

## CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO

*Teresinha Cristina Cursino Corrêa Pereira<sup>1</sup>, Marcelo França Mendes de Andrade<sup>2</sup>, Marco Antonio Chamon<sup>3</sup>, Edna Maria Querido de Oliveira Chamon<sup>4</sup>*

<sup>1</sup>UNITAU/ECA, Rua Expedicionário Ernesto Pereira s/n - portão 3 - Taubaté - 12030-320, cristinacursino@uol.com.br

<sup>2</sup>UNITAU/ECA, Rua Expedicionário Ernesto Pereira s/n - portão 3 - Taubaté - 12030-320, marcelofma10@yahoo.com.br

<sup>3</sup>UNITAU/ECA, Rua Expedicionário Ernesto Pereira s/n - portão 3 - Taubaté - 12030-320, chamon@directnet.com.br

<sup>4</sup>UNITAU/ECA, Rua Expedicionário Ernesto Pereira s/n - portão 3 - Taubaté - 12030-320, edna\_chamon@directnet.com.br

**Resumo-** A cultura organizacional tem relação direta com os comportamentos e procedimentos característicos dos funcionários de uma organização e mapeá-la pode auxiliar na tomada de decisão gerencial. Buscou-se, por meio de um estudo de caso, apreender os elementos da cultura de uma entidade do terceiro setor. O instrumento utilizado foi um questionário baseado nos estudos de Hofstede e colaboradores de 1990, dirigido à 149 indivíduos, entre funcionários, dirigentes e associados. A tabulação e tratamento dos dados da pesquisa foram realizados utilizando-se o software SPHINX. Os resultados apontaram que: a entidade é uma organização orientada para resultado, os indivíduos encaram as situações como oportunidade de novos desafios; sua cultura é voltada para as pessoas, buscando o bem-estar das mesmas; é uma entidade paroquial, visto que a identidade dos indivíduos deriva grandemente da organização; foi considerada como um sistema aberto, em que há facilidade para inclusão de novos membros e de comunicação; apresenta controle rígido, principalmente em relação aos custos e aos horários; tendência à normativa, presa pelos procedimentos, normas e regras.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Terceiro Setor. Comportamento Organizacional.

**Área do Conhecimento:** Administração (Ciências Sociais Aplicadas)

### Introdução

O terceiro setor, caracterizado por entidades sem fins lucrativos, vem se desenvolvendo no país. A profissionalização destas entidades passa pela formação e líderes, busca por resultados, capacitação de seus dirigentes, entre outras ações.

As ações de desenvolvimento da gestão organizacional no terceiro setor fundamentam-se na hipótese de que a cultura organizacional pode ser um dos elementos para entender, e conseqüentemente, gerenciar e capacitar seus funcionários para um melhor desempenho.

Este estudo tem como objetivo apreender a cultura organizacional em uma entidade do terceiro setor, por meio da percepção de seus funcionários, dirigentes e associados.

Os dados obtidos foram tratados e analisados para identificar quais os traços de cultura organizacional, como valores e crenças norteiam a organização.

Utilizou-se o modelo de Hofstede para determinação dos fatores que auxiliam na identificação dos traços da cultura organizacional

dos funcionários, dirigentes e associados da entidade.

### Cultura

O estudo da cultura é muito amplo e pode ser definido de várias maneiras. Para Hofstede (1991), cultura é sempre um fenômeno coletivo compartilhado por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, em que foi aprendida. O comportamento dos indivíduos depende de um aprendizado, de um processo de socialização. Pessoas de raças ou sexos diferentes têm comportamentos diferentes, não em função de transmissão genética ou do ambiente em que vivem, mas por terem recebido uma educação diferenciada.

Cultura, na visão de Morgan (1996), é a maneira particular que as pessoas encontraram para viver em grupo, seguindo regras, valores e crenças que fazem sentido ao estilo de vida no qual elas se ajustam.

Para melhor compreensão da cultura organizacional é necessário pesquisar a cultura da sociedade na qual a organização está inserida.

## Cultura Brasileira

Dentre os estudos e pesquisas sobre cultura brasileira destacam-se os desenvolvidos por Azevedo (1958), Lodi (1993) e Freitas (1997).

Azevedo (1958) apresentou como traços característicos da psicologia do povo brasileiro: afetividade, irracionalidade e misticismo; religiosidade católica popular, cultivo da docilidade; sobriedade diante da riqueza; vida intelectual e literária de superfície, erudição não-prática; individualismo não-criativo, atitude anti-social; atitude de tirar proveito em relação ao Estado.

No mesmo sentido, as organizações brasileiras possuem características peculiares em relação às organizações de outras culturas ou países e refletem os valores culturais da sociedade maior. Os valores culturais são transmitidos para as pessoas e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais, como a família, escola, religião, e nas organizações. Pesquisas e estudos comprovam a similaridade de valores presentes na cultura brasileira que se refletem nas culturas organizacionais. Segundo Lodi (1993), alguns traços típicos sociais dos brasileiros ajudam a compreendê-los, quando na condição de trabalhadores: bondade e honestidade; culto da personalidade; dificuldade de obediência; falta de coesão social; aventura e imprevidência; falta de culto ao trabalho; falta de controle e acompanhamento; cultura ornamental, cordialidade, afetividade e irracionalidade; falta de objetividade; religiosidade intimista, docilidade e resignação; sobriedade diante da riqueza; individualismo e respeito pelas chefias carismáticas.

Freitas (1997) desenvolveu um estudo com o objetivo de levantar **traços brasileiros** que poderiam auxiliar no processo de análise organizacional, e salientou cinco deles: **a hierarquia**, que se traduz por meio de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; **o personalismo**, que se traduz por meio de passividade e aceitação dos grupos inferiores; **a malandragem**, que se traduz em flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; **o sensualismo**, caracterizado pelo gosto do erótico e do social nas relações sociais; e, **o aventureiro**, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico.

Essas múltiplas interpretações sobre a Cultura Brasileira permitem o entendimento das peculiaridades do povo brasileiro e são importantes para a análise do estudo de caso. A seguir completar-se-á este entendimento apresentando as Dimensões Culturais Nacionais de acordo com Hofstede (1991).

## Dimensões Culturais Nacionais

De acordo com Hofstede (1991), as sociedades diferem ao longo de quatro dimensões culturais principais, as quais foram reveladas a partir de um estudo junto aos funcionários, com postos de trabalhos idênticos, de vinte unidades da empresa IBM espalhadas pelo mundo.

Hofstede (1991) definiu a primeira dimensão como **Distância do Poder**. Refere-se a aceitação a desigualdade de poder entre os indivíduos mais ou menos poderosos em uma sociedade. O grau de tolerância varia de cultura para cultura. O Brasil, de acordo com a pesquisa, é considerado uma sociedade com muita distância do poder, o que significa, conforme o autor, que a lealdade, respeito e dependência dos subordinados em relação ao patrão são grande. A resolução de conflitos é feita de forma indireta, muitas vezes por meio de terceiros, pois a manutenção da harmonia é uma necessidade.

A segunda dimensão é **Individualismo/Coletivismo**. As culturas individualistas ocorrem nas sociedades nas quais os indivíduos são associados aos seus próprios interesses e aos interesses de sua família imediata. Já as culturas coletivistas pressupõem que os indivíduos pertençam a uma ou mais comunidades. O grupo protege o interesse de seus membros e espera lealdade constante. O Brasil, segundo Hofstede (1991), é classificado como um país coletivista. Possui uma cultura cujas ações se traduzem em defesa dos interesses do grupo. Em um país coletivista, a relação entre superior e subordinado é hierarquizada, existindo a dependência do subordinado, e os laços de relacionamento pessoais resultam na lealdade entre os envolvidos ou na mudança de prioridades de uma determinada tarefa.

A terceira dimensão é **Masculinidade/Feminilidade**. Essas terminologias fazem referência aos papéis sociais determinados pela cultura. Na sociedade tida como masculina, os indivíduos de uma sociedade esperam que seus membros sejam assertivos, ambiciosos, competidores, comprometidos com o sucesso material e que respeitem o que é grande, forte e rápido. Por outro lado, na sociedade tida como feminina, os indivíduos esperam que seus membros sirvam e se importem com os relacionamentos interpessoais, a qualidade de vida não-material, com as crianças e com os fracos. De acordo com a pesquisa de Hofstede (1991), o Brasil está no meio da escala não se podendo afirmar que a sociedade é masculina ou feminina.

A última dimensão diz respeito à **Aversão a Incerteza**. Indica a extensão em que os indivíduos de uma cultura descontrolam-se em situações desestruturadas, não claras, ou imprevisíveis. As

culturas com alto nível de aversão à incerteza são ativas, emotivas, buscam a segurança e são intolerantes. Já as culturas com tolerância a incerteza são contemplativas, não emotivas, aceitam o risco pessoal e são relativamente passivas. O Brasil, segundo o estudo, possui considerável aversão a incerteza. Isto significa que possui necessidade de regras de comportamento, formalização e padronização. Utiliza de planejamentos de curtos e médios prazos, evitando fazer planos de longo prazo, pois teme a incerteza futura.

Após o estudo dos traços da cultura do povo brasileiro, apresentar-se-ão estudos relacionados à cultura organizacional.

### **Cultura Organizacional**

O termo cultura organizacional é relativamente recente. Segundo Barbosa (1992), a cultura é definida como um conjunto de valores e símbolos compartilhados.

Segundo Tavares (1996), uma empresa pode ou não ser uma cultura, porém todas têm cultura, uma vez que fazem parte de um ambiente social maior, que é, em si uma cultura. Uma empresa transforma-se em cultura, cria sua maneira própria de ser, no processo de se constituir como um grupo organizado de pessoas em busca de um fim. Executivos e administradores capazes de ler a cultura, de seus ambientes interno e externo, criam e mantêm empresas ascendentes em seus mercados. Os ritos, símbolos e mitos, são peças chave, para a compreensão e posterior descrição daquele modo próprio de fazer e de pensar as coisas que constitui uma cultura.

Para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar, tanto os aspectos simples, como aqueles mais complexos do processo de construção da realidade, às vezes tão sutis e infiltrados, que dificilmente podem ser identificados.

Para Schein (1985, apud FERREIRA; ASMAR, 2002) as organizações são vistas como coletividades às quais os empregados pertencem, em lugar de serem apenas locais de trabalho que compreendem indivíduos separados. O espírito colaborativo de uma aldeia ou comunidade influencia na experiência de trabalho, existindo grande ênfase na interdependência, nas preocupações compartilhadas e na ajuda mútua. O autor enfatiza a cultura organizacional como resultado da dinâmica de uma determinada organização.

Outra abordagem de cultura organizacional é apresentada por Hofstede (1991). Ele considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual essa organização se insere. Este conceito é mais abrangente, pois considera os aspectos da

sociedade (traços nacionais) em que a organização se encontra. Ele afirma não ser possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela interage. As dimensões da cultura organizacional surgiram por meio da pesquisa realizada por Hofstede (1991) em vinte unidades da empresa IBM, em diversos países. Esta abordagem foi adotada neste estudo e será apresentada a seguir.

### **Método e Resultados**

Realizou-se uma pesquisa de campo de natureza exploratória, com um enfoque quantitativo, junto a funcionários, diretores e a uma amostragem, por acessibilidade, de associados de uma entidade do terceiro setor. Ao todo participaram 149 indivíduos, que tiveram suas identidades preservadas.

Os dados quantitativos foram coletados mediante a utilização de questionário. O instrumento foi elaborado a partir da abordagem de Hofstede. As questões são elaboradas por duas afirmações opostas, sendo uma a direita e outra a esquerda. Os dados são lançados em uma escala de 0 a 100 tendo-se como resultado a orientação para cada dimensão.

A esse processo foram atribuídos nomes relacionados a 6 dimensões identificadas por Hofstede em seu estudo. A tabulação e tratamento dos dados foram realizados com o auxílio do software SPHINX<sup>®</sup>.

As dimensões da cultura estabelecidas por Hofstede são:

Na Dimensão 1 – Orientação para Processo versus Orientação para os Resultados: as características são observadas quanto à preocupação com os meios (processos) ou quanto aos objetivos (resultados). Este estudo apontou orientação para os resultados. Identificou-se que há maior empenho no trabalho e que os dias são encarados como possibilidade de obterem maiores desafios.

Na Dimensão 2 – Orientação para o Empregado versus Orientação para o Trabalho: aponta para uma preocupação maior com as pessoas (empregados) ou com a realização do trabalho. Os resultados apontaram para orientação para os empregados. Há maior consideração com o bem-estar das pessoas e as tomadas de decisão são tomadas coletivamente.

Na Dimensão 3 – Paroquial versus Profissional: as características são observadas quanto à observância de que as normas da organização podem ser aplicadas tanto no comportamento profissional quanto no pessoal (paroquial) ou acreditam que foram admitidos por suas competências e que sua vida pessoal diz respeito apenas a eles próprios (profissional). Aqui, obteve-se como resultado a Dimensão Paroquial. Os

profissionais acreditam que a empresa provavelmente fará algo por eles e que sua admissão não foi baseada apenas nas suas competências, mas também de acordo com seu meio social e familiar. Esses profissionais acabam não se preocupando muito com o seu futuro.

Na Dimensão 4 – Sistema Aberto versus Sistema Fechado: descreve o clima de comunicação, se é orientado na integração de novos membros (aberto) ou se as pessoas mais fechadas e secretas (fechado). Esta dimensão apresentou orientação para Sistema Aberto, ou seja, neste ambiente qualquer pessoa se adaptaria a entidade facilmente.

Na Dimensão 5 – Controle Rígido versus Controle Fraco: voltado para controle de custos, horários, entre outros (rígido) ou não (fraco). Os resultados apontaram para Controle Rígido em que há preocupação quanto aos custos, os horários das reuniões são respeitados e as piadas são raras.

Na Dimensão 6 – Normativo versus Pragmático: orientação para o cumprimento correto dos procedimentos (normativa) ou enfatizam o mercado e as necessidades dos clientes (pragmáticas). A pesquisa aponta para orientação Normativa. O cumprimento correto dos procedimentos é considerado mais importante que os resultados, bem como, a ética e a honestidade são muito relevantes.

## Discussão

Os resultados apresentados apontam que traços culturais de organizações privadas foram encontrados na entidade do terceiro setor pesquisada, como a orientação para resultados, controle rígido e tendência normativa.

Nota-se que cada vez mais as entidades do terceiro setor aplicam técnicas e ferramentas de gestão orientadas a resultados, maximizando os recursos investidos. Da mesma forma, os indivíduos são monitorados e avaliados segundo padrões de desempenho pré-estabelecidos, que continuamente são reavaliados de acordo com as orientações da melhoria contínua.

Observou-se que esta entidade do terceiro setor é, ainda, orientada para pessoas, busca-se o bem-estar entre os indivíduos. Embora na cultura nacional brasileira haja traços de aversão à incerteza, inclusive de situações e pessoas diferentes, que são consideradas perigosas, a entidade é voltada para um sistema aberto, o que facilita a inclusão e integração de novos membros e viabiliza a comunicação.

Pode-se destacar, nesta reflexão, que a cultura organizacional interfere nas relações cotidianas favorecendo ou não a decisões estratégicas das organizações.

## Conclusão

Os dados obtidos nos questionários dirigidos aos funcionários, dirigentes e associados ajudaram a contextualizar a Cultura Organizacional de uma entidade do terceiro setor.

De acordo com a percepção dos indivíduos, ficou evidenciado que a entidade, segundo o modelo de Hofstede, é orientada para resultados, bem como, voltada para pessoas, paroquial, um sistema aberto, apresenta controle rígido e tendência normativa.

A partir das situações operacionais apresentadas pelo modelo foi possível dimensionar a Cultura Organizacional de uma entidade do terceiro setor. As informações poderão ser utilizadas para orientar ações de desenvolvimento, gerenciamento e capacitação dos indivíduos para um melhor desempenho.

Portanto, a continuação do estudo sobre cultura organizacional das entidades do terceiro favorece a compreensão da realidade em que este setor está inserido.

## Referências

- AZEVEDO, F. A. Cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura brasileira. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
- BARBOSA, L. O jeitinho brasileiro; a arte de ser mais igual que os outros. 2. ed. São Paulo: Campus, 1992.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo de Cultura Organizacional. In: IX Congresso COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2002.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. (Org). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- HOFSTEDE, G. Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental. 1 ed. Lisboa: Edições Silabo, 1991.
- LODI, J. B. A empresa familiar. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- TAVARES, P. C. O papel das universidades no desenvolvimento do terceiro setor: grandes empresas investindo no desenvolvimento social. São Paulo, AIESEC, 1996, p. 12-14.