

# A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível

Joana Vieira dos Santos  
Gabriela Gonçalves

Universidade do Algarve  
Faro, Portugal

## RESUMO

No quotidiano, muitas vezes sem que se apercebam, os sujeitos são influenciados pelas características culturais do meio em que vivem. A cultura é considerada toda a totalidade dos padrões de comportamento socialmente transmitidos, artes, crenças e muitos outros processos considerados a expressão de um determinado período, classe, comunidade ou população (Choudhry, Fang e Mohamed, 2007). Ao nível organizacional encontramos um conjunto de valores, normas e padrões de comportamento que influenciam os diversos membros. Este leque de valores varia consoante a organização, correspondendo à Cultura Organizacional. O presente artigo teórico constitui uma singela análise em torno da temática, com vista a despertar reflexão e, eventualmente, futuros estudos.

**Palavras-chave:** Cultura; organização; constructo; cultura organizacional.

## ABSTRACT

*The organizational culture: The visible impact of an invisible dimension*

In everyday life, often without noticing, the people are influenced by cultural characteristics of the environment in which they live. Culture is taken across the whole of socially transmitted behavior patterns, arts, faiths and many other cases considered the expression of a particular period, class, community or population (Choudhry, Fang and Mohamed, 2007). In the organizational level we find a set of values, norms and behavior patterns that influence the various members. This range of values varies with the organization, corresponding to Organizational Culture. This theoretical article provides a simple analysis about the construct, in order to increase discussion and possible future studies.

**Keywords:** Culture; organization; construct; organizational culture.

## RESUMEN

*La cultura de organización: Los efectos visibles de una dimensión invisible*

En la vida cotidiana, a menudo sin darse cuenta, los sujetos se ven influidos por las características culturales del entorno en que viven. La cultura es tomada en el conjunto de patrones de comportamiento socialmente transmitidos, artes, creencias, y muchos otros procesos considerada como la expresión de un cierto período, clase, comunidad o población (Choudhry, Fang y Mohamed, 2007). El nivel organizativo nos encontramos con un conjunto de valores, normas y pautas que influyen en los diferentes miembros. Este rango de valores varía según la organización, que corresponde a la Cultura Organizacional. Este artículo ofrece un análisis teórico simple sobre el asunto con el fin de suscitar el debate y posibles estudios futuros.

**Palabras clave:** Adaptación; la violación; ruptura; contrato psicológico.

How things are done around here.  
(DEAL & KENNEDY, 1982)

## O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

As recentes pesquisas organizacionais consideram a Cultura Organizacional fundamental no funciona-

mento das empresas e com poder de determinação na eficácia da mesma (Yilmaz e Ergun, 2008). A Cultura Organizacional tem impacto sobre os processos organizacionais e os seus resultados, em particular sobre a eficácia (Carmeli e Tisher, 2004; O'Reilly, 1991; Powell e Dent-Micallef, 1997; Powell, Francesco e Lings, 2009). As pessoas optam por trabalhar em diferentes contextos e áreas profissionais, mas a sua

eficácia é, em parte, dependente da Cultura Organizacional percebida, porque a Satisfação Profissional, o Empenhamento Organizacional, a criatividade ou as intenções de saída são afectados pela Cultura Organizacional vigente (Gregory, Harris, Armenakis e Shool, 2009; Kwantes e Boglarsky, 2007; Neves, 2000; Schneider, Hanges, Smith e Salvaggio, 2003).

O interesse pelo campo da Cultura Organizacional advém de um conjunto de factores, essencialmente económico-sociais (Peters e Waterman, 1984, in Martinez, 2009). À tomada de consciência da sua importância nas práticas de gestão aliou-se a crença de constituir um factor de diferenciação entre as empresas bem e as menos bem sucedidas (Neves e Jesuíno, 1994). Noutra óptica, o sucesso empresarial japonês despertou a atenção para o impacto das diferenças culturais na gestão e nos resultados (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2006). Ao mesmo tempo, abalou a crença universal no modelo de gestão americano (“one best way”).

Numa breve revisão ao constructo Cultura Organizacional aparece insistentemente, desde as primeiras definições, a concepção de um sistema de valores, normas, crenças e costumes (Allaire e Firsirotu, 1984; Peters e Waterman, 1982). Deal e Kennedy (1982), referem que a mesma constitui o modo como as coisas são feitas na organização (*how we do things around here*). Uma das definições que fornece mais consenso para a compreensão da Cultura Organizacional considera-a um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização (Schein, 1992). Assim, a cultura constitui uma qualidade dos grupos que é composta por várias camadas de elementos, como valores, normas, pressupostos básicos, artefactos e padrões de comportamento.

De acordo com a sua definição de Cultura Organizacional, Schein (1992), considera importante distinguir três níveis essenciais que englobam as várias componentes da cultura:

- Os *artefactos* traduzem a dimensão comportamental da cultura e constituem o nível mais superficial e palpável, mas são difíceis de operacionalizar. Estes elementos incluem desde a disposição física, o modo de vestir, a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, a intensidade emocional, etc.
- O nível dos *valores e das normas* situa-se num plano consciente e tem a função normativa do comportamento dos membros em situações decisivas. À medida que os valores vão sendo

reforçados passam para o nível das crenças, assumindo-se como pressupostos, filosofias, objectivos e estratégias.

- O nível dos *pressupostos básicos* refere-se às bases fundamentais dos sistemas de significados e constituem a verdadeira essência da cultura de grupo. Assim, constituem soluções encontradas pelos grupos para resolver determinados problemas, tornando-se indiscutíveis e passadas (de forma inconsciente) para os novos membros da organização.

A melhor maneira de caracterizar o presente constructo é, na nossa perspectiva, através do modelo de Hofstede (1997). O autor, para ilustrar o modelo, sugeriu a forma de anéis concêntricos, em que a cada anel corresponde uma manifestação de cultura. A imagem da “cebola” (ou das camadas) também permite uma visualização, conforme se pode observar na Figura 1. As diferentes camadas variam num contínuo, desde um nível consciente e de fácil acesso (camadas periféricas), até um nível inconsciente e de difícil acesso (camadas mais profundas).

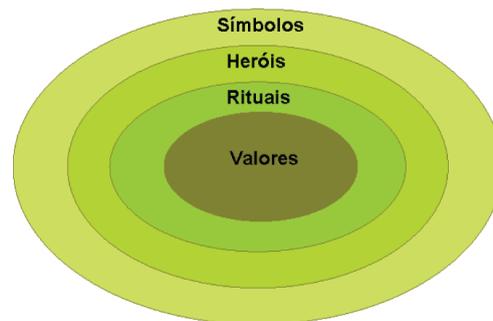


Figura 1 – A cultura como “camadas de cebola” (adaptado de Hofstede, 1997).

Os símbolos são palavras e gestos com significado particular apenas para aqueles que partilham a cultura. Os heróis são pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas numa cultura e são paradigmas comportamentais. Os rituais constituem actividades colectivas para atingir determinados fins, essenciais para a cultura. Por seu turno, os valores são a camada mais profunda e invisível.

A proposta de Hofstede foi entretanto ampliada por Neves (2000), sendo especificadas mais camadas (ver Figura 2).

As camadas mais periféricas (A1 e A2) representam a ideia de clima (percepções descritivas). A primeira corresponde aos atributos organizacionais que originam o clima (i.e. variáveis de contexto, de estrutura e de processo). A segunda representa os atributos individuais, ou seja, o campo psicológico do indivíduo.



Figura 2 – Camadas de Clima e Cultura (adaptado de Neves, 2000, p. 105).

A terceira camada (A3) equivale à dimensão comportamental da cultura (os artefactos), ou seja, aquilo que tem uma forma concreta e física e é fruto da intervenção humana, nomeadamente a estrutura física e material (logótipo, espaço físico, padrões de vestuário, etc.) e também a estrutura não tangível (linguagem, mitos, terminologia, etc.).

À camada quatro (A4) correspondem os padrões e as normas de comportamento. Os ritos e as cerimónias constituem expressões que a estruturação dos padrões de comportamento pode assumir. Estes pretendem socializar as pessoas, em termos do desempenho dos papéis individuais e das relações interpessoais, logo o foco pode estar no indivíduo ou no grupo.

A camada cinco (A5) é composta pelos valores, pelas crenças e pelas ideologias que constituem o âmago da Cultura Organizacional. Os valores representam convicções relativamente à preferência de uns modos de conduta sobre os outros. As crenças já se relacionam com o que as pessoas pensam ser ou não verdadeiro (i.e., acreditar ser remunerado em função do desempenho).

A última camada (A6) (pressupostos básicos) é a mais profunda, logo invisível e inconsciente. Funciona como um código para interpretar o modo como as pessoas pensam, sentem e agem, reflectindo a socialização extra-organização.

Em síntese, embora o modelo de Neves (2000) preconize uma ideia conjunta dos conceitos Clima e Cultura Organizacional (dada a proximidade dos aspectos conceptuais e metodológicos), não exclui as respectivas diferenças e singularidades de cada conceito, nomeadamente no que concerne à relação de cada um com a mudança (maior vulnerabilidade no clima do que na cultura), na incidência do seu significado (o clima é mais individual e a cultura é mais grupal), e

até mesmo no sistema avaliativo (mais descritivo para o clima e mais avaliativo para a cultura). No contexto escolar, os estudos apontam para que o clima possa ser analisado como uma componente do constructo de Cultura Organizacional (Schoen e Teddlie, 2008; Van Houtte, 2005)

O vasto e complexo conjunto de características da Cultura Organizacional pretende garantir-lhe objectividade, todavia há aspectos que se mantêm pouco consensuais na literatura: a organização tem ou é uma cultura? (cultura como variável ou como metáfora); devemos falar em cultura ou subculturas organizacionais? (cultura una ou plural).

Podemos estabelecer um paralelismo entre as diferenças nas orientações centradas no processo, que perspectivam a organização como uma metáfora (enfatizando o carácter simbólico do contexto organizacional) e as orientações centradas no conteúdo (cultura como uma variável do contexto organizacional em que se procura descrevê-la para gerir a organização) (Pérez, 2009).

A existência de uma cultura das organizações (a cultura é entendida como única ou *corporate culture*) ou de culturas nas organizações (a unidade de análise são os grupos, a cultura é entendida como plural – subculturas) está, para Martin (1992), na origem do confronto de três orientações distintas: a perspectiva integradora, a perspectiva diferenciadora e a perspectiva fragmentadora.

#### A TIPOLOGIA DE QUINN COMO MODELO DE REFERÊNCIA: ADAPTAÇÃO DO MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES AO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A riqueza heterogénea da Cultura Organizacional pode ser caracterizada através de diferentes tipologias, as quais são identificadas a partir de quadrantes de estruturas dimensionais e que podem resultar da combinação de eixos unipolares (cf. Deal e Kennedy, 1982) ou bipolares (cf. Quinn e Spreitzer, 1991).

Foi numa tentativa de clarificarmos o conceito de eficácia que Quinn e Cameron (1983) desenvolveram o modelo dos valores contrastantes, através de um estudo exploratório no qual se solicitava que teóricos e investigadores caracterizassem esse conceito. Dos resultados obtidos foi possível identificar os factores de eficácia organizacional em torno de três dimensões ou eixos:

A **dimensão contrastante controlo/flexibilidade** relaciona-se com a estrutura organizacional e dá indicações sobre a orientação da organização para a

estabilidade, e estrutura burocrática (controlo) ou para a inovação e estrutura informal (flexibilidade).

A **dimensão contrastante interno/externo** traduz uma procura de desenvolvimento individual, valorizando a estabilidade na estrutura do trabalho, em oposição ao alcance de objectivos e à competitividade.

A **dimensão contrastante meios/fins** traduz uma dicotomia ao nível dos processos (i.e., produtividade e lucro) ou dos resultados (i.e., planeamento e definição de objectivos).

Os eixos de pólos opostos representam dilemas com que as organizações se deparam ao longo da existência e competirá ao gestor efectuar a integração das várias tensões. Ao integrar estas dimensões podem-se identificar quatro modelos de eficácia organizacional (ver Figura 3). O *modelo das relações humanas* enfatiza a flexibilidade e a vertente interna e dará relevância à coesão (meios), bem como ao desenvolvimento dos colaboradores (fins). O *modelo dos sistemas abertos* salienta a flexibilidade numa vertente externa, logo destaca a rapidez (meios) e o crescimento e apoio externo (fins). O *modelo dos objectivos racionais* enfatiza o controlo e a vertente externa, atribuindo destaque aos critérios de eficácia para alcance de metas (meios) e à produtividade (fins). O *modelo dos processos internos* denota o controlo e o interno, pelo que destaca a informação (meios) e a estabilidade e controlo (fins).

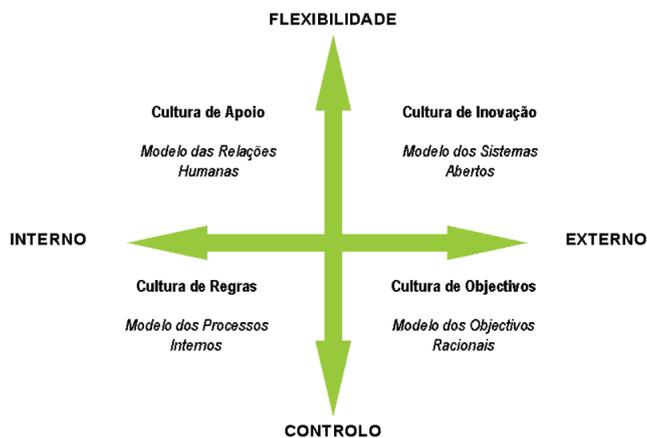


Figura 3 – Modelos de Cultura Organizacional (adaptado de Neves, 2000).

A cada um destes modelos corresponde um tipo de cultura que se caracteriza da seguinte forma (Cameron e Quinn, 1999; Quinn e Cameron, 1983).

A *Cultura de Apoio* (Modelo das Relações Humanas) é caracterizada pelas dimensões de flexibilidade e interno, prevalecendo valores como a abertura, a

confiança e o relacionamento humano, ao nível pessoal e social.

A *Cultura de Inovação* (Modelo dos Sistemas Abertos) é caracterizada pelas dimensões flexibilidade e externo, na qual são valorizadas a adaptação às mudanças internas e externas, às sugestões inovadoras, à competitividade, etc. A flexibilidade e rapidez de resposta constituem os meios pelos quais se atingem os fins propostos.

A *Cultura de Objectivos/Racional* (Modelo dos Objectivos Racionais) é caracterizada pelas dimensões de controlo e externo, onde o circular de informação, os objectivos, os resultados e o planeamento estratégico são os valores mais expressos. Atribui ênfase à produtividade e ao desempenho.

A *Cultura de Regras/Burocrática* (Modelo dos Processos Internos) é caracterizada pelas dimensões controlo e interno, na qual o respeito pelas regras, a ordem ou a hierarquia são valores que a racionalidade dos procedimentos e a formalização procuram servir.

A natureza contrastante dos quadrantes é reveladora de um funcionamento organizacional paradoxal e complexo, cujo fundamento, isto é, a Cultura Organizacional, será ela própria também a expressão de tais contrastes. A forma como os balanceamentos de pólos se expressam pode ser entendida como indicador do grau de complexidade da Cultura Organizacional.

De acordo com Cameron e colegas (2006), o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn é uma das mais importantes estruturas teóricas relacionadas com a actividade de gestão e tem sido estudada e testada em organizações há mais de vinte e cinco anos. Presentemente é utilizado em centenas de organizações em todo o mundo para promover o sucesso e melhorar a eficácia organizacional.

## A FORMAÇÃO E A MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A passagem anterior permite reconhecer que as definições de Cultura Organizacional sempre se confrontaram com uma vasta complexidade conceptual (Schoen e Teddlie, 2008). Recentemente Van Houtte (2005) apelou à comunidade científica que clarificasse o constructo e o que engloba. De igual modo, os contributos ao nível da sua formação e daquilo que a permite manter-se também são ambíguos.

Alguns autores têm enfatizado a importância das culturas nacionais na formação das culturas organizacionais (Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders, 1990). Os padrões motivacionais de gestores de diversos países encontram-se fortemente influenciados pelo factor cultural inerente a diversas nacionalidades.

Aquando da fusão de empresas internacionais, as dimensões das culturas nacionais têm um impacto maior no comportamento dos activos humanos do que as dimensões meramente organizacionais (Gerhart e Fang, 2005; Meschi e Roger, 1994).

Há ainda autores que defendem que a Cultura Organizacional se estabelece através da comunicação (Gomes, 2000). É através das pessoas que os acontecimentos e as acções adquirem sentido, auxiliando as pessoas acerca do que é apropriado fazer perante situações sociais específicas. Autores como Gounaris (2006, 2008) têm demonstrado que a Cultura Organizacional influencia o Marketing Interno que se vivencia na instituição, e que este último representa a comunicação interna existente.

Quanto à mudança da Cultura Organizacional, para Dorson (1971, in Trice e Beyer, 1993) não há qualquer possibilidade de actuar ao nível da mudança organizacional, uma vez que esta emerge espontaneamente das interacções informais; como tal quaisquer alterações deverão ser espontâneas. Contrariamente, diversos autores (Schneider, White, e Paul, 1998) consideram a possibilidade de actuação ao nível da Cultura Organizacional, sendo para tal necessário intervir na aprendizagem social. Outros autores, com uma posição intermédia, defendem que existe alguma resistência à mudança, quando essa iniciativa não provém do próprio grupo (Trice e Beyer, 1993).

Através dos diversos contributos revistos, nomeadamente o último, parece que a eficácia da mudança de Cultura Organizacional depende do Empenhamento e da responsabilização directa dos colaboradores (Lok e Crawford, 1999; Lok, Westwood e Crawford, 2005; Weng, 2009).

### CONSEQUENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura, e as suas repercussões, tem sido uma das dimensões mais estudadas em contexto organizacional (Lopes e Reto, 1990; Neves, 2000; Quinn e Spreitzer, 1991).

Para Gregory, Harris, Armenakis e Shook (2009) o facto da cultura influenciar a eficácia da empresa é um pressuposto implícito de muitos gestores, contudo reconhecem que poucos estudos empíricos forneceram uma visão detalhada sobre estas relações. Os mesmo autores concluem ainda, através da análise de noventa e nove unidades de saúde dos Estados Unidos, que as atitudes dos activos humanos têm um papel mediador da relação entre a Cultura Organizacional e as diversas medidas de eficácia organizacional.

Num outro sentido, estudos recentes apontam a sua repercussão positiva sobre a Satisfação Profissional e

a diminuição da intenção de abandonar a instituição (Machintosh e Doherty, 2007), ou no Bem-estar dos colaboradores (King, 2007), no Clima interpessoal (Reiman e Oedewald, 2007) e ainda no suporte percebido (Sebastião, Santos e Jesus, 2010).

Além destes *outcomes* com influência directa sobre os activos humanos, a investigação recente demonstra a relação entre a Cultura, nomeadamente através do modelo de Hofstede, e o Marketing da instituição e o Marketing internacional experienciado (Soares, Farhangmehr e Shoham, 2009).

Assim, parece que a orientação cultural é uma estratégia ao serviço das organizações do século XXI, caminhamos para uma progressiva confirmação empírica da sua determinação para o desempenho organizacional.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Cultura Organizacional apresente uma grande amplitude, logo tem sido passível a diferentes perspectivas de análise (Trice e Beyer, 1993). A cultura não é um atributo de um indivíduo, mas dos grupos (Morey e Luthans, 1985) – *dimensão colectiva*. Todos os actores da organização ou instituição interferem e influenciam a cultura escolar através do processo de sociabilização organizacional e profissional. A cultura, como produto social, tem subjacente o simbolismo decorrente da interacção estabelecida pelos indivíduos – *carácter simbólico*. (Gomes, 1996). As organizações adaptam-se à evolução das sociedades, as instituições evoluem, o que obriga a uma evolução dos valores culturais – *carácter dinâmico*. A cultura é uma forma de gerir incertezas, ao tornar o futuro mais previsível, com base nas experiências *afectivas*, ou seja, os laços entre as pessoas garantem a sua união. A cultura também contempla contradições e um *carácter ambíguo*, decorrentes do carácter dinâmico do meio envolvente.

Assim, importa considerar a discordância metodológica e os diversos pontos de vista teóricos que integram a dinâmica da cultura das organizações, para que consigamos compreender a importância da Cultura Organizacional numa perspectiva algo particular: a realidade visível para as pessoas e nas pessoas!

### REFERÊNCIAS

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5, 3, 193-226. doi: 10.1177/017084068400500301.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: creating value in organisations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Carmeli, A., & Tisher, A. (2004). Resources, capabilities and the performances of industrial firms: a multivariate analysis.

- Managerial and Decision Economics*, 25, 67, 299-315. doi: 10.1002/mde.1192.
- Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45, 10, 993-1012. doi:10.1016/j.ssci.2006.09.003.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. (1983). Culture: a new look through new lenses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 501-515.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: assumptions and evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 971-986.
- Gomes, A. D. (1996). Cultura Organizacional. In C. Marques, & M. P. Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 353-396). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 4, 432-448.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 4, 432-448. doi:10.1016/j.jbusres.2005.10.003.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 7, 673-679.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring international cultures; a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 286-316. doi:10.2307/2393392.
- King, W. R. (2007). A research agenda for the relationship between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 14, 3, 226-236. doi:10.1002/kpm.281.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions for organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 54, 4, 490-514. doi:10.1111/j.1464-0597.2005.00222.x.
- Lopes, A., & Reto, L. (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Machintosh, E. W., & Doherty, A. (2007). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management*, 2, 1-12.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and counter-culture. *Organizational Dynamics*, 12, 2, 52-64. doi: 10.1016/0090-2616(83)90033-5.
- Martinez, P. M. (2009). Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 46, 183-194.
- Meschi, P. X., & Roger, A. (1994). Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. *Management International Review*, 34, 4, 197-205.
- Morey, N. C., & Luthans, F. (1985). Refining the displacement of culture and the use of scenes and themes in organizational studies. *Academy of Management Review*, 10, 2, 219-229. doi:10.2307/257964.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Neves, J. G., & Jesuino, J. C. (1994). Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia*, 327-346.
- O'Reilly, C. (1991). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.
- Pérez, M. A. (2009). Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 46, 183-194.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, C. R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Powell, T., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18, 5, 375-405. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<375::AID-SMJ876>3.0.CO;2-7.
- Powell, G., Francesco, A. M., & Lings, Y. (2009). Toward culture sensitive theories of work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 5, 597-616. doi:10.1002/job.568.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 1, 33-51. doi:10.1287/mnsc.29.1.33.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in organizational change and development*, 5, 115-142.
- Reiman, T., & Oedewald, P. (2007). Assessment complex sociotechnical systems – theoretical issues concerning the use. *Safety Science*, 45, 7, 745-768. doi:10.1016/j.ssci.2006.07.010.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?? *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 836-851. doi:10.1037/0021-9010.88.5.836.
- Schoen, L. T., & Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19, 2, 129-153. doi: 10.1080/09243450802095278.
- Sebastião, D., Santos, J. V., & Jesus, S. (2010). A influência da cultura/clima organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido. *Psychologica*, 53, in press.
- Soares, A. M., Farhangmhr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60, 277-284.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Van Houtte, M. (2005). Climate or culture: a plea for conceptual clarity in school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 1, 71-89. doi:10.1080/09243450500113977.
- Weng, G. (2009). National culture and global diffusion of business-to-consumer e-commerce. *Cross Cultural Management*, 16, 1, 83-101. doi:10.1108/13527600910930059.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 3, 290-306. doi:10.1016/j.jwb.2008.03.019.

Recebido em: 27/05/2010 Aceito em: 15/09/2010.

**Autores:**

Joana Vieira dos Santos – Licenciada em Psicologia, área Social e das Organizações. Mestre em Psicologia, na especialidade em Psicologia da Saúde. Doutoranda em Psicologia das Organizações. Assistente no Departamento de Psicologia da Universidade do Algarve.  
 Gabriela Gonçalves – Doutora em Psicologia Social. Professora Auxiliar no Departamento de Psicologia da Universidade do Algarve. Coordenadora do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

**Enviar correspondência para:**

Departamento de Psicologia, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve  
 Campus de Gambelas  
 8005-139 Faro, Portugal  
 E-mail: <jsantos@ualg.pt>