

Área: Estratégia | Tema: Estratégia na Gestão Pública

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO TERCEIRO SETOR<sup>1</sup>**

### **ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE STUDY ON A THIRD SECTOR COMPANY**

Willian Soares, Lizandra Forgiarini Lucca, Simone Beatriz Nunes Ceretta e Alan Vicente Oliveira

#### **RESUMO**

Em decorrência do crescimento e do aumento da representatividade do terceiro setor na economia mundial, atenta-se neste projeto para o fato destas organizações necessitarem maior profissionalização na área da gestão em geral e, especificamente, no que concerne a gestão da sua cultura organizacional atual e desejada. A presente pesquisa buscou identificar o estilo de cultura organizacional predominante bem como compará-la com a cultura esperada pelos colaboradores de uma instituição pertencente ao terceiro setor, situada na cidade de Porto Alegre/RS. Quanto à metodologia, a pesquisa está pautada numa abordagem exploratória e descritiva, apresentando caráter quantitativo/qualitativo. No que tange a análise da cultura organizacional, esta basear-se-á no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983) o qual apresenta um questionário denominado como "organizational culture assessment instrument" (OCAI) aplicado a 45 colaboradores e gestores. Com o intuito de aprimorar o estudo, foi ainda, realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores. A partir dos dados obtidos constatou-se que a organização possui uma cultura bastante equilibrada entre os estilos existentes porém apresenta uma pequena predominância do estilo hierárquico, caracterizando-se em grande parte pelo controle, a mensurabilidade e a documentação, com papéis e funções bem definidas dentro da hierarquia.

**Palavras-Chave:** Cultura, organizações, sociedade civil, terceiro setor.

#### **ABSTRACT**

As a result of the growth and increased representation of the third sector in the world economy, this project pays attention to the fact that these organizations need greater professionalization in the area of management in general and, specifically, regarding the management of their current organizational culture and desired. This research aimed to identify the predominant organizational culture style and compare it with the culture expected by the employees of a third sector institution, located in the city of Porto Alegre / RS. As for the methodology, the research is based on an exploratory and descriptive approach, presenting quantitative / qualitative character. The analysis of organizational culture will be based on the Quinn & Rohrbaugh Contrasting Values Model (1983) which presents a questionnaire called the "organizational culture assessment instrument" (OCAI) applied to 45 employees and managers. In order to improve the study, a semi-structured interview with the managers was also performed. From the data obtained it was found that the organization has a very balanced culture between existing styles but has a small predominance of hierarchical style, characterized largely by control, measurability and documentation, with well-defined roles and functions. within the hierarchy.

**Keywords:** Culture, organization, civil society, third sector.

# CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO TERCEIRO SETOR<sup>1</sup>

## ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE STUDY ON A THIRD SECTOR COMPANY

Willian Soares<sup>2</sup>, Lizandra Forgiarini<sup>3</sup>, Simone Beatriz Nunes Ceretta<sup>4</sup>, Alan Vicente Oliveira<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Prática profissional Integrada - PPI – Pesquisa desenvolvida nas disciplinas de Comportamento Organizacional, Estatística, e *Marketing 1*, no Curso superior de Bacharelado em Administração, do IFFar Campus Santo Augusto.

<sup>2</sup>Aluno do Curso de Bacharelado em Administração – IFFar- Santo Augusto – RS- Brasil. willianbrig@gmail.com

<sup>3</sup> Professora Mestre do curso de Bacharelado em Administração do IFFAR campus Santo Augusto, orientadora da pesquisa. Lizandra.forgiarini@iffarroupilha.edu.br

<sup>4</sup> Professora Mestre do curso de Bacharelado em Administração do IFFAR campus Santo Augusto. Simone.ceretta@iffarroupilha.edu.br

<sup>5</sup> Professor Mestre do curso de Bacharelado em Administração do IFFAR campus Santo Augusto. Alan.oliveira@iffarroupilha.edu.br

**Resumo:** Em decorrência do crescimento e do aumento da representatividade do terceiro setor na economia mundial, atenta-se neste projeto para o fato destas organizações necessitarem maior profissionalização na área da gestão em geral e, especificamente, no que concerne a gestão da sua cultura organizacional atual e desejada. A presente pesquisa buscou identificar o estilo de cultura organizacional predominante bem como compará-la com a cultura esperada pelos colaboradores de uma instituição pertencente ao terceiro setor, situada na cidade de Porto Alegre/RS. Quanto à metodologia, a pesquisa está pautada numa abordagem exploratória e descritiva, apresentando caráter quantitativo/qualitativo. No que tange a análise da cultura organizacional, esta basear-se-á no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983) o qual apresenta um questionário denominado como "*organizational culture assessment instrument*" (OCAI) aplicado a 45 colaboradores e gestores. Com o intuito de aprimorar o estudo, foi ainda, realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores. A partir dos dados obtidos constatou-se que a organização possui uma cultura bastante equilibrada entre os estilos existentes porém apresenta uma pequena predominância do estilo hierárquico, caracterizando-se em grande parte pelo controle, a mensurabilidade e a documentação, com papéis e funções bem definidas dentro da hierarquia.

**Palavras-chave:** Cultura, organizações, sociedade civil, terceiro setor.

**Abstract:** *As a result of the growth and increased representation of the third sector in the world economy, this project pays attention to the fact that these organizations need greater professionalization in the area of management in general and, specifically, regarding the management of their current organizational culture and desired. This research aimed to identify the predominant organizational culture style and compare it with the culture expected by the employees of a third sector institution, located in the city of Porto Alegre / RS. As for the methodology, the research is based on an exploratory and descriptive approach, presenting quantitative / qualitative character. The analysis of organizational culture will be based on the Quinn & Rohrbaugh Contrasting Values Model (1983) which presents a questionnaire called the "organizational culture assessment instrument" (OCAI) applied to 45 employees and managers. In order to improve the study, a semi-structured interview with the managers was also performed. From the data obtained it was found that the organization has a very balanced culture between existing styles but has a small predominance of hierarchical style, characterized largely by control, measurability and documentation, with well-defined roles and functions. within the hierarchy.*

**Keywords:** *Culture, organization, civil society, third sector.*

## Introdução

Apresentando atributos diferenciados do setor público e do setor privado, o terceiro setor tem como característica a oferta de bens e serviços à comunidade, sem ter como fim o lucro. As organizações que integram a economia social assumem autonomia de gestão, oferecem primazia às pessoas e ao trabalho face ao capital, têm uma gestão baseada em valores diferenciados e são muitas vezes de adesão voluntária e livre (OLIVEIRA, 2011).

Inúmeras são as vezes em que essas associações acabam suprindo e alcançando lugares que o governo não chega, assumindo o papel de fornecer assistência aos menos favorecidos, tornando este, o principal objetivo dessas entidades, que nada mais são do que a junção do primeiro setor (governo), e o segundo setor (empresas), solucionando as carências deixadas por eles, proporcionando uma melhor qualidade de vida a sociedade (OLIVEIRA, 2015).

Dentre os vários fatores e áreas existentes a serem estruturadas em um processo organizacional é pertinente destacar que a área de gestão de pessoas vem ganhando um lugar importante no terceiro setor. Não basta apenas gerar empregabilidade é preciso entender que a busca pelo desenvolvimento dos colaboradores contribui para agregar valor aos mesmos enquanto capital intelectual, proporcionando resultados positivos para a organização.

Oliveira e Godói-de-Sousa (2015) ressaltam que com o crescimento do terceiro setor, a capacitação profissional dos gestores das organizações sem fins lucrativos é primordial para a obtenção de melhores resultados em eficiência, eficácia e efetividade. Drucker (1994, *apud* PEREIRA et al., 2013, p. 8) evidencia que:

O terceiro setor traz consigo um grande desafio na gestão de pessoas, que é o envolvimento de todos com a missão organizacional. Trabalhar em uma organização do terceiro setor, mesmo que com registro em carteira e horários estabelecidos, não é como trabalhar em empresa ou em órgão público: é preciso que as pessoas entendam esse trabalho como uma missão diretamente relacionada à responsabilidade social; por isso, além de necessitar de colaboradores com um perfil especial, exige do gestor a capacidade de “sedução” para atuarem em torno da ideia mestra da entidade. É seu desafio criar as condições ambientais adequadas para que as pessoas se mantenham motivadas em relação à causa da organização.

Por essa razão a cultura é algo particularmente importante em todas as organizações, sendo que este aspecto toma uma proporção maior nas organizações de economia social/terceiro setor, na medida em que nestas, as pessoas geralmente acreditam na causa pela qual trabalham, e fazem dessa, um fator de motivação (MARTINHO, 2011). A cultura organizacional no terceiro setor, segundo Orsi et al. (2005, p. 7), “(...) resulta e é reforçada e/ou modificada por cinco fatores: história da organização; estrutura organizacional e relações internas; práticas gerenciais ou maneira de conduzir os negócios no dia-a-dia; sistema de comunicação existente entre voluntários, administrativo e corpo diretivo; sistemas de recompensas”.

O principal objetivo desta pesquisa foi identificar o estilo de cultura organizacional predominante em uma instituição não governamental sem fins lucrativos pertencente ao terceiro setor. Posteriormente, buscou-se caracterizar a cultura organizacional da instituição através de entrevista aplicada aos gestores/responsáveis, em seguida apresentar a cultura organizacional através de questionários aplicados aos colaboradores (questionário OCAI) e, por fim, interpretar os dados obtidos nos questionários através de análise quantitativa e qualitativa.

## Metodologia

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa/qualitativa onde o método de coleta de dados se deu através de uma entrevista semiestruturada com os gestores, bem como, a aplicação de um questionário denominado como *organizational culture assessment instrument* (OCAI), desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), instrumento conhecido com base no *competing values framework* (CVF), o qual também foi aplicado a todos os colaboradores. A pesquisa foi desenvolvida em uma organização pertencente ao terceiro setor denominada como organização de sociedade civil, que apresenta uma população total de 102 funcionários, onde foi realizado a efeito de amostragem, gráficos em formas de pizzas, que demonstraram os resultados mensurados da amostra de 47 respondentes destinado aos servidores e 2 questionários que foram respondidos pela presidente e a supervisora da instituição. O processo de tabulação dos dados, ocorreu em forma de digitação sistemática das informações contidas nos questões, de tal modo que estas foram analisadas e contabilizadas estatisticamente, houve certas limitações para que a amostra fosse maior dentre elas a indisponibilidade de reunir os colaboradores para responder os questionamentos, além disso a sapiência gerada, construídos gráficos para melhor visualização dos resultados.

### **Resultados e Discussões**

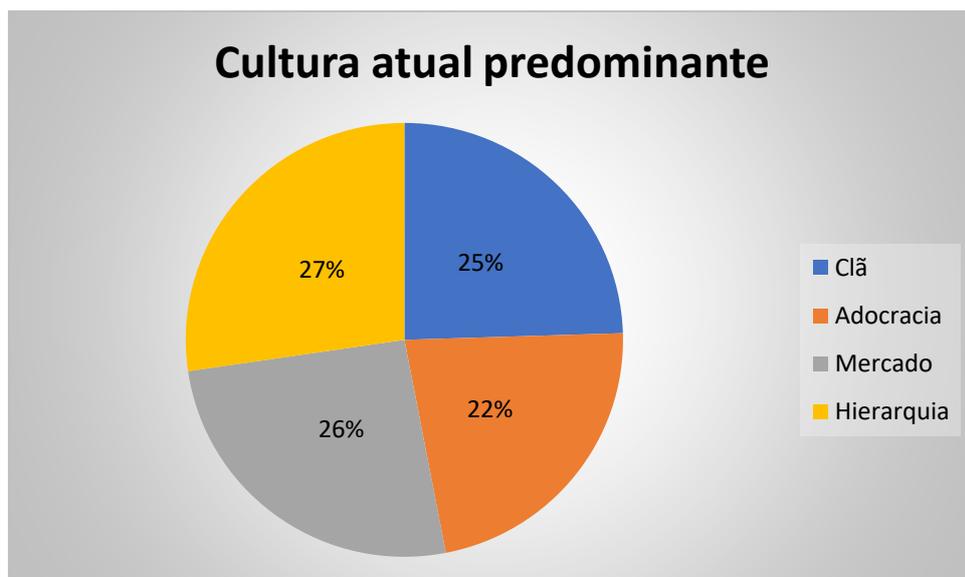
A Pequena Casa da Criança, foco da pesquisa, é uma instituição não governamental, sem fins lucrativos, filantrópica, educacional e de assistência social e de utilidade pública, atua com base na doutrina e nos princípios cristãos, e prioriza a ação preventiva dirigida a crianças, adolescentes, família e idosos. Foi fundada em 15 de agosto de 1956 pela Irmã Nely Capuzzo, da Congregação Missionárias de Jesus Crucificado, e desde 2002 é dirigida pela Irmã Pierina Lorenzoni, da mesma Congregação. Está localizada no coração da comunidade Maria da Conceição, zona leste de Porto Alegre, e atende cerca de 600 crianças, jovens e idosos diariamente.

Ao analisar as respostas obtidas nos questionários direcionados tanto a gestora, quanto a supervisora, é válido citar como exemplo, que respectivamente quando questionadas se a organização possui um manual de funções de cargos, enquanto a primeira cita que não, a segunda cita que sim, e as discordâncias se repetem nas demais questões. O que demonstra que existem ruídos na comunicação, o que pode ocasionar diferentes formas de se conduzir os trabalhos aos colaboradores, sendo essa só uma questão para efeito de demonstração.

Apesar das contrariedades apresentadas, é possível notar que o grupo se une em prol de alcançar os objetivos da organização, pois, quando contabilizados os resultados, obteve-se na primeira subdivisão do questionário, na parte de características dominantes um predomínio do estilo "mercado/firma". Em seguida, na parte de liderança organizacional, o estilo que mais a descreve é o hierárquico, demonstrando o grau de formalidade que a instituição possui, apresentando relações mais formais, no ambiente de trabalho. A terceira forma de medida, apresenta a cultura "clã", que foi obtida no restante das respostas, que correspondem respectivamente as seções de gestão dos empregados, cola da organização, ênfase estratégica, e o critério de sucesso da empresa.

Contudo, contrariando a forma que se dispôs nos quadrantes em que se apresentou maioritariamente o quesito clã, quando realizada a média geral do questionário chega-se ao estilo final caracterizando a organização no seu estado atual de forma hierárquica o que ao mesmo tempo, demonstra que ela está em certo equilíbrio quanto aos seus níveis visto que as variantes das porcentagens são de baixo grau de discordância.

Gráfico 1: Cultura Atual Predominante na Organização



Fonte: Autores (2019).

O funcionamento da organização se dá de maneira fluída, pois, se organiza por setores, e departamentos de ensino, com profissionais atuantes de forma remunerada, e contando também com cerca de 90 voluntários. O foco é desenvolver e prover conhecimento na comunidade a que está inserida, tendo uma visão livre de preconceitos com aqueles que a utilizam, observando o aspecto social a que se propõe. É conhecida pela longevidade que apresenta, e reconhecida internacionalmente em 2017, por ao longo dos 62 anos de história se tornar uma das 100 melhores ONG'S por se doar, certificado este concedido pelo Instituto Doar e a Revista Época.

### Considerações finais

No trabalho desenvolvido procurou-se como principal objetivo identificar qual era o estilo de cultura organizacional predominante, encontrando como resposta o estilo hierárquico. Em virtude disso, percebe-se que a cultura é um fator essencial em todas as organizações, e em instituições do terceiro setor ocupa uma proporção ainda maior, onde as pessoas almejam alcançar o bem social e a partir disso, encaram suas tarefas com motivação e força de vontade. Quando os colaboradores, sejam eles voluntários ou não, entendem perfeitamente a sua finalidade principal, e estão alinhados com a cultura existente na instituição, todos se esforçam para que as atividades aconteçam da melhor forma possível.

É fundamental levar em consideração que, como futuros administradores, o desempenho de nossa função basear-se-á em obter os melhores resultados para nossas organizações, e com base nisto seremos considerados profissionais de excelência. Para isto, o perfil do administrador precisa ser flexível e autêntico, possuir uma postura aberta a mudanças, e buscar contato sólido com seus colaboradores, estar atento às necessidades da organização, sobre pessoas, estruturas, comportamento, cultura, valores e tudo mais que a compõem, além disso vale salientar que os resultados mensurados podem não ser de total confiabilidade uma vez que não foram entrevistados todos os colaboradores, ficando como sugestão a abrangência de uma população maior.

## Referências

ALBUQUERQUE, ANTÔNIO, C., C. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. 2º ed. São Paulo: Summus editorial. 2006.

CAMERON N, K. S.; QUINN, R. E.; **Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework**. Revised editor. San Francisco: *Jossey – bass business and management series*, 2006.

MARTINHO, Ana. **Culturas Organizacionais: Pistas para a Aplicabilidade do Conceito às Organizações do Terceiro Setor**. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Departamento de Sociologia, 2011. Dissertação de mestrado.

OLIVEIRA, Custódio. **Como gerir bem a sua instituição**. Porto: Omnisinal, 2011. ISBN: 978989 9716209.

OLIVEIRA, Eider Arantes.; GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa. **O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais**. Revista interdisciplinar de gestão social v.4 n.3 set. / dez. 2015.

ORSI, Ademar.; MARINO, Eduardo, ROSSI, Luiz.; BERTOIA, Natacha.; e SHINIASHIKI, Roberto. **Cultura Organizacional e Terceiro Setor**. Revista Gestão e Conhecimento. v. 3, n.1 , jan./jun. 2005: 34 – 55.

PEREIRA, Raquel da Silva.; MORAES, Francisca Candida Candeias de.; MATTOS, Altino Barros.; PALMISANO, Angelo. **Especificidades da Gestão no Terceiro Setor**. Revista Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756, Vol. 9, n. 18, 2013: 175.

A PEQUENA CASA DA CRIANÇA. **A pequena casa da criança**. Disponível em:< <http://www.pequenacasa.org.br/>>. Acesso em: 20 de junho de 2019.