

ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL: A PARTIR DO PONTO DE VISTA DA DIRETORIA DE UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR

Alexandre Andrade Santos¹, Marcelo Françoso Mendes de Andrade², Vilma da Silva Santos³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ Pós-graduado em MBA em Gerência Empresarial - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – alexandre@taubate.com.br

² Pós-graduado em MBA em Gerência Empresarial - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – marcelofma10@yahoo.com.br

³ Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – vilma70@gmail.com

⁴ Orientador - Professor do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – edson@unitau.br

Resumo- As pesquisas sobre o tema “Cultura Organizacional” têm contribuído para os estudos dos comportamentos e práticas compartilhadas nas organizações, podendo auxiliar na gestão e nas tomadas de decisão. Este trabalho busca apreender os elementos da cultura de uma entidade do terceiro setor a partir do ponto de vista de sua diretoria. O instrumento utilizado foi um questionário baseado nos estudos de Hofstede, numa amostra de 11 indivíduos. A tabulação e tratamento dos dados da pesquisa foram realizados utilizando-se o software EXCEL[®]. Os resultados indicaram que a entidade, segundo sua diretoria, é: orientada para busca de resultados; voltada para as pessoas; paroquial, ou seja, a identidade dos indivíduos é fortemente influenciada pela organização; um sistema aberto, que favorece a comunicação entre seus clientes internos e externos; caracterizada por controle rígido; e, normativa, ao zelar pela manutenção dos procedimentos, normas e regras estabelecidas.

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

Área do Conhecimento: VI - Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

O terceiro setor no Brasil está em expansão. Esse segmento é composto por entidades sem fins lucrativos que, em sua maioria, contam com a mão-de-obra voluntária nas frentes de trabalho. Na medida em que essas organizações crescem surge a necessidade de profissionalização de seus quadros.

Este estudo tem como objetivo apreender sobre o conjunto de práticas, crenças e valores que permeiam as relações de uma entidade do terceiro setor a partir do ponto de vista de sua diretoria. Esta organização passou por um processo de profissionalização da gestão concluído no fim de 2005.

O conjunto dos elementos, já citados, compõe a cultura organizacional desta entidade que foi identificada com o auxílio de um questionário desenvolvido a partir do modelo de Hofstede.

Este trabalho é parte de uma pesquisa em desenvolvimento sobre cultura organizacional com uma entidade do terceiro setor da região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo, que não será identificada. Propõe-se aqui a análise preliminar de alguns resultados já obtidos. A seguir,

apresentar-se-á a base teórica utilizada para o estudo.

Cultura

O conceito de cultura pode variar conforme a abordagem do estudo, sendo definida de várias maneiras. Apresentar-se-á a seguir algumas definições contemporâneas da cultura.

Para Motta (1997), “a variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros”.

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

A definição de Schein (1992 apud CHAMON, 2007) aponta para um conjunto de pressupostos básicos que são compartilhados por um grupo para lidar com problemas de adaptação e integração. Estes pressupostos são ensinados aos novos membros como forma de lidar com esses problemas.

Para Hofstede (1991), cultura é um fenômeno coletivo compartilhado por pessoas que vivem ou

viveram no mesmo ambiente social, em que foi aprendida.

Chamon (2007) alerta para o fato de apesar de se encontrar pontos convergentes na descrição de cultura organizacional por parte de Schein e Hofstede, estes divergem em muitos aspectos. Em síntese, Hofstede acredita que a cultura organizacional não é uma questão de valores partilhados (afirmado por Schein), mas de valores impostos, convertidos em práticas para os membros da organização (CHAMON, 2007).

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

Hofstede (1991) identificou a primeira dimensão como **Distância do Poder**. Refere-se à aceitação a desigualdade de poder entre os indivíduos em uma sociedade.

A segunda dimensão é **Individualismo/Coletivismo**. As culturas individualistas ocorrem nas sociedades nas quais os indivíduos são associados aos seus próprios interesses. Já nas culturas coletivistas o grupo protege o interesse de seus membros e espera lealdade constante.

A terceira dimensão é **Masculinidade/Feminilidade**. Essas denominações fazem referência aos papéis sociais determinados pela cultura. Os indivíduos de uma sociedade tida como masculina esperam que seus membros sejam: assertivos, ambiciosos, competidores e comprometidos com o sucesso material. Na sociedade tida como feminina, os indivíduos esperam que seus membros sirvam e se importem com os relacionamentos interpessoais e com os fracos.

A última dimensão diz respeito à **Aversão a Incerteza**. Indica a extensão em que os indivíduos de uma cultura descontrolam-se em situações imprevisíveis. As culturas com alto nível de aversão à incerteza buscam a segurança. Já as culturas com tolerância a incerteza aceitam o risco pessoal e são relativamente passivas.

O Brasil, de acordo com a pesquisa, é considerado uma sociedade com muita distância do poder. No ambiente de trabalho, a lealdade, respeito e dependência dos subordinados em relação ao patrão são grande. É classificado como um país coletivista. As ações em sua cultura se traduzem em defesa dos interesses do grupo. Quanto à dimensão de Masculinidade/Feminilidade, o Brasil está no meio da escala não se podendo afirmar que a sociedade é masculina ou feminina. Por fim, a pesquisa apontou que o Brasil, possui considerável aversão a incerteza. No ambiente de trabalho possui necessidade de regras de comportamento, formalização e padronização. Após a identificação dos traços da

cultura do povo brasileiro apresentar-se-ão estudos relacionados à cultura organizacional.

Cultura Organizacional

Segundo Tavares (1996), todas as organizações têm cultura, uma vez que fazem parte de um ambiente social maior, que é, em si, uma cultura.

Os ritos, símbolos e mitos são importantes para a compreensão e posterior descrição daquele modo próprio de fazer e de pensar as coisas que constitui uma cultura.

Hofstede (1991) considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual essa organização se insere.

Por meio de uma pesquisa realizada em vinte unidades da empresa IBM, em diversos países, Hofstede (1991), identificou seis dimensões da cultura organizacional.

Seguindo uma ordem de importância entre as dimensões, Hofstede (1991) estabeleceu que na dimensão 1 (**P1: orientação para processos x orientação para resultados**), as características são observadas quanto à preocupação com os meios ou quanto aos objetivos. Assim, se a quantidade de respostas com orientação para processos for maior demonstra-se que as pessoas desse grupo percebem os dias como sempre iguais.

A dimensão 2 (**P2: orientação ao funcionário x orientação à tarefa**) aponta para uma preocupação maior com as pessoas ou com a realização do trabalho. Nas organizações orientadas para os funcionários há maior preocupação com o bem-estar das pessoas. As tomadas de decisão são feitas coletivamente. O oposto ocorre nas organizações orientadas para as tarefas.

A dimensão 3 (**P3: paroquial x profissional**) afirma que, na organização orientada para o aspecto paroquial, os funcionários pouco se preocupam com o seu futuro. Acreditam que a empresa certamente fará algo por eles. Já os funcionários que se identificam com o aspecto profissional acreditam que foram admitidos por suas competências, sendo que sua vida pessoal diz respeito apenas a eles próprios.

Na dimensão 4 (**P4: sistema aberto x sistema fechado**) avalia-se a comunicação. Na organização orientada para sistema aberto os novos membros integram-se e adaptam-se rapidamente. Na organização orientada para sistema fechado os novos membros, na maioria das vezes, demoram em sentirem-se confortáveis no ambiente de trabalho.

Na dimensão 5 (**P5: controle fraco x controle rígido**) avaliam-se os aspectos de controle. Os funcionários das organizações orientadas para o controle fraco acreditam que ninguém se preocupa

com os controles de custos, dos horários, entre outros. O oposto ocorre nas organizações orientadas para o controle rígido.

A dimensão 6 (**P6: normativo x pragmático**) refere-se às organizações orientadas para o aspecto do cumprimento correto dos procedimentos organizacionais, da ética e da honestidade. Enquanto, as organizações pragmáticas enfatizam o mercado, as necessidades dos clientes e os resultados.

Para Hofstede (1991) a cultura é uma linguagem codificada, responsável pela classificação dos grupos da sociedade. Dessa forma, as seis dimensões podem auxiliar na identificação e entendimento dos valores e crenças organizacionais. A seguir, será apresentado o *locus* da pesquisa.

Locus da Pesquisa

A entidade pesquisada foi fundada com os objetivos, segundo estatuto de fundação, de: defender os interesses de seus associados, representá-los perante os poderes públicos e, quando consultada, prestar informações diversas, fornecer dados estatísticos, solver, por meio de arbitramento, todas as divergências ou litígios, entre outras.

Atualmente, a organização continua trabalhando com o mesmo ideal associativista de seu fundador e trabalha para melhoria de seus serviços e da sua representatividade, em benefício de seus associados. Hoje, conta com aproximadamente 1.100 (julho de 2008), e sua missão é "proporcionar aos associados serviços, informações e conhecimentos atualizados;...ser modelo de transparência administrativa e agente de desenvolvimento social".

Conforme Fischer (2002, p. 45), o terceiro setor poder ser definido como "organizações privada, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas", que tem como objetivo o benefício público, e não as organizações em si.

A gestão da entidade é feita pelos representantes eleitos a cada triênio para os cargos diretivos. Estes devem estar dispostos a trabalhar em prol da missão da entidade. Todos os cargos de diretoria são exercidos por associados. A atual diretoria foi empossada em 2007, após o processo de profissionalização da gestão, realizado em 2005. São 13 diretores executivos, sem qualquer tipo de remuneração ou vínculo empregatício. São voluntários que não exercem atividades rotineiras na entidade. Para executar as atividades operacionais existem 25 funcionários, sendo 1 destes o gerente responsável pela realização do planejamento no dia-a-dia.

Após esta breve apresentação sobre o *locus* da pesquisa, descrever-se-á a metodologia aplicada à pesquisa.

Metodologia

Esta pesquisa de campo, de natureza exploratória, tem um enfoque quantitativo. A população em questão era de diretores voluntários de uma entidade do terceiro setor do Vale do Paraíba, 13 ao todo. Estes foram convidados a participar da pesquisa, garantindo-lhes o sigilo de suas identidades. Responderam aos questionários 11 diretores.

O instrumento foi elaborado a partir da abordagem de Hofstede. As 36 questões contêm duas afirmações opostas, sendo uma a direita e outra a esquerda, para uma escolha a partir da escala de Likert de 5 pontos.

Os escores de cada conjunto de questões, relacionados às dimensões, são somados, em seguida, calcula-se a média sobre todos os questionários. Essa média é transportada para uma escala de 0 a 100 tendo-se como resultado a orientação para cada dimensão. O posicionamento é absoluto em relação aos extremos da escala (CHAMON, 2006). A seguir os resultados encontrados.

Resultados

Na Dimensão 1 – Orientação para Processo versus Orientação para Resultados – a média para as respostas foi de 36,91. Reportando-se para a escala de 0 a 100, na qual 0 indica totalmente orientado para processo e 100 totalmente orientada para resultados, a média foi de 78 pontos. Esse resultado a classifica entre as organizações orientadas para resultados.

Na Dimensão 2 – Orientação para o Funcionário versus Orientação para a Tarefa – a média para as respostas foi de 20,91. Reportando-se para a escala de 0 a 100, na qual 0 indica totalmente orientado para o funcionário e 100 totalmente orientada para a tarefa, a média foi de 33 pontos. Esse resultado a classifica entre as organizações orientadas para os funcionários.

Na Dimensão 3 – Paroquial versus Profissional – a média para as respostas foi de 11,82. Reportando-se para a escala de 0 a 100, na qual 0 indica totalmente paroquial e 100 totalmente profissional, a média foi de 49 pontos. Esta pontuação coloca a organização entre aquelas que são equilibradas ou neutras, no centro da escala dessa dimensão.

Na Dimensão 4 – Sistema Aberto versus Sistema Fechado – a média para as respostas foi de 13,73. Reportando-se para a escala de 0 a 100, na qual 0 indica totalmente orientada para sistema aberto e 100 totalmente orientada para sistema fechado, a média foi de 32 pontos. Esse resultado a classifica entre as organizações orientação para sistema aberto.

Na Dimensão 5 – Controle Fraco versus Controle Rígido – a média para as respostas foi de

12,82. Reportando-se para a escala de 0 a 100, na qual 0 indica totalmente orientada para controle fraco e 100 totalmente orientada para controle rígido, a média foi de 82 pontos. Esse resultado a classifica entre as organizações orientadas para controle rígido.

Na Dimensão 6 – Normativo versus Pragmático – a média para as respostas foi de 11,91. Reportando-se para a escala de 0 a 100, na qual 0 indica totalmente normativa e 100 totalmente pragmática, a média foi de 35 pontos. Esse resultado a classifica entre as organizações normativas.

Discussão

Os resultados encontrados nesta pesquisa junto a diretores de uma entidade do terceiro setor do Vale do Paraíba indicaram traços de uma cultura voltada para resultados, orientada para pessoas, sistema aberto, normativa, controle rígido e equilibrada quanto à dimensão paroquial versus profissional da abordagem de Hofstede.

Os diretores são orientados para situações desafiadoras em busca de atingir as metas estabelecidas pela organização mesmo que necessitem despender esforços pessoais. Estes monitoram e avaliam mutuamente os seus desempenhos, bem como dos funcionários segundo padrões pré-estabelecidos. Essa análise pode se estender ao resultado equilibrado encontrado na dimensão paroquial versus profissional. A cultura organizacional da entidade leva-a a se responsabilizar parcialmente pelo futuro das pessoas, na mesma medida que entende que estas são responsáveis por sua formação e sucesso profissional.

A organização apresenta orientação para o controle rígido. De fato, como demonstra orientação para resultados, há uma constante preocupação com o cumprimento de prazos e controle de custos. Ainda ocorre, segundo dados da pesquisa, uma orientação a ser normativa, ou seja, os valores, crenças e normas são praticadas continuamente na organização. Os diretores estão constantemente preocupados com a estruturação do ambiente de trabalho e com o correto cumprimento dos procedimentos organizacionais, prezando pela ética nas ações e no atendimento das necessidades dos associados. Esses fatos estão alinhados à característica do Brasil ter aversão à incerteza, segundo a dimensão da cultura nacional, necessitando de regras de comportamento, formalização e padronização no ambiente de trabalho.

Analisando-se os resultados, verifica-se ainda que a cultura organizacional do ponto de vista dos diretores apesar de ser voltada para resultados é orientada para os funcionários (pessoas) por meio de estabelecimento e manutenção de práticas e políticas que buscam o bem estar dos

funcionários, confirmando a classificação do Brasil de ser um país coletivista segundo as dimensões da cultura nacional do próprio Hofstede. Da mesma forma, pode-se atribuir ao fato da cultura da entidade ser orientada para o sistema aberto em que se valoriza e favorece a comunicação interna e externa; e a integração entre os envolvidos com a entidade, algo importantíssimo para uma organização do terceiro setor.

Conclusão

Os resultados encontrados neste estudo demonstram que é importante o papel da diretoria para a implantação e manutenção da profissionalização da gestão nas entidades do terceiro setor. Havendo sucesso e o processo se repetindo, os valores e crenças dos fundadores ou dirigentes se tornam válidos nas experiências do grupo, o que ocorre nesta entidade.

Este estudo atendeu ao seu propósito ao dimensionar a cultura organizacional de uma da entidade em questão a partir das respostas de seus diretores frente a situações operacionais apresentadas pelo modelo de Hofstede.

Constata-se que as investigações sobre aspectos culturais não são simples, pois não é possível questionar diretamente os indivíduos sobre sua cultura, bem como a codificação dos dados podem contaminar a interpretação dos artefatos, símbolos, crenças, práticas, histórias e heróis de uma cultura organizacional, por serem de difícil sintetização.

Referências

- CHAMON, E. M. Q. O. Cultura, cultura brasileira, cultura organizacional: histórico, definições e modelos. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p. 1-27.
- CHAMON, M. A. **Dimensões da Cultura Organizacional**: baseado em Hofstede. Mimeo, UNITAU, 2006.
- FISCHER, R. M. **O Desafio da Colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.
- HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. 1 ed. Lisboa: Edições Silabo, 1991.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.
- 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.