a esta variável. Procedemos a uma Análise Fatorial, com rotação *varimax*, obtendo-se 4 fatores. Além disso retivemos 16 itens, tendo em conta os referenciais teóricos e as respetivas ponderações estatísticas, que distribuímos do seguinte modo: 4 itens agrupados que designámos de cultura clã, 4 itens que designámos de cultura adocrática, 4 itens que designámos de cultura de mercado e 4 itens que designámos de cultura hierárquica. Nesta decorrência, as questões utilizadas na nossa análise foram as questões sobre as características dominantes, a liderança organizacional, a gestão de colaboradores e os critérios de sucesso.

Para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa para o questionário que utilizou escala tipo *Likert* de 5 pontos para medir o tipo de cultura em cada dimensão. Realizou-se uma ponderação de forma a ir ao encontro de que cada respondente deveria atribuir um peso a cada questão de cada dimensão de forma que a soma desse 100 pontos ou 100%. Foram criadas 16 novas variáveis ponderadas, de modo a que a soma desse 1 (100%) em cada dimensão. Esta ponderação foi feita da seguinte forma:

- Foram criadas 16 novas variáveis fazendo para cada cultura a divisão de cada opção respeitante a um tipo de cultura pela soma total de todas as questões respeitantes a essa cultura;
- Depois foram criadas quatro novas variáveis explicativas ponderadas que correspondem à soma das quatro variáveis primeiramente criadas.

Aplicando o modelo de regressão linear múltipla ao nosso estudo temos as seguintes equações:

$$\begin{aligned} \text{Resultado Líquido} = \beta_0 + \beta_1 \text{Clã} + \beta_2 \text{Adocrática} & \quad (2) \\ + \beta_3 \text{Mercado} + \beta_4 \text{Hierárquica} & \\ + \beta_5 \text{Número de colaboradores} + \varepsilon & \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Crescimento das Vendas} = \beta_0 + \beta_1 \text{Clã} + \beta_2 \text{Adocrática} & \quad (3) \\ + \beta_3 \text{Mercado} + \beta_4 \text{Hierárquica} & \\ + \beta_5 \text{Número de colaboradores} + \varepsilon & \end{aligned}$$

De seguida, realizaram-se alguns testes às variáveis financeiras e, após a realização do teste  $F$ , que permite testar a significância da regressão, verificamos que não existe relação linear entre a variável dependente (crescimento anual das vendas) e o conjunto de variáveis independentes utilizadas. Ao nível de significância de 0,05 não há evidência estatística para concluir que as variáveis culturais fossem úteis na predição do crescimento anual das vendas, ou seja, os tipos de cultura não contribuem para a explicação do crescimento anual. Posto isto, a regressão linear múltipla foi efetuada apenas com a variável resultado líquido do exercício.

Posteriormente efetuamos um teste de correlação entre as variáveis do modelo, seguindo-se a estimação do modelo de regressão linear múltipla. Foram, ainda, realizados outros testes relevantes para testar o nosso modelo, tais como: o teste  $t$ , que demonstra se cada variável explicativa, separadamente, é significativa para o

modelo, e o teste  $F$ , que permite rejeitar a hipótese dos coeficientes serem todos nulos (Pestana e Gageiro, 2008). Além disso tornou-se também relevante verificar a (não) existência de multicolinearidade, ou seja, a existência de relação linear entre uma variável explicativa e as demais, sendo que o objetivo pretendido será a não existência. Como variável dependente foi, então, utilizado o resultado líquido do exercício e como variáveis independentes serão usados os quatro tipos de cultura (clã, adocrática, hierárquica e mercado) e o número de colaboradores.

Por uma questão de ajustamento dos dados foi usado o modelo *Log-linear*, já que este fornece coeficientes de regressão geralmente interpretados como a variação percentual na variável dependente para cada aumento de uma unidade na variável independente. Uma grande classe de regressões não-lineares pode ser estudada através da teoria dos modelos lineares. Transformações logarítmicas das variáveis num modelo de regressão é uma forma muito comum de lidar com situações em que existe uma relação não-linear entre as variáveis independentes e a dependente.

De forma a calcular apenas logaritmos de valores positivos foi adicionado o valor 421.002 à variável resultado líquido do exercício, que corresponde ao valor absoluto do resultado líquido do exercício mais baixo da amostra, que denominaremos de resultado líquido ajustado.

A variável dependente é, desta forma, igual a:

$$\log(\text{resultado líquido} + 421.002) = \log(\text{resultado líquido ajustado})$$

Assim, o modelo a estimar é:

$$\begin{aligned} \log(\text{resultado líquido ajustado}) = & \beta_0 + \beta_1 \text{Clã} + \beta_2 \text{Adocrática} & (4) \\ & + \beta_3 \text{Mercado} + \beta_4 \text{Hierárquica} \\ & + \beta_5 \text{Número de colaboradores} + \varepsilon \end{aligned}$$

## Capítulo Dois – Análise de Resultados

### 6. Apresentação de Resultados

Iniciamos a análise de resultados efetuando testes de correlação entre as variáveis em estudo, para averiguar se existe evidência de correlação entre as variáveis independentes (explicativas), e entre estas últimas e o resultado líquido do exercício. As variáveis independentes utilizadas foram: cultura clã, cultura adocrática, cultura mercado, cultura hierárquica e número de colaboradores.

A associação entre duas variáveis quantitativas é preferencialmente expressa por um coeficiente de correlação. Existem diversos coeficientes de correlação, sendo o coeficiente de correlação de Pearson,  $R$ , o mais adequado à avaliação de relações lineares.

O teste de Pearson permite-nos avaliar a magnitude da correlação entre as variáveis em estudo. Apresentamos, de seguida (Tabela 3), esses mesmos resultados.

		Cultura Clã	Cultura Mercado	Cultura Adocrática	Cultura Hierárquica	Resultado Líquido Ajustado	Número de Colaboradores (nesta empresa)
Cultura Clã	Correlação	1	-0,767**	-0,021	-0,579**	-0,074	-0,177
Cultura Mercado	Pearson		1	-0,184	0,170	0,243	0,257*
Cultura Adocrática	Correlação			1	-0,515**	-0,133	-0,186
Cultura Hierárquica	Pearson				1	-0,049	0,118
Resultado Líquido Ajustado	Correlação					1	0,474**
Número de Colaboradores (nesta empresa)	Pearson						1
	Correlação						
	Pearson						

\*\* . Correlação é significativa para um nível de 0,01.

\* . Correlação é significativa para um nível de 0,05.

**Tabela 3 – Correlação**

Fonte: SPSS

Pela tabela das correlações obtida podemos concluir, tendo em conta os intervalos definidos por Pestana e Gageiro (2008) ( $R < 0,2$  - muito baixo;  $0,2 < R < 0,4$  - baixo;  $0,4 < R < 0,7$  - moderado;  $0,7 < R < 0,9$  - alto;  $0,9 < R < 1$  - muito alto, onde R representa o coeficiente de correlação) que entre variáveis explicativas existe uma alta correlação entre a cultura clã e de mercado que apresenta um grau de correlação de -0,767, seguindo-se uma correlação moderada entre cultura clã e a hierárquica com -0,579 e entre a cultura adocrática e hierárquica (-0,515), todas estatisticamente significativas. As restantes correlações entre os tipos de cultura são fracas e não são estatisticamente significativas.

No que se refere aos graus de correlação entre o resultado líquido ajustado e os diferentes tipos de cultura constata-se que são fracas e não são estatisticamente significativos. Conforme se pode verificar na tabela 3, o grau de correlação entre a cultura de mercado e o resultado líquido ajustado é de 0,243 sendo considerado baixo, seguido do grau evidenciado entre a cultura adocrática e o resultado líquido ajustado (-0,133) muito baixo. Existe, no entanto, um grau de correlação moderado, e

estatisticamente significativo, entre o número de colaboradores e o resultado líquido ajustado (0,474).

De seguida, estima-se o modelo de regressão linear múltipla.

Na análise de regressão múltipla, um dos primeiros passos a verificar é de, entre as variáveis selecionadas para entrar no modelo, qual destas é retirada pela aplicação da regressão. O método de inclusão de variáveis usado foi o método ENTER. Como verificamos na tabela 4 o modelo retira a cultura clã da análise.

Modelo	Variáveis que entraram no modelo	Método
1	Número de Colaboradores (nesta empresa), Cultura Hierárquica, Cultura Mercado, Cultura Adocrática	Enter

**Tabela 4 – Regressão linear múltipla – variáveis utilizadas**

Fonte: SPSS

O passo seguinte passa por analisar qual o grau de explicação que as variáveis explicativas têm sobre a variável explicada, aferido pelo coeficiente de determinação  $R^2$ , que representa a percentagem da variação da variável dependente explicada pelas variáveis independentes. O  $R^2$  ajustado não tem a explicação “clara” do poder explicativo que o  $R^2$  tem (Pestana e Gageiro, 2008). No entanto, dado tratar-se de um modelo de regressão múltipla, a análise do  $R^2$  ajustado é mais apropriada, uma vez que tem em consideração quer o tamanho da amostra quer o número de variáveis.

A tabela 5 fornece-nos o valor do  $R^2$  ajustado, sendo este 0,199. Assim, este resultado sugere que 19,9% da variação total do resultado líquido ajustado é explicada

pela relação entre as variáveis independentes (cultura adocrática, cultura mercado, cultura hierárquica e o número de colaboradores) e a variável dependente (resultado líquido do exercício), quando levadas em consideração o número de variáveis independentes no modelo. Este valor não difere muito do obtido por Silva (2008), e em outros estudos da mesma natureza é ainda é mais reduzido (por exemplo, Yesil e Kaya, 2013). Apesar de não ser muito elevado, uma vez que as variáveis explicativas apenas explicam cerca de 20% da variação do resultado líquido ajustado, não se tem a pretensão de prever com exatidão aquela variação, mas sim compreender se as variáveis culturais são relevantes para o desempenho financeiro e avaliar a sua importância relativa. É de salientar que existem outras variáveis, que não culturais, que contribuem para a explicação do desempenho.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Durbin-Watson
1	0,498 <sup>a</sup>	0,248	0,199	1,964

**Tabela 5 – Regressão linear múltipla – R<sup>2</sup> ajustado e teste de Durbin-Watson**

Fonte: SPSS

A tabela 6, apresentada abaixo, apresenta os coeficientes angulares (os betas) das variáveis, o teste *t* e o *Variable Inflation Factor* (VIF), todos dados relevantes para a análise.

Modelo	Coeficientes não padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	VIF
	$\beta$			
Constante	13,014	3,625	0,001	
Cultura Adocrática	0,745	0,333	0,741	1,412
Cultura Mercado	1,144	0,799	0,427	1,103
Cultura Hierárquica	-1,902	-1,167	0,248	1,383
Número de Colaboradores (nesta empresa)	0,001	4,002	0,000	1,090

**Tabela 6 – Regressão linear múltipla – betas, teste *t* e VIF**

Fonte: SPSS

É importante verificar, tal como referido anteriormente, se existe multicolinearidade sendo que, para o efeito, verificamos se os VIF são menores que 10, pois este é o limite habitualmente considerado para o qual não existe multicolinearidade (Pestana e Gageiro, 2008). Como se verifica que todos os VIF são menores que 10, podemos concluir que não existe multicolinearidade.

Para avaliar se cada variável explicativa, separadamente, é significativa para o modelo, procedemos ao teste *t*. Pretendemos que o valor *p* seja inferior a 0,05, pois o grau de confiança usado é de 95%. Assim sendo, verificamos que o número de colaboradores é estatisticamente significativo, e que as variáveis culturais não são estatisticamente significativas para o modelo, pois para as culturas analisadas o valor de *p* é superior a 0,05 (adocrática 0,741; mercado 0,427; hierárquica 0,248).

Outro dos testes realizado e passível de ser analisado é o teste *F* que como se pode ver na tabela 7, apresenta um valor de *p* inferior a 0,05. Concluimos assim que pelo menos um  $\beta$  é diferente de 0, logo existe uma relação linear entre *Y* e pelo menos um *X*.

Modelo	<i>F</i>	<i>p</i>
1		
Regressão	5,025	0,001 <sup>b</sup>
Residual		
Total		

**Tabela 7 – Anova**

Fonte: SPSS

Visto termos trabalhado com logaritmo natural para podermos construir o resultado do nosso modelo torna-se necessário apurar o exponencial dos coeficientes betas apresentados.

Após esta transformação, os resultados estimados do modelo de regressão dado pela equação (2) são:

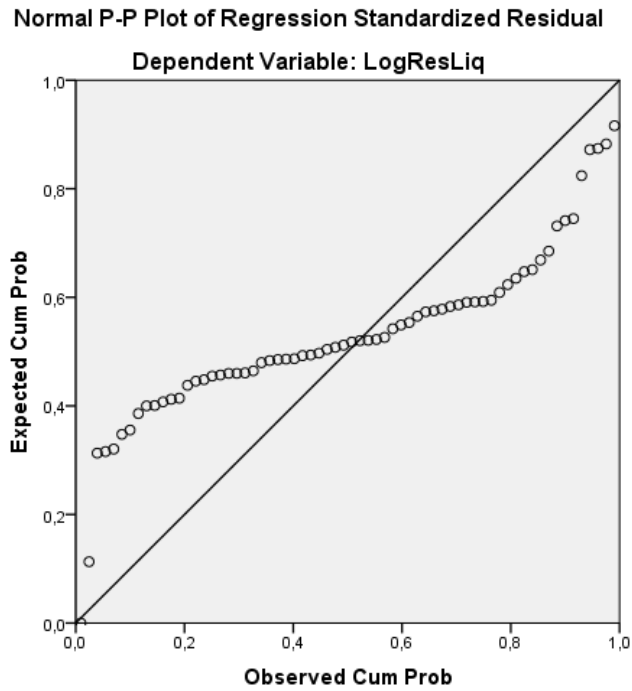
$$\begin{aligned} \text{Resultado Líquido Ajustado} = & 448.649,7 + 1,11 \text{ adocrática} & (5) \\ & + 2,14 \text{ mercado} - 0,85 \text{ hierárquica} \\ & + 0,001 \text{ Número de colaboradores} + \varepsilon \end{aligned}$$

Por último, faremos uma análise de resíduos que é, também ela, complementar à regressão linear múltipla.

O teste que nos permite verificar se os erros são independentes é o teste de Durbin-Watson. Para os erros serem independentes este valor tem de estar entre um e três como habitualmente referido na literatura (Pestana e Gageiro, 2008). O resultado obtido para a estatística de Durbin-Watson, de 1,964 (Tabela 5) sugere que os erros são independentes.

Verificaremos se os resíduos seguem uma distribuição normal e se são aleatórios.

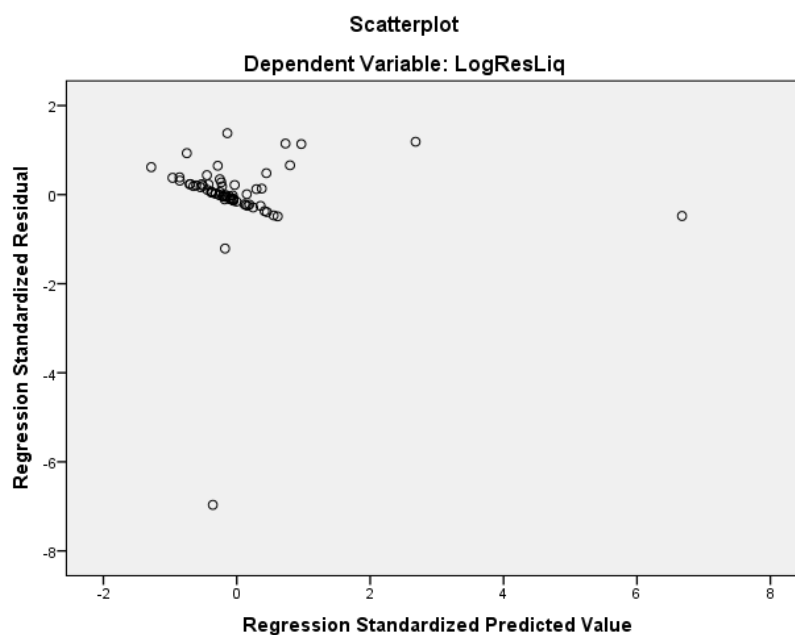
Quanto à normalidade dos resíduos pelo que podemos visualizar no gráfico 8 não temos indicação que os mesmos não sigam uma distribuição normal pois podemos visualizar que existe um ajuste dos dados com pequenas variações.



**Gráfico 8 – PP – PLOT**

Fonte: SPSS

Quanto à aleatoriedade dos resíduos podemos ver no gráfico 9 que os mesmos não são aleatórios porque se encontram todos concentrados num mesmo local.



**Gráfico 9 – Dispersão dos resíduos**

Fonte: SPSS

## 7. Discussão de Resultados

Tendo em conta a classificação feita por Pestana e Gageiro (2008), foi possível concluir que existe uma correlação alta entre a cultura clã e a cultura de mercado, ao passo que entre a cultura clã e a hierárquica existe uma correlação moderada.

No que respeita à correlação entre as variáveis independentes e o resultado líquido ajustado podemos concluir que o mesmo apresenta um grau de correlação muito baixo com a cultura clã, hierárquica e adocrática, baixo com a cultura de mercado e moderado com o número de trabalhadores. A análise de regressão múltipla sugere que a variação do resultado líquido pode ser explicada pelas culturas adocrática, de mercado e hierárquica e pelo número de colaboradores em cerca de 20%. Ainda que estes tipos de cultura possam influenciar o resultado líquido, tal não quer dizer que o expliquem. Os resultados sugerem a não existência de evidência estatística que suporte a hipótese que a cultura organizacional tenha impacto no desempenho financeiro, avaliado pelos resultados líquidos, das empresas da região

Douro de Portugal. De referir que estes resultados vão ao encontro aos obtidos por Silva (2008) e Yesil e Kaya (2013). Posto isto, não rejeitamos a hipótese nula de que a cultura organizacional não influencia o desempenho financeiro das empresas.

Para além disto foi também possível verificar que a cultura adocrática e de mercado, assim como o número de trabalhadores, influenciam positivamente o resultado líquido ajustado, e a hierárquica negativamente, ainda que esta influência não seja estatisticamente significativa como vimos pelo teste *t*.

Isto permite-nos dizer que uma organização que dê relevância à criatividade, à inovação, ao empreendedorismo, que se adapte à mudança, potencialmente, terá uma influência positiva no desempenho, assim como uma organização que se centre na competitividade, produtividade, eficiência, lucro também potenciará esta influência positiva.

Pelo contrário uma empresa que se foque na autoridade, nas regras e procedimentos na disciplina e que se feche à mudança potenciará uma influência negativa no seu desempenho.

Estes resultados estão em linha com o que vários autores concluíram (Fekete e Bocskei, 2011; Zhang e Zhu, 2012), nomeadamente que a cultura adocrática e de mercado estaria positivamente correlacionada com o desempenho e a hierárquica negativamente.

Por fim, é importante ressaltar que o nosso estudo tem algumas limitações e por isso os resultados obtidos poderão não estar totalmente ajustados.

## CONCLUSÃO

O mundo empresarial é bastante complexo e competitivo e por isso é crucial que as organizações acompanhem a tendência de evolução, tentando compreender quais as variáveis que podem interferir, positiva ou negativamente, com o desempenho das mesmas.

Devido a esta conjugação de fatores, procuramos desenvolver um estudo focado na investigação do impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas. Para concretizar o mesmo foi essencial a utilização do instrumento denominado OCAI, desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), que permitiu o diagnóstico da cultura organizacional das organizações, através da caracterização da organização com base em quatro tipos distintos de cultura, sendo elas a cultura clã, a cultura adocrática, a cultura hierárquica e a cultura de mercado.

Para avaliar a relação entre as variáveis culturais e o resultado líquido foram efetuados testes de correlação e regressão linear múltipla entre as variáveis. Os coeficientes de regressão permitiram-nos verificar que a cultura adocrática e de mercado, assim como o número de trabalhadores, influenciam positivamente o resultado líquido ajustado, pelo que assim, é-nos possível dizer que uma organização com o tipo de cultura adocrática como predominante, que dê ênfase à criatividade, à inovação, ao empreendedorismo, que se adapte à mudança, potencialmente, terá uma influência positiva no desempenho, assim como uma organização em que predomine a cultura de mercado, que se centre na competitividade, produtividade, eficiência, lucro também potenciará esta influência positiva. Os resultados sugerem, igualmente, que a cultura de mercado tem um impacto positivo mais forte sobre o resultado líquido ajustado do que a cultura adocrática, embora estes resultados não sejam estatisticamente significativos.

Ao contrário destas, e, apesar da não significância do coeficiente estimado, uma organização em que predomine a cultura hierárquica ou seja, que se foque na autoridade, nas regras e procedimentos na disciplina e que se feche à mudança potenciará uma influência negativa no seu desempenho.

Para analisar se as culturas e o número de trabalhadores explicam o modelo formulado foi efetuada uma regressão linear múltipla que sugeriu que as variáveis cultura “adocrática”, “de mercado” e “hierárquica” assim como o “número de colaboradores” conseguem explicar 19,9% da variação do resultado líquido ajustado. De referir que pode ser considerado natural que tivéssemos obtido um valor baixo para o  $R^2$  ajustado porque existem outros fatores relevantes na explicação do resultado líquido para além da cultura, embora esta possa ser importante.

Posto isto concluímos que não rejeitamos a nossa hipótese nula, ou seja, não rejeitamos que a cultura organizacional não exerça influência no desempenho financeiro.

É de ressaltar que apesar de os resultados não serem estatisticamente significativos, existem estudos como o de Yesil e Kaya (2013) que referem que a cultura organizacional pode ter um impacto indireto no desempenho através de outras variáveis com a conversão e gestão do conhecimento e a inovação.

É necessário salientar que os nossos resultados podem não estar totalmente ajustados devido às limitações que o estudo apresenta, nomeadamente o facto de o desempenho financeiro ser apenas mensurado pelo resultado líquido, a amostra não ter uma dimensão maior, não terem sido consideradas outras variáveis no estudo que poderiam influenciar/explicar o desempenho financeiro das empresas.

Em desenvolvimentos futuros sobre variáveis que possam influenciar o desempenho, será interessante incluir outros indicadores que permitam mensurar o desempenho financeiro. Será também de alguma forma interessante incluir outros tipos de cultura e tentar compreender e analisar qual o impacto indireto que a cultura poderá ter nas organizações, através de que variáveis a mesma exerce esse impacto como já alguns autores referiram. Torna-se importante, igualmente, explorar outros métodos, nomeadamente o método de análise de trajetórias, permitindo separar os efeitos diretos e indiretos da cultura organizacional no desempenho financeiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABU-JARAD, Ismael Younis; YUSOF, Nor'Aini; NIKBIN, Davoud – A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. **International Journal of Business and Social Science**. Vol. 1, nº 3 (2010), p. 26-46.

BARNEY, Jay B. – Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. **The Academy of Management Review**. Vol. 11, nº 3 (1986), p. 656-665.

BELIAS, Dimitrios; KOUSTELIOS, Athanasios – Organizational culture of Greek Banking Institutions: a case study. **International Journal of Human Resource**. Universidade de Thessaly, Grécia. ISSN 2249-6874. Vol. 3, nº 2 (2013), p. 95-104.

CALORI, Roland; SARNIN, Philippe – Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. **Organization Studies**. Vol. 12 nº 1 (1991), p. 49-74.

CAMERON, Kim; QUINN, Robert – **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**. 2ª Edição. São Francisco: Jossey Bass, 2006. ISBN 9780787982836.

CAMPBELL, J.P.; MCCLOY, R.A.; OPPLER, S.H.; SAGER, C.E. – A theory of performance. In **N. Schmidt & W.C.Borman, Personnel Selection**. Nova Iorque: Jossey-Bass, 1993.

CAPELO, Raquel – **Organizational culture influence on information quality: use business intelligence systems relationship**. Lisboa: Universidade Nova Lisboa, 2012. Dissertação de Mestrado.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Allan – Culture: a new look through old lenses. **Journal of Applied Behavioral Science**. Vol. 19 nº 4 (1983), p. 498-505.

DECRETO-LEI nº 372/2007. D.R. I Série. 213 (2007-11-06) 8080-8084.

DENISON, Daniel – Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. **Organizational Dynamics**. Vol. 13 nº 2 (1984), p. 4-22.

DRENNAN, David – **Transforming Company Culture: Getting your company from where you are now to where you want to be**. Londres: McGraw-Hill, 1992. ISBN 9780077076603.

DURANDÉZ, Antonio; GARCIA, Domingo – Innovative Culture, Management Control Systems and Performance in young SME´s. In **The Entrepreneurial Society How to Fill the Gap Between Knowledge and Innovation**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

DUKE II, Joe; EDET, Gloria H. – Organizational Culture as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria. **International Business and Management**. Vol. 4, nº 1 (2012), p. 66-75.

ELDRIDGE, John E.; CROMBIE, Alastair D. – **A Sociology of Organizations**. Londres: Allen e Unwin, 1974. ISBN 9780043010716.

ERNST, R. C. – Corporate Cultures and Effective Planning: An Introduction to the Organization Culture Grid. **Personnel Administrator**. Vol. 30, nº 1 (1985), p. 49–60.

FEKETE, Hajnalka; BOCSKEI, Elvira – Cultural Waves in Company Performance. **Research Journal of Economics Business and ICT**. University of Pannonia, Hungria. ISSN 2045 3345. Vol. 3, nº 1 (2011), p. 38-42.

FERREIRA, Domingos – **Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresas**. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2002. ISBN 972-618-280-8. p. 207-232.

FLAMHOLTZ, Eric – Corporate Culture and the bottom line. **European Management Journal**. Vol. 19, nº 3 (2001), p. 268–275.

GONZÁLEZ-BENITO, Óscar; GONZÁLEZ-BENITO, Javier – Cultural vs Operational market orientation and Objective vs. Subjective performance: Perspective of

production and operations. **Industrial Marketing Management**. Vol. 34, nº 8 (2005), p. 797-829.

GORDON, George G. – The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In **R.H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa and associate, gaining control of the corporate culture**. São Francisco: Jossey Bass, 1985.

HANDY, C. **Understanding Organizations**. 1ª Edição – Penguin Books, 1976. ISBN 9780140809602.

HARTNELL, Chad A; OU, Amy Yi; KINICKI, Angelo – Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 96, nº 4 (2011), p. 677-694.

HOFSTEDE, Geert – **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2ª Edição. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. ISBN 9780803973237.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian – A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. **Journal of Marketing Research**. Vol. 37, nº 4 (2000), p. 449-462.

ILGEN, Daniel; SCHNEIDER, J. – Performance measurement: A multi-discipline view. International review of industrial and organizational psychology. In **C. L. Cooper & I. T. Robertson** (p. 71-108). Chichester, Reino Unido: Wiley, 1991.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA – Dados Estatísticos. [Em Linha]. Lisboa: INE. [Consult. 20 set. 2014]. Disponível em [www: <http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0006541&contexto=bd&selTab=tab2>](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006541&contexto=bd&selTab=tab2)

JAUQUES, Elliott – **The Changing Culture of a Factory**. Nova Iorque: Dryden Press, 1952. ISBN 9780415264426.

JORDAN, Charles E.; CLARK, Stanley J.; SMITH, W. Robert – Should earnings per share (EPS) be taught as a means of comparing intercompany performance?. **Journal of Education for Business**. Vol. 82, nº 6 (2007), p. 343–348.

KAPLAN, Robert; NORTON, David – **The Balanced Scorecard - Translating Strategy into action**. 1ª edição – Library of Congress, Harvard College, 1996. ISBN 9780875846514.

LEE, Siew Kim Jean; YU, Kelvin – Corporate Culture and Organizational Performance. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 19, nº 4 (2004), p. 340 359.

KOHLI, Ajay K.; JAWORKI, Bernard J. – Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**. Vol. 54, nº 1 (1990), p. 1-18.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. – **Corporate Culture and Performance**. Nova Iorque: Free Press, 1992. ISBN 9781451655322.

KYRIAZIS, Dimitris; ANASTASSIS, Christos – The validity of the economic value added approach: An empirical application. **European Financial Management**. Vol. 13, nº 1 (2007), p. 71-100.

MACHADO, Maria – **A Influência da Cultura Empresarial na Produtividade das Organizações**. Lisboa: Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, 2001. Dissertação de Mestrado.

MARCOULIDES, George A.; HECK, Ronald H. – Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. **Organization Science**. Vol. 4, nº 2 (1993), p. 209-225.

MARTIN, Joanne – **Cultures in Organizations**. 1ª Edição. Nova Iorque: Oxford University Press, 1992. ISBN 9780195071641.

OGBONNA, Emmanuel; HARRIS, Lloyd – Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. **International Journal of Human Resources Management**. ISSN 0958 5192. Vol. 11, nº 4 (2000), p. 766-788.

OUCHI, William G. – **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. 1ª Edição. Boston: Addison-Wesley, 1981. ISBN 9780201055245.

PATON, Rob – **Managing and Measuring Social Enterprises**. 1ª Edição. Londres: Sage Publications, 2003. ISBN 9780761973645.

PESTANA, Maria H.; GAGEIRO, João N. – **Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS**. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 9789726184980.

PETERS, Tom; WATERMAN JR, Robert –**In Search of Excellence: Lessons from America's best – Run Companies**. Londres: Harper Collins Publishers, 1982. ISBN 0001861977166.

PETTIGREW, Andrew M. – On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 24, nº 4 (1979), Qualitative Methodology, p. 570-581.

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, Jonh - Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**. Vol. 29, nº 3 (1983), p.363-377.

RAPPAPORT, Alfred – **Creating shareholder value: The new standard for business performance**. 1ª Edição. Nova Iorque: Free Press, (1986) ISBN 9780684844107.

SAELE, Cato – **Linking organizational culture and values with a firm's performance: a case study from the New Zealand Airline Industry**. Nova Zelândia: Unitec Business School, 2007. Dissertação de Mestrado.

SANTOS, Neusa – Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Vol. 2, nº 1 (1998), p. 47-66.

SCHEIN, Edgar H. – Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. Vol. 25, nº 2 (1984), p. 3-16.

SCHEIN, Edgar H. – **Organizational Culture and Leadership**. 1ª Edição. São Francisco: Jossey Bass, 1985. ISBN 9780470190609.

SCHEIN, Edgar H.– Organizational culture. **American Psychologist**. Vol. 45, nº 2 (1990), p. 109-119.

SILVA, Jusciane B. – **Tipos de cultura organizacional e desempenho econômico-financeiro: um estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito Santo**. Vitória: Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, 2008. Dissertação de Mestrado.

SMIRCICH, Linda – Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, nº 3 (1983), p. 339-358.

SORENSEN, Jesper B. – The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 47, nº 1 (2002), p. 70-91.

STEWART, G. Bennett – **The quest for value: The EVA management guide**. 1ª Edição. Nova Iorque: Harper Collins, 1991. ISBN 9780887304187

SUDERMAN, Jeff – Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. **Journal of Practical Consulting**. Vol. 4, nº 1 (2012), p. 52-58.

UYEMURA, Dennis G.; KANTOR, Charles C.; PETTIT, Justin M. – EVA for banks: Value Creation, Risk Management and Profitability Measurement. **Journal of Applied Corporate Finance**. Vol. 9, nº 2 (1996), p. 94–109.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan – Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**. Vol. 1, nº 4 (1986), p.801-808.

WEST-MOYNES, Mary – **A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges with High Student Satisfaction**. Toronto: University of Toronto, 2012. Tese de Doutoramento.

WILLIAMSON, Oliver – **Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization**. 1ª Edição. Nova Iorque: Free Press, 1975. ISBN 9780029353608

YALCIN, Nese; BAYRAKDAROGLU, Ali; KAHRAMAN, Cengiz – Application of fuzzy multi-criteria decision making methods for financial performance evaluation of Turkish manufacturing industries. **Expert Systems with Applications**. Vol. 39, nº 1 (2012), p. 350-364.

YESIL, Salih; KAYA, Ahmet – The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence From a Developing Country. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**. Vol. 81, nº 28 (2013), p. 428-437.

ZHANG, Zhipeng; ZHU, Xiancheng – Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance. **Conferência Nacional de Tecnologias da Informação e Ciências Computacionais**, 2012, p. 763-766.

ZHENG, Wei; YANG, Baiyin; MCLEAN, Gary N. – Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge Management. **Journal of Business Research**. Vol. 63, nº 7 (2010), p. 763-771.

## ANEXOS

## Anexo A – Inquérito por questionário

### Perfil

#### 1. Cargo que desempenha na empresa atualmente.

Gestor

Diretor

Operário

Outros  Qual? \_\_\_\_\_

#### 2. Género

Feminino

Masculino

#### 3. Idade

Menos de 25 anos

25-34 anos

35-44 anos

45-54 anos

55-64 anos

65 anos e mais anos

#### 4. Nível de Escolaridade

- Doutoramento
- Mestrado
- Licenciatura
- Ensino secundário
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)
- 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)
- Outro

#### 5. Anos de serviço (nesta empresa)

- Menos de 1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- Mais de 20 anos

#### Caracterização do negócio

1. Ano de criação do negócio
2. Setor de atividade (CAE)

3. Número de colaboradores

4. Forma jurídica

### **Cultura Organizacional**

Escolha a opção que mais se adequa a esta empresa.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo totalmente

<b>1-Características Dominantes</b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>
A. A organização é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.					
B. A empresa é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão disposta a "vestir a camisola" e a correr riscos.					
C. A empresa é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos ("produzir").					
D. A empresa é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais que regulamentam as tarefas dos colaboradores					

<b>2-Liderança Organizacional</b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>
A. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de apoio, assistência e motivação.					
B. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.					
C. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para os resultados.					
D. As chefias são geralmente vistas como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.					

<b>3-Gestão dos Colaboradores</b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>
A. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.					
B. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela tomada de riscos individuais inovação, liberdade e originalidade.					
C. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento de objetivos.					
D. O estilo da gestão é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.					

<b>4- Espírito de Grupo</b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>
A. O que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na empresa é elevado.					
B. O que mantém a empresa unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.					
C. O que mantém a empresa unida é o cumprimento dos objetivos. A agressividade e a vontade de vencer são temas correntes.					
D. O que mantém a empresa unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e a continuidade organizacional é importante.					

<b>5- Ênfases Estratégicas</b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>
A. A empresa dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa.					
B. A empresa dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e à criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.					
C. A empresa dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.					
D. A empresa dá importância à sua permanência e estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.					

<b>6- Critérios de Sucesso</b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>
A. A empresa define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos seus colaboradores, trabalho de equipa e preocupação pelas pessoas.					
B. A empresa define o seu sucesso com base em produtos novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao produto).					
C. A empresa define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objectivo.					
D. A empresa define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, vendas asseguradas, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.					

### **Indicadores de desempenho**

2012

Crescimento das vendas (em %)

Resultado líquido do exercício (euros)

Ativo (euros)