



Performance Organizacional: Fatores que a Influenciam e Novas Perspectivas

Organizational Performance: Influence Factors and New Perspectives

Cleber da Costa Webber, Renan Bonamigo Tonial, João Luis Montenegro,
Julio Cesar Ferro de Guimarães, Janaina Macke

RESUMO

A performance organizacional é um dos principais objetos de estudo da administração moderna. Com base nestas informações, o objetivo desta revisão é analisar como a estrutura, a cultura e a estratégia podem influenciar na performance das organizações sob a ótica das metáforas de Morgan (1996). De forma a atingir os objetivos desta pesquisa, que se caracteriza como qualitativa e exploratória, foi elaborado um referencial teórico que serviu como fonte de dados, posteriormente analisados por intermédio da técnica análise de conteúdo. Foi possível concluir que a utilização das concepções de metáforas concede a capacidade de enxergar diferentes ângulos de uma situação, mostrando como diferentes dimensões ou partes de uma organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma à outra. Deste modo, como acréscimo à comunidade acadêmica e empresarial, este estudo reúne uma revisão e interação de conceitos encontrados na literatura, que podem contribuir no entendimento da performance organizacional e os fatores que a influenciam, ampliando assim as perspectivas sobre o tema.

Palavras-chave: performance organizacional; estrutura; cultura; estratégia.

Abstract: Organizational performance is one of the main objects of study of modern management. Based on this information, the purpose of this review is to analyze how the structure, culture and strategy can influence the performance of organizations from the perspective of the metaphors of Morgan (1996). In order to achieve the objectives of this research, which is characterized as qualitative and exploratory, it was designed a theoretical framework that served as source of data subsequently analyzed through the content analysis technique. It was concluded that the use of metaphors concepts gives the ability to see different angles of a situation, showing how different dimensions or parts of an organization can coexist, supporting, reinforcing or contradicting each other. Thus, as an addition to the academic and business community, this study brings together a review and a interaction of concepts found in the literature, which can contribute to the understanding of organizational performance and the factors that influence it, thus broadening the outlook on the topic.

Keywords: organizational performance; structure; culture; strategy

1 INTRODUÇÃO

O escopo de estudos relacionados a gestão e análise das organizações compreende uma vasta gama de possibilidades de abordagem, restando aos pesquisadores a escolha das temáticas que mais necessitam de pesquisa e aprofundamento.

Independentemente do objeto a ser estudado, a performance organizacional sempre se apresenta como uma variável relevante nas pesquisas ligadas ao tema, sendo inclusive, em grande maioria dos casos um dos principais objetos a ser medido, compreendido e atingido (UNCLES, 2000).

A importância dos estudos ligados a performance organizacional é um consenso entre os autores da área (Uncles, 2000; Perin; Sampaio, 2004), ainda mais pois o tema caracteriza-se por ser complexo e multidimensional (Pelham; Wilson, 1996). Devido a esta complexidade, uma definição clara sobre o seu significado ou até mesmo o modo como pode



ser medida e operacionalizada ainda não é unânime (Dess; Robinson, 1984; Perin; Sampaio, 2004).

Quando se leva em conta as formas de medir ou operacionalizar a performance organizacional, os pesquisadores sempre tem optado por ideologias diferentes, dependendo especialmente das questões de pesquisa, do foco disciplinar e da disponibilidade de dados (Perin; Sampaio, 2004). Sendo assim, em boa parte das pesquisas que tem por objeto principal de estudo fenômenos organizacionais ligados a estrutura, estratégia e planejamento, a performance é levada em consideração como fator influente ou objetivo principal de pesquisa (Dess; Robinson, 1984). Trabalhos relevantes na área, como o de Matitz e Bulgacov (2011) optaram pelo entendimento de que a performance empresarial deve ser vista de uma maneira ampla, multidimensional, que remete a ideia de efetividade organizacional, ao passo em que outros, como Venkatraman e Mamanujam (1987), relacionam a performance organizacional restritamente com o desempenho financeiro da empresa.

Levando em consideração a visão multidimensional de performance, Zheng, Yang e McLean (2011) desenvolveram um a pesquisa que mensurou o impacto e a relevância de fatores como a estrutura, a cultura e a estratégia na efetividade organizacional das empresas, bem como o papel mediador do gerenciamento e compartilhamento do conhecimento nesta relação. Restou comprovado pela pesquisa, que há uma influência da estrutura, cultura e estratégia sobre a efetividade organizacional (ou a performance).

O paradigma da abordagem multidimensional de análise das situações organizacionais também se faz presente no trabalho de Morgan (1996), pesquisador que deu uma grande ênfase a compreensão etimológica das organizações e o seu desenvolvimento no transcorrer do tempo. Na visão do autor, os administradores precisam desenvolver habilidades para identificar e usar diferentes abordagens à administração e a organização. Para isso, classificou a evolução do pensamento empresarial através de metáforas que propiciam vasta fonte para analogias e formas inovadoras pela qual as organizações e os seus problemas podem ser abordados.

Partindo destes pressupostos, este trabalho visa analisar, por intermédio de um referencial teórico sobre o tema, como a estrutura, a cultura e a estratégia podem influenciar na performance organizacional das empresas, relacionando-se com as metáforas e os predicados apresentados por Morgan (1996).

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo optou por uma abordagem qualitativa e exploratória, que se realizou através de uma pesquisa bibliográfica (Marconi; Lakatos, 2010; Sampieri; Collado; Lucio, 2010; Cervo; Bervian; Silva, 2012). Isto ocorre porque a pesquisa tem como finalidade examinar o tema sob uma perspectiva alternativa, a fim de identificar conceitos ou variáveis promissoras, bem como sugerir afirmações ou postulados ainda não avaliados.

Para a construção do referencial teórico, foram consultadas bases de dados científicos, especialmente a SciELO, e a *Web of Science*, que serviram como fonte dos artigos relevantes para os temas abordados. Nestas bases de dados foram pesquisadas as seguintes palavras-chave: estrutura organizacional, cultura organizacional e estratégia organizacional. Foi dada prioridade para os artigos que possuíam maior índice de citação, o que conseqüentemente indica que possuem maior relevância teórica e empírica na área. Ademais, ainda quanto a construção do referencial teórico, utilizaram-se livros que estavam a disposição dos pesquisadores e possuíam destaque na temática.

Os dados foram avaliados através da técnica de abordagem denominada análise de conteúdo. Para Bardin (2010), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens.



Ainda segundo Bardin (2010), um dos processos durante a utilização da técnica diz respeito a organização e codificação dos resultados, além das inferências sobre os dados. Deste modo, ainda como parte do processo de análise de conteúdo utilizou-se uma técnica de abordagem denominada inferência, que segundo Cervo, Bervian e Silva (2012, p. 50) pode ser compreendida como “[...] operação mental que leva a concluir algo a partir de certos dados antecedentes.”. Desta forma, ainda conforme os autores apontam, este método “[...] recebe sua justificação da validade do antecedente e da continuidade lógica que a inteligência crê descobrir entre os fenômenos explicados e os fenômenos novos.”. Sendo assim, entende-se que o método é adequado e válido para a abordagem proposta.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção desta sessão, estruturada como forma de referencial teórico, deu-se através da consulta de bases de dados, como SciELO, *Web of Science*, onde foram selecionados artigos científicos que se enquadram na temática proposta, bem como por intermédio da consulta a livros especializados.

3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A contextualização e os debates a respeito do tema estrutura organizacional, apesar de menos intensa no meio acadêmico contemporâneo, ainda possuem relevância nos estudos organizacionais (Rodrigues; Silva, 2009). Isto porque, toda e qualquer organização, por mais simples que possa aparentar, possui um método de dispor e realizar suas atividades.

Partindo de tal pressuposto, Hatch (2006) enxerga a estrutura organizacional por um prisma sistêmico, referindo-se a estrutura como o relacionamento entre as partes de um todo organizado. Stoner e Freeman (1999) trazem uma maior densidade ao conceito ao apontar a estrutura das organizações como o modo através do qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Mesmo entendimento compartilhado por Mintzberg (2005), que, ao explanar sobre a estrutura organizacional, aponta a divisão de tarefas como parte imprescindível do constructo. Essencialmente, em sua abordagem são discutidas as relações entre as pessoas, suas posições, e as unidades organizacionais com as quais estão vinculadas (Hatch, 2006; Associação Brasileira de Educação a Distância, 2012).

Sua utilização e aplicação normalmente estão relacionadas com a busca pelo aumento da eficiência e eficácia nas empresas, primando sempre pela excelência de performance (Rodrigues; Silva, 2009). Além disto, a estrutura também releva informações importantes sobre as características das organizações.

Na visão de Hall (2004) existem três funções básicas atreladas a estrutura nas organizações. A primeira delas diz respeito a produção de resultados organizacionais relevantes, de modo que todas as metas propostas sejam atingidas. Ademais, além do resultado, a busca pela minimização das variações individuais dentro da organização é igualmente uma de suas funções. Basicamente, por intermédio desta função, se pretende assegurar que os indivíduos adaptem-se às exigências da organização, e não o contrário. Por fim, são através das estruturas que o exercício do poder se manifesta, deixando claro o processo decisório e as atividades a serem realizadas.

Talvez a melhor maneira de analisar uma estrutura organizacional e a sua capacidade de adaptação e funcionamento se dê a partir do conhecimento de seus elementos e componentes (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2012). Sendo assim, de acordo com o entendimento de Stoner e Freeman (1999), Hall (2004), Mintzberg (2005) e Hatch (2006), são componentes do constructo estrutura organizacional: complexidade, centralização, formalização, coordenação, departamentalização e a divisão do trabalho.



Vale ressaltar que os diversos tipos de estrutura organizacional são sempre resultantes dos diferentes arranjos e combinações entre estes componentes. Por este motivo, constata-se que nenhum dos seus elementos se apresenta na organização de forma dicotômica (presentes ou ausentes), e sim são verificados de acordo com níveis gradativos de presença (Bowditch; Buono, 2011 *apud* Associação Brasileira de Educação a Distância, 2012).

Após esta breve introdução dos conceitos preliminares do tema, cabe salientar o entendimento de Mintzberg (2005) sobre o tema. Em sua visão, apesar das premissas básicas da estrutura organizacionais alimentarem um entendimento de autossuficiência, diversos fatores contingenciais exercem influência sob a sua organização e funcionamento. Há uma grande discussão sobre as influências deterministas e voluntaristas sobre a estrutura, e como estas modificam e moldam-nas. Através do entendimento deste conceito e da abrangência de possibilidades e formas de manifestação das estruturas, torna-se impossível de se falar em uma estrutura ideal ou nível de estruturação ideal. Começou-se então a trabalhar na procura e no entendimento de estruturas que melhor se ajustem a cada contexto organizacional diferente (Coelho; Coelho, 2003; Oliveira; Kovacs, 2006).

Na visão de Oliveira e Kovacs (2006), portanto, resta clara a ideia de que o este novo paradigma não se refere a especificação de uma estrutura ótima para todas as situações, tampouco a delimitação de um conjunto eficiente de processos. Deste modo, diversas estruturas podem ser ótimas dependendo do objetivo, ambiente ou problema a ser solucionado na organização. A própria concepção de performance organizacional satisfatória diz respeito ao sucesso relativo da organização no alcance de suas metas estabelecidas. Por este motivo, os estudos contemporâneos no tema são relevantes (Zheng; Yang; Mclean, 2011).

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura apesar de aparentemente ser simples, traz uma série de discussões nos campos de pesquisas (Fleury, 1990). Foram encontrados 164 definições de cultura no ano de 1962, o que demonstra a grande utilização do termo nas pesquisas (Pires; Macedo, 2005). O conceito de cultura é definido por Tylor (1992), como tudo aquilo que pode ser compartilhado e aprendido dentro de um grupo.

A cultura como uma percepção é o que coloca Robbins (1996), conceituando o termo como um ponto comum visto pelos integrantes de uma organização, um sistema compartilhado.

Outra definição para cultura é colocada por Schein (1992), como um padrão de premissas compartilhadas em um grupo para resolver questões externas ou internas, e que se comprovada sua utilidade poderá ser ensinada para outros no intuito de resolver as mesmas questões no futuro. O autor também classifica em categorias as principais características que podem se associar a cultura que são:

1. Normas do grupo: são valores que nascem de cada grupo em particular;
2. Filosofia formal: a linha de pensamento que norteiam as ações entre cliente, *stakeholders* e outros envolvidos no grupo;
3. Regularidades comportamentais observáveis quando pessoas interagem: as maneiras, costumes e tipos de linguagem colocados em diversas situações;
4. Clima: É a forma ou sentimento que acontece dentro de um grupo ou organização, e com clientes, fornecedores etc.
5. Regras do jogo: A maneira que a organização trabalha, que funciona, em um determinado setor ou na empresa em si, que um recém chegado deve entender para ser melhor aceito pelo grupo .
6. Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos: Processos que se tornam padrões e que devem ser entendidos por novos membros que entram na organização. São processos cognitivos que irão nortear o grupo no trabalho do dia-a-



dia.

7. Habilidades incorporadas : habilidades que são passadas de geração para geração dentro da organização, sem que necessariamente estejam escritas.
8. Significados compartilhados: o entendimento que surge quando os membros de um grupo interagem.
9. Metáforas ou símbolos integrativos : elementos como sentimento, ideias e imagens que o grupo aprecia consciente ou inconscientemente, e que podem estar incorporados ao seu ambiente de trabalho.

De forma semelhante as definições dos autores anteriores, Hall (2004, p.80) afirma que “a cultura não é inata, e sim aprendida e que ela de fato delimita as ações de um determinado grupo”. Fleury e Fischer (1989) propõe, que a cultura tem a capacidade de agir como elemento tanto de consenso e comunicação, como também instrumentaliza relações de dominação.

O que as várias definições de cultura organizacional têm em comum em sua grande maioria, é o entendimento de que ela é um conjunto de tudo que é constituído dentro de grupos sociais como modos e ações “formalizados relativamente”, e que servem de maneira objetiva e simbólica além de passar a integrar-se nas pessoas dentro de um coletivo distinto.

3.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O conceito de estratégia, segundo Bracker (1980) é derivado da palavra grega *Strategos*, que significam general, exército e liderar. No centro da tradição militar de estratégia está a figura do general, presidindo do topo de uma rígida hierarquia. É o general quem toma as decisões finais.

Para Chandler (1962) estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

Em sua obra, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), demonstram o pensamento estratégico através da classificação em dez escolas do pensamento estratégico, de acordo com as características de cada escola. As escolas são: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedorismo, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração.

Estas escolas são divididas, conforme sua natureza, em escolas prescritivas, que se preocupam com o modo como as estratégias são formuladas e não como elas necessariamente são formadas (escolas do design, planejamento e posicionamento); escolas descritivas, que são mais preocupadas com a descrição do processo como as estratégias são formuladas e seus aspectos específicos (escolas do empreendedorismo, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental); e uma escola de natureza integradora, que oferece a possibilidade de integrar as mensagens das outras escolas (escola de configuração).

De outro lado, Whittington (2002) relata uma forma diferente de abordagem. Segundo o autor, existem quatro abordagens genéricas sobre estratégia. A abordagem clássica conta com métodos de planejamento racional, a abordagem evolucionária se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica, os processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, a abordagem sistêmica é relativista, ligado as culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.

As 4 abordagens se dividem em 2 dimensões: Os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo. elas buscam responder para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida.

As abordagens clássica e evolucionária veem a maximização do lucro como o resultado natural do desenvolvimento da estratégia. As abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, presentindo outros resultados possíveis além do lucro.



A abordagem clássica, de acordo com os dizeres de Ansoff (1985) e Porter (1996), coloca a estratégia como processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. Dominar os ambientes internos e externos exige um bom planejamento.

Já os evolucionistas Hannan e Freeman (1989) e Williamson (1991) afirmam que as empresas são como espécies da evolução biológica: os processos competitivos cruelmente selecionam as mais aptas a sobreviver, as outras não tem força para ajustar-se rapidamente e evitar a extinção. É o mercado e não os gerentes que faz as escolhas mais importantes.

Os processualistas concluem que na prática a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que de uma séria racional de grandes saltos para a frente (MINTZBERG, 1979).

Do ponto de vista sistêmico, Granovetter (1985) e Whitley (1991) apontam que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela participa, definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência. Para eles, a classe social e o país fazem diferença no que toca à estratégia.

Utilizando a abordagem processual, a estratégia organizacional refere-se a um plano para interagir com os ambientes competitivos para alcançar objetivos organizacionais (Daft, 1995) e está relacionada com a performance da organização (Govindarajan; Fisher, 1990;).

Segundo Zheng, Yang e McLean (2011), deduções baseadas em pesquisas anteriores sugerem uma associação positiva entre estratégia organizacional e gestão do conhecimento. Pedler et al. (1991) demonstra a importância de uma abordagem analítica para que a estratégia contribua para o aprendizado, Senge (1990) salienta a habilidade de visualizar o futuro, que é crucial para a aprendizagem organizacional. Watkins e Marsick (1996) enfatizam a abordagem proativa para novos aprendizados e novos mercados no estabelecimento de uma aprendizagem organizacional.

Do ponto de vista do conhecimento, as empresas são consideradas como um conjunto de conhecimentos e o papel da empresa como a criação e implantação desses conhecimentos para criar valor (Grant, 1996). Estratégia organizacional pode então ser percebida como plano de criação e implantação de conhecimento da organização. A gestão do conhecimento exerce parcialmente a influência de estratégia por meio de definir o que é conhecimento estratégico, coordenação transferência de conhecimentos críticos e orientando a exploração de conhecimentos-chave que poderiam resultar em maior eficácia. Além do caminho da gestão do conhecimento, os impactos no desempenho da estratégia organizacional através de outros canais, tais como sistemas de controle e esquemas de compartilhamento de recursos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão, serão apresentadas as discussões e inferências relacionadas a análise de conteúdo do referencial teórico e a subsequente abordagem sobre a influência da estrutura, cultura e da estratégia na performance organizacional, sob o ponto de vista metafórico baseado em Morgan (1996).

4.1 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: A ESTRUTURA, CULTURA E ESTRATÉGIA VISTAS COMO METÁFORAS

A metáfora caracteriza-se por ser uma figura de linguagem comparativa, frequentemente utilizada para dar um toque criativo a maneira como as pessoas se comunicam (Morgan, 1996). Através de sua utilização, surgem oportunidades em que o conhecimento pode ser expandido, bem como o entendimento sobre o tema aprofundado, permitindo que as coisas sejam observadas de maneiras novas ou inovadoras (Morgan, 1996).

Partindo deste predicado apresentado por Morgan (1996), que serviu como base para o desenvolvimento de sua obra, o presente estudo tem por objetivo analisar como a estrutura, a



cultura e a estratégia podem influenciar na performance organizacional das empresas sob uma nova perspectiva, contribuindo para o melhor entendimento do tema por intermédio do estudo bibliográfico dos temas.

4.2 A CULTURA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para Morgan (1996) a definição de cultura é analisada como os diferentes grupos e seus modos de viver operam, além da consideração de que ela é um dos fatores cruciais para se entender uma organização. Elas são consideradas mini sociedades dentro da organização com seus próprios padrões e habilidades que podem fazer a diferença no desempenho geral da empresa. Diversos autores como Deal e Kennedy (1982), Cameron e Freeman (1990), Peters e Watermann (1982) e Kotrba et al. (2012). corroboram com o pensamento de Morgan (2006) argumentando que a performance organizacional é resultante das diferenças culturais e de sua intensidade dentro da empresa (Santos, 1998). Em alguns estudos empíricos como o de Santos (1998), feito em uma indústria nacional, consegue-se comprovar as afirmações de outros autores citados no presente trabalho, como por exemplo que a cultura está intimamente ligada ao desempenho e que quanto maior for a força cultural dentro da organização, maior será a sua performance (Santos, 1998).

A força cultural que foi estudada por Saffold (1988), que separou em 2 esses conceitos de acordo com a literatura. O primeiro relaciona palavra de forma “positiva”, onde culturas fortes são conduzidas por pessoas fortes que resultam em um forte desempenho, enquanto o segundo conceito e se assemelha ao de “compartilhar”, onde há culturas com mentalidades e comportamentos coesos, diminuem a chance de influencias externas entrarem no grupo (Kotrba et al., 2012).

Esse significado compartilhado é ressaltado por Morgan (1996) como uma das vantagens da metáfora da cultura, onde os grupos criam e recriam este significado baseando-se em suas ações e esquemas. Outra vantagem também citada por ele é a de que cada vez mais gerentes e líderes estão preocupados em adequar o significado compartilhado dentro das organizações (Morgan, 1996).

Os pressupostos básicos colocados pelos autores anteriores, é o que serve como base para a definição de cultura organizacional de Kotrba et al. (2012) que a define como valores, crenças e princípios que servem como base para o sistema organizacional, assim como práticas e comportamentos que justificam esses princípios (Kotrba et al., 2012).

A partir disso Kotrba et al. (2012) criou um framework para medir tanto força quanto consistência da cultura organizacional, no que diz respeito a performance da empresa. Este framework foi dividido em 4 dimensões para investigar a relação *cultura x performance*, que foram as seguintes: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão.

A dimensão de cultura do envolvimento refere-se ao senso de prioridade que o funcionário sente e a percepção que ele tem em relação a decisões que ele toma e afetam seu trabalho. A consistência esta relacionada com o nível de coesão e a integração existente no grupo, que como é visto na literatura as organizações que possuem maior eficácia e eficiência são as que possuem uma maior sinergia entre os membros. A adaptabilidade refere-se a capacidade da organização mudar internamente devido a fatores externos que podem acontecer devido a mercado ou a clientes. A dimensão *missão* refere-se ao norte que a organização dará a seus funcionários, tendo uma direção e um propósito com vista no futuro (Kotrba et al., 2012).

Este estudo demonstra que as 4 dimensões culturais do framework, possuem uma relação próxima com os indicadores de desempenho organizacionais. Foi constatado que indicadores como crescimento de vendas, participação no mercado, rentabilidade, qualidade, desenvolvimento de novos produtos, satisfação dos funcionários e desempenho geral sofreram influência da força cultural da organização (Kotrba et al., 2012).



4.3 O PAPEL DA ESTRATÉGIA E DA ESTRUTURA NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Considerando a estratégia como um importante fator para a performance das organizações, Morgan (1996) apresenta diversas formas de visualizar as organizações, através de metáforas. Dessa forma, é possível relacionar a estratégia organizacional com algumas metáforas apresentadas por Morgan.

Na visão de Morgan (1996), as organizações são sistemas abertos que necessitam de administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, bem como adaptar-se a circunstâncias ambientais. Ele apresenta esta teoria, que propõe que os indivíduos podem exercer escolhas e tomar decisões no processo de mudança estratégica, porém é importante que se identifique as características do ambiente, pois seus efeitos podem ser imperativos sobre a estratégia organizacional.

O autor ainda discorre sobre a facilidade em ver a organização como uma estrutura feita de partes, causas e efeitos, estímulos e respostas. Enfatiza ainda que estrutura, função, comportamento e todos os outros traços da operação da organização, como um sistema aberto, estão fortemente ligados uns aos outros.

As implicações práticas, ainda de acordo com o autor, são que a organização deve ser organizada, observando o ambiente no qual ela faz parte, pois este ambiente é um conjunto de subsistemas inter-relacionados e os diversos sistemas existentes nas organizações apresentam congruências ou alinhamentos, além de disfunções que devem ser eliminadas.

O ambiente e o tipo de tarefa que a empresa realiza determina a forma como a empresa vai se organizar, logo, diferentes espécies de organização são necessárias em diferentes tipos de ambiente (Morgan, 1996).

Esta visão da organização como seres vivos, está diretamente relacionada à abordagem evolucionária de planejamento estratégico, que se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica (Hannan; Freeman, 1989), tendo ainda forte relação com a escola ambiental apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Em sintonia com a abordagem clássica de Ansoff (1985) e Porter (1996) onde a estratégia é vista como um processo racional de cálculos e análises deliberadas, tendo o planejamento papel fundamental para atingir objetivos, Morgan (1996) compara as organizações com máquinas, apresentando estudos relacionados à burocracia de Weber e ao mecanicismo, trazendo as teorias da administração clássica de Henry Fayol, bem como a administração científica de Taylor.

Neste aspecto, para o autor, o mecanicismo apresentado nas teorias clássicas e científicas de administração demonstram características fundamentais sobre a maneira de pensar a organização, com uma estrutura formal e bem definida, tendo no planejamento um fator determinante para o sucesso da organização. Quando analisado sob o aspecto da inovação ou adaptação às mudanças, o mecanicismo perde força em relação a outras abordagens.

Através das metáforas apresentadas, o autor traz importantes contribuições para o entendimento da estratégia organizacional, possibilitando que o meio organizacional seja visto através de diferentes lentes, proporcionando diferentes interpretações em cada imagem organizacional apresentada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa aborda temas relacionados à performance organizacional (Uncles, 2000; Perin; Sampaio, 2004; Zheng, Yang, Mclean, 2011), e como esta pode ser influenciada por fatores como a estrutura organizacional (Stoner; Freeman, 1999; Hall, 2004; Hatch, 2006; Oliveira; Kovacs, 2006), a cultura organizacional (Denison, 1984; Fleury, 1990; Schein,



1992; Kotrba et al., 2012) e a estratégia organizacional (Chandler, 1962; Ansoff, 1985; Porter, 1996; Whittington, 2002; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

O objetivo desta revisão é analisar como ocorre esta influência entre os fatores citados por intermédio da ótica de Morgan (1996), de modo a contribuir para um maior entendimento dos objetos de pesquisa escolhidos. Pelo entendimento do autor, o uso de metáforas concede a capacidade de enxergar diferentes ângulos de uma situação, mostrando como diferentes dimensões ou partes de uma organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma à outra.

Esta interpretação vai ao encontro aos estudos mais recentes de interação entre performance, estrutura, cultura e estratégia, já que a pesquisa de Zheng, Yang e Mclean (2011) relata em suas limitações e sugestões para estudos futuros que é necessário um maior aprofundamento teórico sobre os constructos, bem como verificar novas formas sob as quais os mesmos podem ser abordados.

Neste aspecto, a estrutura e a estratégia organizacional, que estão presentes na abordagem de Morgan (1996) em sua obra *Imagens da organização*, através das metáforas das organizações vistas como máquinas, e organizações vistas como organismos, trazem outros aspectos como o mecanicismo, as organizações vistas como partes que compõe o todo, as relações de causa e efeito, e as organizações como sistemas abertos, que complementam a pesquisa de Zheng, Yang e Mclean (2011), onde a estrutura e a estratégia organizacional são mensurados como fatores de performance organizacional.

A cultura, de acordo com Zheng, Yang e Mclean (2011), é considerado como o fator mais relevante dentre os três aspectos estudados. Também na visão de Morgan (1996), a metáfora das organizações vistas como culturas tem destaque, sendo considerado um dos fatores cruciais para se entender uma organização, onde os grupos criam e recriam este significado baseando-se em suas ações e esquemas.

Deste modo, como acréscimo à comunidade acadêmica e empresarial, este estudo reúne uma revisão e interação de conceitos encontrados na literatura, que podem contribuir no entendimento da performance organizacional e os fatores que a influenciam, afinal de contas, a busca pela melhora da performance é um dos principais objetivos da administração (Uncles, 2000).

Embora este estudo apresente uma revisão de literatura relevante junto a bases de dados científicas como a SciELO e a *Web of Science*, além de outras fontes, cabe ressaltar que ainda resiste uma necessidade de investigar os objetos de estudo em outras bases de dados de artigos científicos. Tal medida que servirá para ampliar ainda mais o escopo da pesquisa, possibilitando ampliar a discussão por intermédio de diferentes correntes de pensamentos. Como possíveis estudos futuros, sugere-se a ampliação dos estudos de Zheng, Yang e Mclean (2011), aplicados em contextos diferentes, bem como a incorporação de novos elementos teóricos dos objetos (performance, estrutura, cultura e estratégia), de modo a aumentar a precisão da mensuração das influências entre os mesmos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - ABED. **Anais eletrônicos do 18 Congresso Internacional da ABED** Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/256c.pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2015.

ANSOFF, H. Conceptual underpinnings of systematic strategic management. **European Journal of Operational Research**, v. 19, n. 1, p. 2-19, 1985.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative science quarterly**, p. 245-273, 1983.



- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of management review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 8. ed São Paulo: Prentice Hall, 2012.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COELHO, A.; COELHO, F. As debilidades estruturais das organizações: o exemplo ibérico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, p. 143-164, 2003.
- CUNHA, C.J.C.A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis, SC. Tese para Concurso de Professor Titular. Universidade Federal de Santa Catarina, p. 289, 1996.
- DAFT, R. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage learning, 2012.
- DE OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P. Estrutura Organizacional e Estratégia: uma relação contingencial. In: **Anais eletrônicos do XIII SIMPEP**. Bauru, São Paulo.
- DEAL T.E; KENNEDY A. A. **Corporate Cultures**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- GOMES, D. **Cultura organizacional**. São Paulo: Comunicação e Identidade, 2000.
- GOVINDARAJAN, V; FISHER, J. Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 259-285, 1990.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, p. 481-510, 1985.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.
- HALL, R. H. Organizações – **Estruturas, Processos e Resultados**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.
- HANNAN, M. T; FREEMAN, J. Setting the record straight on organizational ecology: Rebuttal to Young. **American Journal of Sociology**, v. 95, n. 2, p. 425-439, 1989.



HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 2006.

KOTRBA, L. M. et al. **Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects.** *Human Relations*. 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATITZ, Q. R. S; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da estratégia.** Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quarterly**, p. 582-589, 1979.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PEDLER, M; BURGOYNE, J. G.; BOYDELL, Tom. **The learning company: A strategy for sustainable development.** McGraw-Hill, 1996.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.

PETERS, T; WATERMAN, R. **In search of excellence: Lessons from America's best-run corporations.** New York: Warner, 1982.

PETTIGREW, A; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. **Handbook of Strategy and Management**, p. 3-30, 2002.

PIRES, J. C. S; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Goiânia, v. 40, n. 1, p.81-105, out. 2005.

PORTER, M. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

ROBBINS, S. P. **Organizational Behavior.** 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

RODRIGUES, M. S; SILVA, R. C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organ. Soc.**, Salvador, vol.16, n.48, p. 17-37, 2009 .



ROSSETTO, C; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.

SAFFOLD G. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture. **Academy of Management Review** v. 12, n 4: 546-558, 1988.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: MacGrawHill, 2010.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p.47-66, abr. 1998.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHUMPETER, J. A. O processo de destruição criadora. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Best Seller, 1990.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.
TYLOR, E. Primitive Culture, 1871 apud Laraia, Roque B., *Cultura Um Conceito Antropológico*. Rio de Janeiro: **Zahar Editor**, 1992.

UNCLES, M. Market orientation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 1-9, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. **Creating the Learning Organization: Twenty-two case studies from the real world of training (288 p.)**. American Society for Training and Development, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?**. São Paulo: Thomsom, 2002.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 75-94, 1991.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. Guilford Press, 2010.

ZHENG, W.; YANG, B; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2011.