

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COM A IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA: ONG GURI NA ROÇA

Flávia Guimarães R. Carvalho¹, Paulo Roberto Grangeiro Rodrigues²

¹UNIP – Universidade Paulista, São José dos Campos – SP, flaviagrc@uol.com.br

²UNIP – Universidade Paulista, São José dos Campos – SP

Resumo- Foi realizado o diagnóstico organizacional com a identificação da cultura na ONG Guri na Roça, mantido pela empresa Cognis em Jacareí-SP, cujo objetivo é trabalhar com crianças e adolescentes de 8 a 18 anos fora do horário escolar trabalhando com projetos e oficinas. Utiliza-se a classificação das culturas em: em mercenária, em rede, fragmentada e de comunidade. As informações utilizadas na pesquisa são qualitativas. O universo da pesquisa é formado pelos funcionários contratados pela ONG que atuam diariamente com a clientela e a gestora da instituição. A coleta de dados foi realizada entre os meses de março a maio de 2007, por meio de entrevista dirigida e questionário seguindo-se a análise da cultura. Observou-se a transição da cultura em rede para a comunitária, uma vez que a ONG busca maior aperfeiçoamento e profissionalismo.

Palavras-chave: cultura organizacional, projeto social, gestão

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Nas últimas décadas, a gestão globalizada tem feito aumentar a preocupação com temas associados ao desenvolvimento econômico e ao desenvolvimento sustentável, bem como a busca pela ética, cidadania, direitos humanos e pela inclusão social.

Seguindo essa tendência, as organizações de diversos segmentos da sociedade estão cada vez mais preocupadas na busca de desempenhos socialmente adequados, procurando adequar suas necessidades e seus objetivos organizacionais a programas de responsabilidade social, buscando, sempre que possível, o controle de seu relacionamento com a sociedade, seja por meio de seus processos, serviços ou produtos.

Entre os programas de responsabilidade social gerenciadas pelas empresas, existe a ONG Guri na Roça, patrocinado pela empresa Cognis de Jacareí.

Considerando a grande importância do terceiro setor, representado neste caso pela ONG Guri na roça, este trabalho tem como objetivo apresentar o diagnóstico organizacional com a identificação da cultura da ONG.

Cultura Organizacional

Conforme descrito por Robbins (2002, p. 288) e Daft (2002, p. 293) pode-se definir a cultura organizacional como um “sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização distinguindo-a das outras”, ou seja, trata-se de um conjunto de valores aceitos em toda organização capaz de orientar e moldar o comportamento dos funcionários e de seus líderes.

Robbins (2002, p. 288) ressalta que em pesquisas recentes foi possível enumerar sete características principais que envolvem a cultura organizacional, sendo elas: a) inovação e ousadia – o grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos; b) atenção aos detalhes – o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; c) busca de resultados – o grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados; d) concentração nas pessoas – o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização; e) orientação para a equipe – o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos; f) agressividade – o grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras; e g) estabilidade – o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em oposição ao crescimento.

Outro aspecto importante a ressaltar sobre cultura organizacional é a classificação considerando matriz de duas dimensões: sociabilidade e solidariedade, como pode ser verificado na matriz a seguir (**Figura 1**):

cultura em rede: (sociabilidade alta, solidariedade baixa). A organização vê seus membros como familiares e amigos, compartilha informações abertamente, mas tolera o desempenho fraco e as “panelas” políticas;

cultura mercenária: (sociabilidade baixa, solidariedade alta). A organização é focada em seus objetivos, e não quer apenas vencer quer destruir seus inimigos. As pessoas ali são

determinadas na conquista de suas metas. A agressividade interna também é tolerada;

cultura fragmentada: (sociabilidade baixa, solidariedade baixa). A organização julga seus membros apenas quanto à produtividade e à qualidade do trabalho e é constituída de individualistas, então existe pouca ou nenhuma identificação com a organização; e

cultura de comunidade: (sociabilidade alta, solidariedade alta). A organização valoriza tanto a camaradagem quanto o desempenho. Têm líderes carismáticos, e tendem a absorver totalmente a vida de seus funcionários.

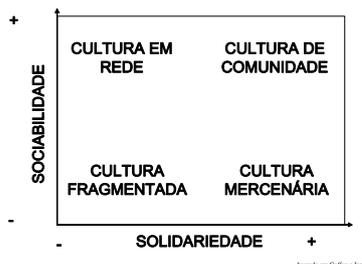


Figura 1 – Tipo de cultura organizacional – anotações em sala de aula baseado em Goffee e Jones, 1998.

Verifica-se, na visão de Araújo (2006), que estudar a cultura de uma organização é importante porque ela: a) define fronteiras claras para todos os membros da empresa: demonstrando o lado formal da cultura de uma organização, no qual normas e regulamentos delimitam as atitudes das pessoas no âmbito organizacional; b) apresenta um modo consistente de abordar novas situações: exemplo, uma pessoa que trabalha com *telemarketing*, certamente, ela não sabe o que o cliente irá dizer, mas conhece os procedimentos da organização em que atua e se sentirá segura o suficiente para argumentar; e c) ajuda a unir as pessoas, garantindo um padrão conhecido de sucesso: as pessoas tendem a buscar organizações que apresentem uma identidade na qual acreditam, de modo que garanta o sucesso.

Com a compreensão dos aspectos relacionados à cultura organizacional e tendo respondido a pergunta por que estudar a cultura de uma organização? e qual a sua importância para as empresas, será verificado como pode ser mensurada a cultura da ONG Guri na Roça, porém, antes dessa mensuração, apresentar-se-á o método aplicado de entrevista.

Metodologia de Pesquisa

As informações utilizadas na pesquisa foram predominantemente qualitativas. O enfoque qualitativo justificou-se pela natureza e complexidade do problema de pesquisa proposto e análises necessárias para as respostas às questões de pesquisa. Lida com alguns

fenômenos subjetivos, não quantificáveis, em que não somente os resultados e o produto foram analisados, mas também os processos na construção de um modelo, conforme visão de Yin (2005).

O universo da pesquisa são os funcionários contratados da ONG Guri na Roça e a gestora, desconsiderando os demais membros da Diretoria, por não atuarem diretamente com a rotina da organização, ou seja, sem influenciar a gestão da organização.

Os voluntários por permanecerem algumas horas na semana também não foram o foco da pesquisa. A pesquisa está focada na Gestora (responsável pela gestão da ONG), no Professor, no Cozinheiro e no Auxiliar de Serviços Gerais.

A coleta de dados foi realizada nos meses de março a maio de 2007, utilizando-se, conforme descrito por Yin (2005, p. 113), de base documental, entrevista dirigida e questionário aplicado a um grupo selecionado.

O diagnóstico psicossocial na organização tem como objetivo a identificação e análise das complexas inter-relações entre o indivíduo e o contexto do trabalho, compreendendo a nível social, organizacional, grupal e individual, com vistas a dar subsídios para a intervenção do psicólogo (RODRIGUES, 2007).

Junto aos funcionários contratados foi utilizada a técnica de aplicação de questionário. A aplicação do questionário partiu do princípio de que esse método permitiria a participação dos funcionários, independentemente do setor de atuação, num prazo reduzido.

Ressalta-se, além de perguntas abertas e fechadas, aplicação no Questionário da Escala de Likert que, segundo Mattar (1997), possibilita a medição de graus numa resposta, possibilitando a compreensão da direção de atitude de quem está respondendo o questionário. A escala descrita em 1932, por Rensis Likert, tem como objetivo verificar, além do aceite ou não dos respondentes, o grau de aceite ou do não aceite. A escala utilizada foi graduada em sete níveis, como numeração, em que cada respondente assinalou as respostas que refletem sua atitude em relação a cada pergunta feita.

Caracterização dos Respondentes

A organização Ong Guri na Roça possui total de funcionários igual a vinte, entre diretoria, secretaria, coordenação, professores, equipe e de apoio, como pode ser visto na **Figura 2**, sendo que a seleção amostral utilizada representa 50% do universo dos funcionários. Todos os participantes são do sexo feminino com mais de 30 anos de idade, com o nível de escolaridade básico para o desempenho de suas atribuições. Têm-se duas entrevistadas contratadas no ano de

2001 e outra contratada no ano de 2006, demonstrando a existência de estabilidade no emprego e baixa rotatividade de funcionários.

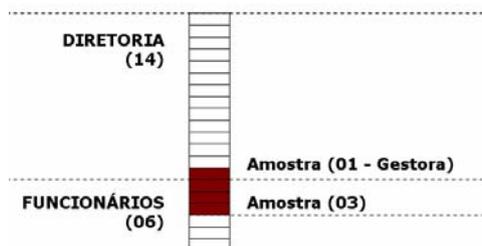


Figura 2 – Amostragem utilizada

Ressalta-se que a contratação da funcionária mais moderna ocorreu por meio de indicação por pessoas de própria organização. Esta forma de indicação tem vantagens e desvantagens, uma vez que a indicação interna é uma das alternativas mais confiáveis (quem gostaria de se "queimar" indicando uma pessoa inadequada?) porém tem como efeito negativo um certo conservadorismo, que pode dificultar a renovação da organização.

Expectativas na organização

Todos demonstram expectativas de melhoria profissional dentro e fora da ONG. A ONG aparece como sendo uma alternativa profissional primordial aos entrevistados. Nenhuma das menções de melhoria profissional descarta a ONG, ao contrário, vem como complemento aos trabalhos realizados pela ONG.

O cunho social da organização sensibiliza os funcionários que encontram uma razão de ser para suas vidas particularidades, sentindo-se, ao mesmo tempo, funcionárias e voluntárias.

A entrevistada de maior escolaridade diz não perceber a existência de orientações ou treinamentos para funcionários da ONG, enquanto as demais afirmam existir este tipo de orientação e treinamento.

Este posicionamento é coerente, devido o treinamento existente atender às necessidades operacionais e de infra-estrutura da organização e poder ser dado pelos próprios voluntários. O treinamento para professores demanda um maior investimento e capacitação.

Verificou-se que 100% das entrevistadas estão satisfeitas com o trabalho que desempenha na ONG e desejam poder ter uma elevação profissional tanto dentro como fora da empresa.

Considerando a escala de Likert, têm-se na **Figura 3** o posicionamento dos entrevistados para quatro questões.

Verifica-se que os funcionários atribuíram elevada nota para cada aspecto abordado. Um nível mais crítico ocorre para o seu próprio desempenho dentro da Organização e quanto aos estímulos de serem inovadores.

| DESCRIÇÃO | PERCEÇÃO | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Qual o grau de satisfação com o seu próprio desempenho dentro da instituição? | | | | | | | |
| Os funcionários têm liberdade de discutir com o gestor sobre o trabalho? | | | | | | | |
| Os funcionários são estimulados a ser inovadores? | | | | | | | |
| Idéias ou propostas são aceitas quando válidas? | | | | | | | |

Figura 3 – Posicionamento dos entrevistados

As idéias ou propostas aceitas relacionam-se com a atividade fim da ONG, ou seja, arrecadar doações, ministrar palestras, oficinas. Não foram percebidos que essas idéias estejam voltadas para melhoria nos processos organizacionais.

Análise da Cultura

Tem-se a cultura organizacional como significados partilhados pelos membros da ONG Guri na Roça distinguindo-a das outras ONGs. Os valores aceitos pelos funcionários estão diretamente relacionados aos Valores da ONG, a de comparar uma criança a uma semente, onde o cultivo da criança deve ser irrigado por cuidados e carinho. Os funcionários têm o sentimento de serem voluntários na causa da ONG, em educar com amor e despertar para a conscientização ambiental e o respeito pela terra. Neste sentido, pode-se afirmar que os Valores organizacionais influenciam, orientam e moldam o comportamento dos funcionários.

Todos afirmam que os dirigentes, em momentos críticos na ONG, buscam envolvimento de todos, inclusive dos voluntários. Como exemplo, tem-se uma experiência relatada por uma das entrevistadas:

[...] perdemos uma parceria com “empresa de alimentos” [alteração nossa do nome da empresa], a qual fornecia lanches e café da tarde para os guris. Todos da equipe buscaram parcerias e doações em padarias ou particularmente através de campanhas. Hoje o lanche é bem melhor. (ENTREVISTADA)

Os momentos de felicidade na ONG estão mais relacionados com as comemorações ocorridas em datas festivas do que no alcance de metas. Em nenhum momento houve uma menção negativa ao trabalho na ONG e nem o indicio de infelicidade ou frustrações relacionados ao trabalho desempenhado.

Considerando que a cultura organizacional se apresenta em dois níveis na organização, sendo uma na superfície e outro subjacente, tem-se claramente apresentado, na superfície, em toda a ONG a forma coloquial de vestimenta dos funcionários, histórias de sucesso e sensibilização com os jovens atendidos, as datas festivas (churrasco com a empresa patrocinadora ou festas de fim de ano). Os valores, premissas, crenças e processos de pensamentos foram constantemente

externados na pesquisa: visão de solidariedade, trabalho de equipe em momentos críticos, funcionário-voluntário.

Considerando o apresentado por Robbins (2002, p. 288) pode-se afirmar que a cultura organizacional da ONG enquadra-se em: a) **concentração nas pessoas** – o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização; e b) **orientação para a equipe** – o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos. Ao analisar a cultura organizacional considerando matriz de duas dimensões: **sociabilidade** e **solidariedade**, pode-se indicar que a ONG encontra-se entre a “Cultura em Rede” e a “Cultura Comunidade” como verificado na matriz a seguir (**Figura 4**):

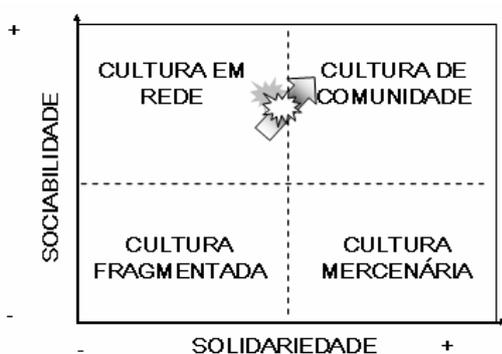


Figura 4 – Cultura organizacional da ONG Guri na Roça

a) cultura em rede: (sociabilidade alta, solidariedade baixa). A organização vê seus membros como familiares e amigos, compartilha informações abertamente, mas tolera o desempenho fraco e as “panelas” políticas; e **b) cultura de comunidade:** (sociabilidade alta, solidariedade alta). A organização valoriza tanto a camaradagem quanto o desempenho. Tem líderes carismáticos, e tendem a absorver totalmente a vida de seus funcionários.

A ONG está migrando da cultura em rede para a cultura de comunidade, profissionalizando algumas atividades e tornando os funcionários em voluntários-remunerados, tornando cada funcionário como membros da família Guri na Roça, onde a disseminação de informações para busca de soluções ocorre abertamente, porém, valorizando o desempenho eficaz, passando a valorizar, não apenas a camaradagem, mas também o desempenho em momentos de crises. Tem-se neste capítulo uma demonstração do lado formal da cultura da ONG, e subsídios para uma intervenção psicossocial positiva.

Conclusão

Conclui-se com esta pesquisa que a ONG Guri na Roça apresenta dois tipos de culturas: em rede e comunidade, sendo que esta segunda tende a permanecer daqui a alguns anos, uma vez que tem procurado profissionalizar algumas de suas atividades, valorizando mais o profissionalismo e menos a camaradagem. Este é um trajeto importante, pois conforme foi visto nas entrevistas realizadas com funcionárias de nível auxiliar, a solidariedade e o clima familiar é muito valorizado, enquanto para a professora entrevistada percebe-se uma preocupação com causas que tenham valor para a organização, a busca por qualidade no trabalho diário.

A migração da cultura em rede para a comunitária é coerente uma vez que a ONG está em processo de crescimento e uma vez já estabelecida na cidade e reconhecida pelo seu trabalho e causa, resta-lhe buscar maior aperfeiçoamento no mercado que lhe dê sustentabilidade, melhorando a qualidade no atendimento, visando alcançar objetivos profissionais de maior impacto social.

Referências

- DAFT, Richard L. Cultura organizacional e valores éticos. In.: Organizações: teorias e projetos. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002. p. 291-315.
- MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROBBINS, Stephen Paul. Criando e mantendo a cultura da organização. In.: Administração: mudanças e perspectivas. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 286-308.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Grangeiro. Projeto de pesquisa referente à disciplina de psicologia organizacional I - 2007. São Paulo: UNIP, 2007. Apostila de curso
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.