

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Curso De Administração

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL NO  
TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO**

Mateus Pereira Santos

Montes Claros - MG  
2018

**Mateus Pereira Santos**

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO  
SETOR: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. André Luiz Athayde

Montes Claros - MG  
Instituto de Ciências Agrárias  
2018

Mateus Pereira Santos. **DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO.**

Aprovado pela banca examinadora constituída por:

Profa. Nivea Alves de Almeida – ICA/UFMG

Jardel Batista Soares – ICA/UFMG

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'André Luiz Mendes Athayde', is written over a horizontal line.

Prof. André Luiz Mendes Athayde – Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 26 de Junho de 2018.

Dedico a Deus, o soberano e digno de toda glória e honra.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço, inicialmente, a Deus, por tudo! Pela força vital, pela capacidade de raciocínio, pelas oportunidades, com as quais me presenteou, e pelas pessoas que colocou no meu caminho, pois sem a Sua Graça e sem tais pessoas este trabalho não seria possível.

Agradeço à minha esposa Carolina, que incansavelmente me apoiou, incentivou e motivou em todo tempo. Amo-te profundamente.

Ao meu filho Arthur, que me proporcionou alegrias e carinho durante o período deste trabalho.

À minha mãe, meu pai e irmã, que me deram amor, base e tornaram possível a minha chegada até aqui. Terão sempre a minha gratidão e o meu amor.

Ao meu professor orientador, André Luiz Athayde, que não mediu esforços para tornar este trabalho melhor, agindo sempre com paciência, demonstrando compromisso com a qualidade e fazendo com que meu interesse por este assunto crescesse a cada sugestão, conhecimento e orientação compartilhados.

Aos meus familiares (avós, madrinha, tios, tias, primos, primas, cunhados, cunhada, sobrinhos e sogra) que sempre me incentivaram a avançar e sempre se alegraram com minhas conquistas. Em especial, à minha prima Raiza, que esteve sempre ao meu lado me ouvindo, mesmo quando ela não entendia direito sobre o que eu falava.

Aos 54 funcionários da empresa estudada, que abriram mão de uma fração do seu tempo para contribuir com esta pesquisa.

Aos professores do curso de Administração e funcionários do Instituto de Ciências Agrárias, da UFMG, que através de sua dedicação e trabalho, doando conhecimento, presteza e qualidade, possibilitaram que eu cumprisse toda minha trajetória acadêmica e chegasse até aqui.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram com este trabalho, recebam minha gratidão.

## RESUMO

Através dos estudos desenvolvidos sobre a cultura organizacional, percebe-se que esta funciona como um mecanismo que traz coesão para um grupo, expressando sua identidade, através do estabelecimento de comportamentos, regras, normas e crenças aceitáveis. No contexto organizacional, quanto mais convergentes se mostram os participantes de uma organização, em relação aos objetivos da mesma, mais forte é a sua cultura e menos conflitos e desgastes se apresentam no seu cotidiano. Este trabalho, através de um estudo multicase, foi desenvolvido com o objetivo de verificar se existem diferenças entre as culturas organizacionais instaladas em duas regionais de uma instituição do terceiro setor, avaliando-as em 4 dimensões culturais internacionalmente conhecidas e difundidas por Hofstede (1980): Índice de Distância Hierárquica ou Distância do Poder (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC). Para tanto, o método utilizado foi a pesquisa quantitativa descritiva e foi feita através da aplicação de um questionário fechado com uma escala de mensuração de cultura (escala de Likert de 5 pontos). Os resultados encontrados demonstram que existem diferenças na cultura instalada em cada regional, podendo cada uma ser considerada uma subcultura da organização, pois diferem-se em algumas dimensões culturais de Hofstede.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Dimensões culturais. Terceiro Setor.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Média geral das quatro dimensões .....       | 28 |
| Gráfico 2 - Média das quatro dimensões por regional..... | 30 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Faixas de Pontuação com aplicação do Fator Redutor.....        | 26 |
| Tabela 2 - Média, média com fator redutor e intensidade por regional..... | 30 |



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CINC - Índice de Controle da Incerteza

IDH - Índice de Distância Hierárquica ou Distância do Poder

INDI - Índice de Individualismo

MASC - Índice de Masculinidade

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>12</b> |
| 2.1 Cultura.....  | 12        |
| 2.2 Cultura Organizacional .....  | 13        |
| 2.3 Cultura Brasileira .....  | 15        |
| 2.5 Gestão da Cultura Organizacional.....   | 17        |
| 2.6 Diagnóstico cultural .....  | 19        |
| 2.7 Dimensões Culturais de Hofstede .....   | 20        |
| 2.8 Terceiro Setor .....  | 21        |
| 2.9 Cultura Organizacional no Terceiro Setor.....                                 | 22        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>24</b> |
| 3.1 Amostragem .....  | 24        |
| 3.2 Caracterização da Pesquisa .....  | 24        |
| 3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....  | 25        |
| 3.4 Base de Cálculo Aplicado para a Determinação de Faixas de Pontuação.....      | 25        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                              | <b>27</b> |
| 4.1 Perfil dos Entrevistados.....   | 27        |
| 4.1.1 Regional A.....   | 27        |
| 4.1.2 Regional B.....   | 27        |
| 4.2 Resultado da aplicação da escala de mensuração da Cultura Organizacional..... | 27        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>34</b> |
| <b>ANEXO I - QUESTIONÁRIO .....</b>   | <b>38</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

A cultura é a principal característica humana que diferencia o homem dos outros seres vivos. Ela não é proveniente de herança genética, mas construída no meio social através do compartilhamento de informações, saberes e vivência. A cultura também pode ser vista como um mecanismo para governar o comportamento, sendo uma forma de padronizar os modos de agir para atingir objetivos organizacionais (LARAIA, 1976).

Assim, pode-se entender que cada indivíduo, proveniente de meios sociais diferentes, possui valores, crenças, costumes, saberes e vivências possivelmente diferentes e isto, conseqüentemente, traz à existência culturas não idênticas que, em muitas situações, coexistem num mesmo ambiente.

As empresas são exemplos de ambientes onde pessoas com construção cultural diferente convivem conjuntamente. Esse fato traz para as empresas um desafio na gestão das pessoas que a compõem e na gestão da cultura que será construída no interior desta organização.

Srouf (1998) defende que a cultura manifesta as características intrínsecas das organizações. À medida que as empresas conseguem trabalhar tal cultura como mecanismo de controle, com a finalidade de conduzir seus membros no sentido dos objetivos organizacionais, influenciando o modo de agir, esta adquire cultura favorável e cada vez mais forte.

Schein (2009) traz que a implementação da gestão da cultura organizacional, no sentido de torná-la forte, leva os indivíduos a assumirem pensamentos uníssonos, consoantes com os objetivos institucionais e contribui para o desenvolvimento de um ambiente com menos conflitos e desgastes, maior sinergia no esforço conjunto, voltado ao alcance de metas e objetivos. Para isto, no entanto, é importante que a organização adquira conhecimento sobre sua própria cultura e entenda as motivações dos que a compõem.

Nesse sentido, surge como ferramenta importante o diagnóstico da cultura organizacional, que tem como finalidade mapear os traços culturais de uma organização, trazendo informações e conhecimentos sobre a mesma, que auxiliarão na gestão da cultura e no seu processo de tomada de decisão, com análises mais assertivas, levando a proposições mais eficazes (RUSSO, 2010).

Assim, percebe-se que a cultura, sua construção, seus impactos, mudanças, influências são assuntos que, no que tange às organizações, merecem atenção e esforço em

estudos com a finalidade de fortalecer as empresas no enfrentamento dos desafios que surgem dos conflitos culturais e de desenvolver estratégias para gerir a cultura interna, transformando-a em vantagem competitiva.

Percebe-se que, no cenário nacional, existem organizações cujos objetivos não se resumem em ter, no fim de um período de tempo, resultado financeiro positivo. Estas, por sua vez, visam desenvolver trabalhos de interesse público e são denominadas de organizações do terceiro setor que, além de desenvolver competência para se manter financeiramente, precisam desenvolver trabalhos que atinjam os objetivos sociais para os quais estas organizações foram criadas. Diante disso, percebe-se que a gestão da cultura organizacional é de suma importância para o desenvolvimento do trabalho do terceiro setor, uma vez que os indivíduos que compõem uma organização assim precisam estar voltados para o sucesso do trabalho que desenvolvem.

Assim, a questão norteadora do presente estudo foi: existem diferenças significativas na cultura organizacional de duas regionais de uma organização do terceiro setor?

O estudo teve como objetivo geral, portanto, verificar se existem diferenças significativas entre as culturas organizacionais instaladas em duas regionais de uma empresa do terceiro setor, a ponto de cada uma ser considerada uma subcultura. Subsidiando o alcance do objetivo supracitado, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: identificar bases teóricas que sustentem o trabalho; Aplicar questionário com escala de mensuração da cultura organizacional contendo 4 dimensões: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e o Índice de Controle da Incerteza (CINC), nas regionais localizadas no Norte de Minas e na Região Metropolitana de Belo Horizonte; Comparar os resultados obtidos com os resultados das 4 dimensões supracitadas para a cultura brasileira segundo Hofstede (2001).

A seguir, será apresentada a fundamentação teórica do trabalho através da caracterização de cultura, cultura organizacional, cultura brasileira, gestão da cultura organizacional, diagnóstico cultural, dimensões culturais de Hofstede e terceiro setor. Posteriormente, serão apresentados os procedimentos metodológicos, tais como instrumentos de coleta de dados e demais caracterizações da pesquisa, seguidos da análise dos resultados e, por fim, as considerações finais do estudo com as suas limitações e agenda de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cultura

Segundo Strauss (1982), a cultura surgiu juntamente com a estipulação das regras de vivência, segundo ele, onde existe uma regra existe uma etapa do desenvolvimento cultural. Já Kroeber (1993) diz que o seu surgimento foi repentino, assim como as propriedades biológicas humanas, sendo a cultura, portanto, uma característica da espécie humana.

Tal característica é fator de diferenciação para os humanos, sendo que permite a adaptação a situações adversas e o desenvolvimento de formas de viver diferentes das praticadas pelos seus antepassados, sem que haja a necessidade de sofrerem mudanças biológicas (LARAIA, 1976). Segundo Haal (1978), tal cultura pode ser aprendida, compartilhada, ter suas facetas relacionadas entre si e é a forma de comunicação entre os humanos.

Além de fazer parte da natureza humana, a cultura diferencia os grupos, pois, no seu cotidiano, através das interações, invenções, forma de encaminhar e resolver problemas, individualiza-os (MACEDO; PIRES, 2006). Tanure (2010) acrescenta, nesse sentido, que a cultura, além de ser responsável por trazer identidade a um grupo, região ou país, está relacionada às crenças, sentimentos, valores e comportamentos compartilhados por estes.

A cultura, segundo Hofstede (1980), é um fenômeno coletivo que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas de outros, através de programação coletiva da mente. Nessa acepção, Fleury e Fisher (1989) acrescentam que a cultura distingue e traz identidade para um grupo, sendo capaz de ordená-lo, trazendo significado para o mesmo, sendo um instrumento de dominação que age de forma oculta.

Schein (2009), por sua vez, considera a cultura como um conjunto de estruturas, normas, rotinas, regras que determinam e restringem o comportamento humano, acrescentando a esta definição o fato de a cultura estar sempre em desenvolvimento, sendo construída a todo momento, a partir das nossas interações com o outro.

Assim, ele define a cultura:

como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros. Dada a tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura (SCHEIN, p. 16, 2009).

Schein (2009) continua sua explanação sobre a cultura trazendo um estudo que segmenta a cultura em níveis diferentes de análise, níveis estes que são dados de acordo com o grau de percepção do observador, eles são: nível dos artefatos, nível das crenças e valores expostos e nível das suposições fundamentais básicas.

O nível dos artefatos está relacionado ao que se pode sentir, ver e ouvir em um ambiente ou sociedade com uma cultura não conhecida, sendo esta a camada mais superficial em uma percepção cultural. Já no nível das crenças e valores se encontram os modos do comportamento do grupo, baseados em um conjunto articulado de regras, normas e crenças que norteiam como deve-se agir neste ambiente. No último e mais profundo nível, estão as suposições fundamentais básicas, que são os pressupostos quase inquestionáveis e imutáveis de um grupo, são as verdades sobre as quais são construídas as crenças e valores, são premissas e suposições básicas inegociáveis (SCHEIN, 2009).

Entender esses níveis e conseguir identificá-los é crucial para se conhecer uma cultura, bem como para o agir de um líder em uma sociedade ou grupo sociocultural. Exemplo desses são as organizações, que possuem suas suposições básicas, suas crenças e valores e seus artefatos visíveis. Entender estes níveis leva a uma melhoria no processo de gestão, uma vez que mudanças necessárias podem ser feitas mais facilmente, a partir do entendimento sobre como influenciar os níveis mais profundos da cultura, calculando suas consequências superficiais (SCHEIN, 2009).

Portanto, o estudo dos traços culturais de uma sociedade, ou seja, dos seus valores, rituais cotidianos, ideologias, normas, crenças, saberes, traz muitas informações sobre o ambiente dessa sociedade, sendo que o conhecimento dessas informações pode auxiliar na tomada de decisão e no desenvolvimento de estratégias que estejam condizentes com o ambiente, com as pessoas e com a cultura da sociedade.

## **2.2 Cultura Organizacional**

O termo Cultura Organizacional foi desenvolvido no fim do Século XVIII, sendo aceito e utilizado somente um século depois. Pesquisas iniciais sobre o tema foram desenvolvidas somente em meados de 1930, com a experiência de Hawthorne, na Western Electric Company, nos Estados Unidos, por Elton Mayo e Willian Warner. Porém, somente depois de 1950 que surgiram estudos aprofundados e mais específicos sobre a cultura das organizações (RUSSO, 2010).

A cultura organizacional é expressa, segundo Omar Aktouf (1993), pela ligação do mundo material, que são as vivências concretas, com o mundo imaterial, que é representado pelo universo simbólico e suas representações, através de representações mentais na coletividade.

Tal cultura varia de acordo com o grupo analisado, seus comportamentos e hábitos (MOTA;CALDAS, 1997). De acordo com Freitas (2005), a cultura organizacional pode ser compreendida como:

Um conjunto de representações imaginárias e sociais que se constroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2005, p.97).

Prosseguindo com o conceito de cultura organizacional, Srour (1998) defende que esta é constituída pelo imaginário e símbolos, sendo manifesta nos princípios, valores, conhecimentos, técnicas, códigos, tabus, estilos, juízos, usos e costumes.

Mintzberg *et al* (2000) esclarecem que a cultura é a base da organização, pois esta traz as crenças da organização refletidas nas suas tradições, hábitos, símbolos e até em seus produtos. A força desta cultura está na sua capacidade de autenticar suas crenças e valores que são compartilhados na organização (PIRES;MACEDO, 2006).

Sobral, Judge e Robins (2010, p.501) definem cultura organizacional como "um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais", ressaltando que a natureza cultural desta organização pode ser capturada analisando sete características básicas, que são: grau de inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade.

Diante dessa ótica, a cultura traz a identidade da organização, podendo, segundo Dupuis (1984), ser um instrumento moldado pelos gestores de acordo com seus interesses. Assim Smith, Fischer, Vignoles e Bond (2013) trazem que a cultura se manifesta nas maneiras similares de comportamento praticado por um grupo, seja na forma semelhante de reação a um contexto, na forma semelhante no processamento de uma informação ou na interpretação compartilhada do significado de um fenômeno.

O estudo da cultura organizacional é defendido por Schein (1985), pois este afirma que esta é real e causa impacto na vida das pessoas; as organizações e o comportamento das pessoas que a compõem não podem ser entendidos sem que a sua cultura seja estudada.

Schein (2009) trata os fundadores e idealizadores da organização como aqueles que a moldam e imprimem a visão que esta deve ter e exercer no mundo, à medida que as estratégias dos idealizadores dão resultados positivos, estas são tidas como corretas e disseminadas como verdade dentre os membros da organização que as assimilam e ensinam para os futuros membros. Assim, a cultura da organização é formada e perpetuada, trazendo unicidade comportamental.

Morgan (1996) traz a reflexão sobre o tema subcultura. A cultura organizacional é influenciada por todos que a compõem, isso traz a possibilidade do desenvolvimento de subculturas que, segundo Morgan, são comportamentos e características próprias de grupos ou departamentos que se distingue dentro da empresa. Triandis (2002) destaca que podem existir várias subculturas em um mesmo ambiente e isso se dá porque os indivíduos que compõem as subculturas compartilham alguns elementos que se diferem de um grupo para o outro, entretanto, possuem outros elementos que trazem identidade entre estas subculturas.

Para Freitas (2005), é através da cultura organizacional que se institucionaliza o que é importante, qual a forma correta de pensar e agir e quais são os comportamentos aceitáveis, promove a "energia controladora do comportamento" como uma medida de ressocialização dos membros da organização. Nesse sentido, Davis (1984) considera a cultura organizacional como a que fornece significado aos membros da organização, sendo esta a que estabelece os valores e regras de comportamento a se seguir e compartilhar, tendo, através dos traços culturais, um instrumento de controle para moldar o comportamento dos indivíduos.

### **2.3 Cultura Brasileira**

A cultura brasileira tem origem em três culturas distintas, sendo elas a portuguesa, a indígena e a africana. Os portugueses que chegaram ao Brasil eram comerciantes e navegadores que, ao chegarem, encontraram um povo com normas, saberes e costumes totalmente diferentes dos seus. Trouxeram também, para compor a sociedade brasileira, os africanos negros que desde sua chegada foram destinados à escravidão e ao trabalho pesado na lavoura. Criou-se, assim, o cenário berço do desenvolvimento da cultura brasileira, marcada pela miscigenação dessas origens e pelos antagonismos e contrastes criados pelo encontro das mesmas (MOTTA; CALDAS, 1997).

Segundo Geert Hofstede (1980), tal origem cultural gerou uma sociedade com grandes diferenças de poder e isso é fator crucial na gestão das organizações e na forma em que estas tomam suas decisões.



Motta e Caldas (1997), ao analisarem a cultura brasileira, perceberam seus traços, através de uma observação do cotidiano das organizações, classificando-os em cinco pontos: a hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

Na hierarquia, observaram a tendência da atração e centralização do poder, gerando afastamento nas relações entre grupos, tendo como consequência a dominação de um grupo diante da passividade do outro. No personalismo, percebeu-se a facilidade e poder do brasileiro de se aproximar das pessoas desenvolvendo relações pessoais através de seu discurso amistoso, sendo um dos diferenciais do país.

Outros diferenciais foram observados no ponto malandragem, que trouxe a capacidade do brasileiro de ser flexível, adaptável, dinâmico, criativo e inovador nos relacionamentos e na busca dos objetivos, sendo por Da Matta (1986) definido de um "jeitinho" que ultrapassa o conceito de estilo de vida, sendo, portanto, uma maneira de sobrevivência no agir com sensibilidade, inteligência e simpatia intercalando o impessoal com o pessoal.

No ponto sensualismo, percebeu-se que na busca pelos objetivos utiliza-se da proximidade, da conversa, do contato, das intenções, sendo esta uma estratégia para se obter o desejado.

No aventureiro, percebe-se que o brasileiro é adepto da ociosidade, prefere o retorno em curto prazo e despreza o trabalho manual.

Segundo os autores, tais pontos expeçam a "alma" brasileira constituída do encontro das origens, trazendo para o brasileiro a capacidade de inovar e de transformar os problemas em oportunidades.

Assim, Lodi (1993), ao pesquisar os trabalhadores brasileiros e suas atitudes dentro das organizações, percebeu que tais possuem características em comum que evidenciam traços da cultura organizacional brasileira. Os traços demonstrados por tal pesquisa foram, dentre outros, o culto à personalidade, bondade, hospitalidade, dificuldade de obediência, afetividade, irracionalidade e falta de objetividade.

Tanure (2010), no seu estudo sobre a cultura brasileira, analisa o perfil do brasileiro quanto a cinco dimensões: Distância do Poder, Individualismo, Necessidade de Controlar a Incerteza, Masculinidade e Temporal.

Ao analisar a dimensão Distância do Poder, traz que o brasileiro possui forte afinidade com a hierarquia, em uma sociedade com grande concentração de poder; no Individualismo, percebe a tendência para o coletivismo, as pessoas dão valor ao trabalho em equipe; em Necessidade de Controlar a Incerteza, percebe-se que as pessoas possuem

capacidade de lidar com a incerteza, através da flexibilidade, adaptabilidade e criatividade; na dimensão Masculinidade, mostrou que o brasileiro, apesar de valorizar o trabalho em grupo e desenvolver estratégias em conjunto, mostra-se cada vez mais competitivo no ambiente de trabalho, buscando cada vez mais oportunidades de crescimento; por fim, na dimensão Temporal, mostrou que o brasileiro, apesar de não possuir muita persistência, através de sua capacidade de adaptação e criatividade, tem uma tendência a orientação de longo prazo.

Tais características e traços individuais e sociais influenciam na construção da cultura organizacional. Morgan (1997) compara as organizações a "minissociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura".

## **2.5 Gestão da Cultura Organizacional**

Para Sobral, Judge e Robins (2010)

A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer. Finalmente ela serve de sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários (SOBRAL; JUDGE; ROBINS, 2010, p.504)

Nesse ótica, a cultura é utilizada como instrumento de controle para trazer coesão ao grupo, no sentido de gerir as atitudes dos membros de uma organização, tendo como consequência identidade.

O conceito de controle foi desenvolvido ao longo do tempo com a contribuição de vários autores, dentre eles Tannembaun (1968) que o definiu como o processo no qual o comportamento das pessoas corrobora os objetivos organizacionais, mantendo o plano organizacional, sendo aplicado através da influência de pessoas ou grupos sobre outras pessoas, grupos ou organizações. Hatch (1997) defende que o controle advém do compartilhamento de valores, crenças e expectativas, através do qual busca-se atingir os objetivos organizacionais.

Enriquez (1996), em seu estudo, traz o conceito de "Controle Ideológico", sendo este o que se busca transmitir aos controlados valores e desejos, tornando mínima as manifestações contrárias. Rocha (1997), neste sentido, afirma que as organizações têm como objetivo conduzir um agrupamento de pessoas em busca de objetivos comuns.

Krausz (1991) diz que o controle é exercido por todo sistema social, com o objetivo de controlar os comportamentos e impor punições quando tais comportamentos comprometem a estabilidade do sistema. Assim sendo, ainda segundo Krausz, as organizações

que possuem suas regras e normas desenvolvem tal controle para sobreviver, "socializando" seus indivíduos, distribuindo papéis e atividades, com o objetivo de trabalhar a aceitação destes, controlando-os para o alcance dos objetivos da organização.

Sendo a organização um ambiente inserido em um contexto cultural, Morgan (1996) afirma que a mesma está sob a influência desse contexto, sendo compreendida como um fenômeno cultural formado pela cultura dos seus dirigentes, cultura externa e subculturas, sempre buscando o comportamento ideal de seus indivíduos que possibilite sua ascensão. Assim, a cultura é utilizada como mecanismo que leva os indivíduos no sentido dos objetivos da organização, colocando-os concernentes com suas regras, normas e imposições. Morgan continua detalhando o papel da cultura dentro da organização como aquela que traz identidade para o meio, engajamento entre os indivíduos e impulsiona o equilíbrio social.

Sobral, Judge e Robins (2010), ao tratarem de cultura organizacional, trazem entendimento sobre a existência de culturas fortes e culturas fracas. Sendo a primeira aquela que diminui a rotatividade, aumenta o grau de concordância entre os indivíduos, tornando os valores essenciais totalmente compartilhados e acatados. Enquanto a cultura fraca refere-se ao ambiente no qual existe grande divergência entre os indivíduos quanto aos valores e missão da organização.

Segundo Robins (2005), enquanto nas organizações com cultura forte existe grande intensidade na adesão dos indivíduos, criando um clima organizacional de alto controle comportamental, com grande aceitação da cultura, na cultura fraca, segundo Tanure (2010), não há integração às normas e regras, tendo indivíduos que agem em desconformidade com os valores organizacionais. Assim, percebe-se que a cultura forte instalada é vital para o controle dos indivíduos nas organizações.

Mota e Caldas (1997) apresentam a ideia de que a manipulação dos elementos culturais traz a possibilidade de reorganizar o trabalho em busca da qualidade, sendo esta, portanto, uma forma de controle para moldar o comportamento em função de um objetivo.

Diante disso, a cultura se apresenta como um conjunto de valores e pressupostos básicos que têm tanto a capacidade de estabelecer um identidade para a organização, como instrumentaliza e oculta suas formas internas de dominação. Assim, percebe-se que, para se obter uma cultura forte com pensamentos, ações, atitudes, intenções com coesão, em um ambiente no qual as pessoas se identifiquem com os objetivos da organização, é importante que se tenha uma liderança capaz de influenciar e trabalhar a cultura organizacional, gerindo seus elementos, conduzindo-a no sentido de tornar a organização mais eficiente. Segundo Schein (2009), os líderes gerem a cultura, formando-a ou modificando-a, de acordo com o

modo como eles prestam atenção, remuneram, alocam recursos, reagem a incidentes críticos e nos critérios que usam para recrutar, selecionar, promover e demitir funcionários.

## **2.6 Diagnóstico cultural**

Entender a cultura de uma organização é fator crucial para o desenvolvimento de uma liderança eficiente, uma vez que a cultura que está estabelecida em um ambiente organizacional é responsável por guiar e restringir o comportamento dos membros desse grupo. Entendendo que o estudo desta cultura trata de aspectos, que muitas vezes, não estão disponíveis à percepção, estudá-la, conhecê-la e entendê-la é conhecer a si e aos outros que compartilham o mesmo ambiente, a um nível profundo, criando alternativas para se gerir melhor as pessoas e a si, desenvolvendo estratégias eficazes, e trazendo a possibilidade de moldar, administrar e agir sobre a cultura estabelecida (SCHEIN, 2009).

Conhecer a cultura da organização é importante pois, segundo Russo (2010), esta é responsável por dar consistência às ações da organização e dos seus colaboradores, trazendo ordem nos relacionamentos e nas atividades da empresa, podendo levar a empresa por direções corretas, ou não.

Diante disto, Russo (2010) continua demonstrando que existem formas de se conhecer a cultura de uma organização, mesmo que isso não seja tarefa fácil. Para tanto, trás, como ferramenta eficaz, a criação de modelos de diagnósticos culturais, que têm como objetivo classificar, esclarecer e definir as características da cultura analisada.

Russo (2010), em seu livro “Diagnóstico da Cultura Organizacional”, ressalta exemplos de vários modelos de diagnósticos que são utilizados para estudar e se aprofundar no entendimento da cultura em organizações, elencando como principais os modelos de Geert Hofstede, que focou nas diferenças e semelhanças entre culturas de organizações de nações diferentes, avaliando quatro dimensões: distância hierárquica, grau de controle da incerteza, grau de individualismo ou coletivismo e características culturais femininas ou masculinas; Shalom H. Schwartz, que trabalhou com 45 valores inter-relacionados, aplicando sua pesquisa a 67 países, trazendo a partir disto uma análise que descreve as diferenças culturais entre países; William E. Schneider, que estudou a cultura organizacional através de um modelo de análise que envolve aspectos relativos à liderança, autoridade, tomada de decisão, estrutura, relacionamentos, pessoal e gerenciamento de desempenho; Charles B. Handy, que desenvolveu um estudo sobre vários aspectos das organizações, sendo um deles a cultura, demonstrando que existem quatro tipos de cultura organizacional, sendo eles a cultura do poder, a cultura de papéis, a cultura de tarefa e a cultura de pessoa; Robert E. Quinn e Kim

Cameron, que elencam quatro estágios da vida de uma organização e com eles quatro momentos de sua cultura; Robert E. Quinn e John Rohrbaugh, que trouxeram com seu estudo quatro tipos ideais de cultura que podem ser encontradas nas organizações, sendo eles a cultura do grupo, a cultura inovadora, a cultura hierárquica e a cultura racional; Fons Trompenaars, que propõe, através de seu trabalho, um estudo transcultural que aborda as seguintes dimensões: Universalismo versus Particularismo, Coletivismo versus Individualismo, Neutro versus Emocional, Difuso versus Específico e Conquista versus Atribuição; Betânia Tanure e Marco Prates que desenvolveram um estudos com empresas brasileiras, propondo, a partir de então, um modelo brasileiro de se administrar.

Assim, diante das possibilidades de diagnóstico cultural supracitadas, escolheu-se para este trabalho o modelo de Geert Hofstede, utilizando suas quatro dimensões para analisar a cultura de uma organização do terceiro setor, do estado de Minas Gerais. O referido modelo foi desenvolvido inicialmente para diagnóstico de culturas nacionais, todavia, também já foi aplicado a culturas organizacionais.

## **2.7 Dimensões Culturais de Hofstede**

Geert Hofstede é, mundialmente, um dos estudiosos mais conceituados na área de cultura organizacional, consagrando-se quando desenvolveu um estudo, entre 1968 e 1972, com mais de 60 países, entrevistando mais de 160 mil pessoas, no qual observou que a cultura é parte crucial na formação do modo de se gerir. Neste estudo, Hofstede analisou as organizações segundo quatro dimensões por ele identificadas: Distância do Poder, Necessidade de Controlar as Incertezas, Grau de Individualismo versus Coletivismo e Masculinidade versus Feminilidade (TANURE, 2010).

Russo (2010) trás a definição das quatro dimensões de Hofstede:

a) Distância do Poder: mede o quanto o poder é distribuído na sociedade e o quanto as pessoas aceitam essa distribuição. Na referida medição, é levado em consideração o nível de participação nas tomadas de decisão e o quanto as pessoas têm acesso à informação. Quando o Índice de Distância de Poder é baixo, indica-se que nesta organização prevalece a descentralização do poder, as pessoas esperam ser consultadas e a liderança é democrática, enquanto nas organizações nas quais o índice é alto a concentração do poder prevalece, os funcionários esperam ser delegados e a liderança é não democrática, soberana nas decisões.

b) Necessidade de Controlar as Incertezas: também conhecida como “Aversão à Incerteza”, mede o quanto as empresas investem em planejamento, estruturação, formalização para reduzir imprevistos e incertezas. As organizações que apresentam alto Índice de Controle

das Incertezas apresentam pessoas acostumadas com muitas regras e normas, tendo um ambiente intolerante com desvios de comportamentos e de ideias, mantendo um rígido controle dos comportamentos e crenças. Organizações que apresentam índices baixos são mantidas com quantidades menores de regras, tendendo a ser mais flexíveis, relevando mais facilmente alguns desvios de comportamento.

c) Grau de Individualismo versus Coletivismo: mede o quanto as organizações possuem de valores individualistas ou coletivistas, levando em consideração o quanto estas enfatizam o papel do indivíduo em detrimento do grupo. Organizações com Índice de Individualismo elevado possuem indivíduos que acreditam serem suficientes para cuidar sozinhas de seus trabalhos e família, dando mais importância a liberdade na hora de executarem suas tarefas. Em organizações com índice baixo, consideradas organizações coletivistas, existe valorização do trabalho em grupo, estreitamento das relações sociais e desvalorização da liberdade individualista.

d) Masculinidade versus Feminilidade: mede o quanto as organizações tendem a valorizar valores masculinos em detrimento de valores femininos. Entende-se por valores masculinos altos ganhos, competitividade, ambição, auto realização. Enquanto os valores femininos são entendidos como zelo, solidariedade, relações interpessoais, preferência pela qualidade de vida.

## **2.8 Terceiro Setor**

Haja vista que o presente estudo analisará duas filiais (regionais) de uma empresa pertencente ao Terceiro Setor, é salutar que se contextualize essa tipologia de organização.

O terceiro setor veio como consequência de iniciativas religiosas e obras assistenciais que ocorreram nos séculos XVI e XVII, logo após o Estado de Bem-Estar Social, estabelecendo o papel do Estado em prover ao indivíduo sua sobrevivência. Alguns acontecimentos propiciaram o fortalecimento do Terceiro Setor, entre eles a Segunda Guerra Mundial, a Guerra Fria e o renascimento do Neoliberalismo na década de 60, sendo importantes marcos mundiais, que trouxeram à tona a participação popular nas políticas públicas para garantirem os direitos coletivos (LOURENÇO; DOS SANTOS, 2010).

No Brasil, o surgimento do Terceiro Setor se deu no período de autoritarismo onde buscava-se a modernização e via-se o nascimento de uma sociedade organizada, criando autonomia em relação ao governo. Com isso, a fim de esclarecer o seu conceito no contexto brasileiro, Voltolini (2003) definiu o Terceiro Setor como sendo

organizações de natureza privada e finalidade pública, portanto sem finalidade de lucro, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral, e dos excluídos preferencialmente (VOLTOLINE, 2003, p.28).

Sampaio (2004), de forma harmônica, afirma que a expressão Terceiro Setor identifica as organizações que não estão inseridas nem no espaço público nem fazem parte das empresas de mercado, sendo, portanto, organizações da sociedade civil com duas características principais: não objetivam o lucro e não são dirigidas pelo Estado.

Para Weisbrod (1988), o Terceiro Setor advém da incapacidade por parte do governo e do mercado em proverem os bem necessários à população.

Tachizawa (2007) alega que o Terceiro Setor não se encontra nem no espaço público, nem no privado, localiza-se, portanto, em uma área na qual nenhum destes setores são capazes de cobrir.

Tachizawa (2007) também esclarece que as organizações de terceiro setor devem possuir uma diretoria que desenvolva a gestão de forma participativa e democrática, sendo esse o motivo que estabelece a cultura de tais instituições como foco do desenvolvimento deste trabalho.

Entendendo que, de acordo com as definições acima expostas, estas organizações se estabelecem com uma lógica de mercado diferenciada, sem objetivar o lucro, e trabalham com uma linha de gestão voltada à participação coletiva, espera-se que nelas exista uma coesão entre todos os seus integrantes, que os mova no sentido dos objetivos sociais que defendem, caracterizando uma cultura forte.

## **2.9 Cultura Organizacional no Terceiro Setor**

De acordo com Falconer (1999), as organizações do terceiro setor possuem cultura diferenciada, com padrões próprios, quando comparadas com organizações do setor público e empresas privadas com finalidade de lucro. Isto, segundo o autor, se deve, principalmente, a motivação dos funcionários e voluntários que compõem este tipo de organização, pois estes são impelidos pelos valores e missão pregados pela mesma, trazendo no ambiente interno um alto nível de engajamento, sendo a missão, os objetivos e a realização dos mesmos mais importantes que as recompensas individuais.

Teodoro e Rezende (1999), neste mesmo sentido, afirmam que a força dos objetivos de uma organização do terceiro setor traz uma intensa motivação entre os

funcionários e voluntários e isso leva a crer que os problemas de engajamento das pessoas parece não existir.

Orsi *et al* (2001) diz que os fatores que influenciam a cultura das organizações com fins lucrativos são iguais aos fatores que influenciam a cultura das organizações do terceiro setor, sendo estes a história da organização, a estrutura organizacional, as relações internas, as práticas gerenciais, os sistemas de comunicação e o sistema de recompensas. Entretanto, as organizações sem fins lucrativos possuem um fator que as diferenciam de forma intensa. Segundo o autor, esse fator é a crença das pessoas na causa pela qual trabalham. Isto traz uma alta motivação, que pode levar pequenos grupos a realizar muitas ações sociais.

Quanto à gestão destas organizações, os líderes, segundo Falconer (1999), na gestão, no planejamento e nos processos decisórios trabalham de forma participativa, tendendo, de acordo com Teodório e Rezende (1999), a manter relacionamentos com os colaboradores pautados em valores como proximidade, confiança e harmonia. Tal ambiente é característica marcante das organizações do terceiro setor e contribui para a satisfação das pessoas que compõe a organização.

Tenório (1997) traz outro fator característico da cultura instalada nas organizações do terceiro setor, que é o trabalho na coletividade. O trabalho em equipe é uma constante, o que resulta em um alto grau de compartilhamento das atividades dentro dessas organizações. Tal intensidade dos trabalhos em equipe traz consigo a existência de conflitos organizacionais, normais neste tipo de organização, por valorizarem a coletividade e o compartilhamento de opiniões.



## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Amostragem**

O presente estudo delimitou-se em comparar dimensões culturais de duas regionais de uma empresa do terceiro setor do estado de Minas Gerais: uma localizada na região Norte do estado (aqui chamada de Regional A) e outra na região Metropolitana de Belo Horizonte (aqui chamada de Regional B).

A empresa estudada atua no estado de Minas Gerais há 46 anos, criada em 1972 como uma entidade vinculada ao Governo Federal, sendo, em 1990, desvinculada do poder público, tornando-se uma instituição privada, sem fins lucrativos, enquadrando-se no terceiro setor. Hoje, conta com uma estrutura departamentalizada em 9 regionais espalhadas em todo o território do estado, tendo sido escolhidas apenas duas por questão de acessibilidade.

A amostragem foi do tipo probabilística aleatória, que é definida por Kauark, Manhães e Medeiros (2010) como a amostra onde todos os membros da população possuem oportunidades iguais de serem incluídos, sem que haja critério específico para isso. Os questionários foram enviados por e-mail, através da ferramenta *Google Docs*, sendo que na Regional A 32 funcionários receberam o questionário e 27 o responderam (taxa de retorno: 84%) , enquanto que na Regional B 41 funcionários receberam o questionário, sendo 27 respondentes (taxa de retorno: 66%).

Tratou-se de um estudo Multicaso uma vez que foram coletados e posteriormente comparados os dados de duas regionais. O método multicaso permite maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites de unicidade de dados obtidos em um único objeto de estudo. O estudo multicaso é aquele no qual se analisam informações de diferentes organizações, ao contrário do estudo de caso que analisa apenas uma (YIN, 2005). Ademais, essa abordagem comparativa foi escolhida no intuito de verificar se havia diferenças significativas nas culturas organizacionais das duas regionais de uma mesma empresa que, hipoteticamente, absorvem as regras e valores da empresa de forma homogênea.

### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser desenvolvida utilizando-se dois métodos possíveis, o quantitativo ou qualitativo (GIL, 2002). O presente estudo fez uso do método quantitativo, podendo ser também classificado como uma pesquisa quantitativa descritiva, que, segundo Duarte e Furtado (2002), é definida como a que descreve um

fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado contexto espacial e temporal, tendo como objetivo descrever as características de determinada população, ou fenômenos que ocorrem no objeto pesquisado.

### **3.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se de instrumentos de coletas de dados primários e secundários. As coletas de dados secundários se referem às pesquisas bibliográficas realizadas em livros, revistas científicas e artigos científicos que trouxeram base teórica para o tema. A coleta de dados primários, por sua vez, foi feita através de um questionário fechado com uma escala de mensuração de cultura adaptados dos autores Alcântara, Andrade, Menezes e God (2010). Questionário está inserido ao final do trabalho, no ANEXO I.

O questionário foi enviado por e-mail aos funcionários da empresa estudada, sendo estes lotados na Regional A e na Regional B. Tal questionário é formado por 33 questões divididas em duas partes, a primeira contém 4 questões sobre as características que compõem o perfil dos respondentes e a segunda 28 questões sobre as suas percepções quanto ao ambiente de trabalho no qual estão instalados. O período de coleta dos dados foi entre os dias 05 de Dezembro de 2017 e 09 de Abril de 2018.

Para a mensuração da cultura, foi utilizada a segunda parte do questionário que contém uma escala do tipo Likert, levando em consideração as quatro dimensões de Hofstede (1980): Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e o Índice de Controle da Incerteza (CINC). Cada dimensão possui, no questionário, 7 questões, cada uma com 5 alternativas, onde o respondente pôde marcar somente uma, sendo estas 5 alternativas uma escala representada da seguinte forma: 1- Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Em Dúvida, 4- Concordo e 5- Concordo Totalmente.

A escala e questionário utilizado foram adaptados do estudo realizado por Alcântara, Andrade, Menezes e God (2010).

### **3.4 Base de Cálculo Aplicado para a Determinação de Faixas de Pontuação**

A segunda parte do questionário foi composta por 28 questões referentes à análise da cultura organizacional, distribuídas em 4 dimensões, totalizando 7 questões para cada

dimensão. As respostas possíveis podiam ser [1, 2, 3, 4, 5], variando entre "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente" (Escala Likert de 5 pontos).

$$\sum [1, 2, 3, 4, 5] = 15$$

Entendendo que a soma dos itens possíveis para resposta resulta em 15, infere-se que a média aritmética é 3 (15/5). Diante disso, fez-se o cálculo do redutor da amplitude das faixas de pontuação, seguindo os procedimentos adotados por Alcântara, Andrade, Menezes e God (2010), da forma que se segue:

$$\mathfrak{R} = \text{Redutor}$$

$$\mathfrak{R} = M \cdot N_j : 3, \text{ sendo } M \text{ a média e } N_j \text{ o número de itens de cada dimensão}$$

$$\mathfrak{R} = 21$$

Com aplicação do fator redutor tem-se as seguintes faixas de pontuação:

Tabela 1 - Faixas de Pontuação com aplicação do Fator Redutor

| Pontuação por dimensão | Sem Fator Redutor | Com Fator Redutor |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Máxima                 | $5 * 7 = 35$      | $35 - 21 = 14$    |
| Média                  | $3 * 7 = 21$      | $21 - 21 = 0$     |
| Mínima                 | $1 * 7 = 7$       | $7 - 21 = -14$    |

Fonte: Adaptado de ALCÂNTARA et al (2010)

Assim, determina-se, para cada índice de dimensão cultural, as seguintes faixas de pontuação de intensidade: de -14 a -8,4 considera-se a intensidade muito baixa; de -8,4 a -2,8 considera-se a intensidade baixa; de -2,8 a 2,8 considera-se a intensidade pouco elevada; de 2,8 a 8,4 considera-se a intensidade elevada; de 8,4 a 14 considera-se a intensidade muito elevada.

O resultado registrado para cada índice de dimensão cultural, das duas regionais estudadas, foi encontrado subtraindo da média de cada índice o fator redutor 21, levando cada um dos valores encontrados a se enquadrar em uma das faixas de pontuação acima descritas.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados será apresentada em duas seções. Na primeira parte, será apresentado o perfil dos entrevistados e, na segunda, o resultado da aplicação da escala de mensuração da cultura organizacional nas duas regionais estudadas.

### **4.1 Perfil dos Entrevistados**

#### **4.1.1 Regional A**

Foram 27 respondentes da Regional A, 44% são do sexo masculino e 56% do sexo feminino. 85% possuem de 20 a 40 anos, enquanto 15% possuem mais de 40 anos, não houve respondente com menos de 20 anos.

Quanto a formação acadêmica, identifica-se que a maioria dos respondentes possui ou está cursando uma pós graduação (52%), enquanto 48% possuem ou estão cursando o ensino superior.

No que se refere ao tempo de trabalho na empresa em questão, percebe-se que 59% estão na empresa por menos de 3 anos, 15% entre 3 a 6 anos, 15% entre 6 e 9 anos e 11% por 12 anos ou mais.

#### **4.1.2 Regional B**

Foram 27 respondentes na Regional B, são do sexo masculino 11% destes e 89% do sexo feminino. 67% estão na faixa etária entre 20 e 40 anos, 30% entre 40 e 60 anos e 3% com mais de 60 anos.

Quanto a escolaridade, 3% possui ensino médio completo, 45% possui ou está cursando o ensino superior e 52% possuem pós graduação completa.

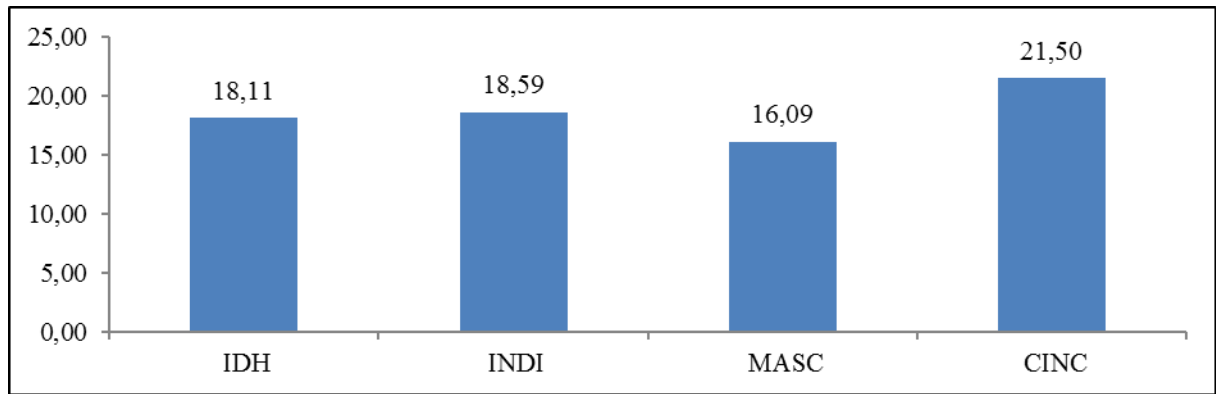
Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 22% estão na empresa por menos de 3 anos, 33% possuem entre 3 e 6 anos, 19% entre 6 e 9 anos, 15% de 9 a 12 anos e 11% com mais de 12 anos.

### **4.2 Resultado da aplicação da escala de mensuração da Cultura Organizacional**

A seguir, no gráfico 1, são apresentados os resultados gerais (Regional A e Regional B) contendo as médias referentes às quatro dimensões analisadas neste estudo, Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de

Masculinidade (MASC) e o Índice de Controle da Incerteza (CINC). Os dados das duas regionais foram inicialmente apresentados em conjunto com o intuito de representar a organização do terceiro setor analisada e permitir que suas dimensões culturais fossem comparadas com as dimensões da cultura brasileira segundo Hofstede (2010). Posteriormente serão caracterizadas as duas regionais em separado.

Gráfico 1 - Média geral das quatro dimensões



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Baseando-se nesses resultados gerais, é possível identificar que o índice de maior valor foi o Índice de Controle da Incerteza (CINC) e o menor é o Índice de Masculinidade (MASC). Esses dados apontam que os funcionários das duas regionais, quando analisados em conjunto, apresentam uma alta aversão à incerteza em suas tarefas laborais. Ademais, não valorizam demasiadamente altos ganhos, competitividade e ambição, que são características típicas da masculinidade segundo Hofstede (1980). De acordo com os estudos de Geert Hofstede (2010), o Brasil, quando analisado pelo autor quanto a sua cultura, apresentou o Índice de Controle da Incerteza como o maior índice (86, numa escala de 0 a 100) e apresentou o Índice de Masculinidade baixo (49, numa escala de 0 a 100). Isso permite inferir que, as dimensões culturais das duas regionais estudadas estão compatíveis com as dimensões da cultura brasileira.

De acordo com Russo (2010), as empresas ou sociedades que possuem alto Índice de Controle da Incerteza apresentam como características muitas regras e normas, com controle rígido do comportamento e crenças, punindo os desvios. De acordo com Hofstede (2010), ambientes com pontuação elevada no índice de Controle da Incerteza são compostos por pessoas que acreditam que burocracias, leis e regras são cruciais para manter aquela sociedade em questão mais segura para se viver.

Russo (2010) traz que empresas que possuem o Índice de Masculinidade baixo primam por valores femininos, sendo estes o zelo, solidariedade, relações interpessoais e

preferência pela qualidade de vida. Em seu estudo, Hofstede (2010) define que uma sociedade com Índice de Masculinidade baixo não se motiva buscando ser o melhor e sim buscando melhor qualidade de vida, se preocupando com o que faz e como se faz.

Conforme demonstrado no Gráfico 1, a pesquisa também apontou valores baixos para os seguintes índices: Índice de Distância Hierárquica (IDH) e Índice de Individualismo (INDI). Segundo Hofstede (2010), o Brasil possui valor baixo para o Índice de Individualismo (38, numa escala de 0 a 100) e valor alto para o Índice de Distância Hierárquica (69, numa escala de 0 a 100), sendo este último o único índice que não apresenta resultado semelhante nas duas pesquisas, isto é, quando se comparam os resultados das regionais estudadas na presente pesquisa com os resultados do estudo para a cultura brasileira como um todo. Uma hipótese para essa discrepância é o fato de a empresa analisada fazer parte do terceiro setor, onde, teoricamente, as decisões são tomadas em conjunto e existe maior acesso dos funcionários aos setores gerenciais. Assim, de acordo com Tachizawa (2007), as organizações do terceiro tendem a ter gestão participativa e democrática.

Analisando tais índices, de acordo com Russo (2010), as organizações que apresentam Índice de Distância Hierárquica baixo possuem como característica a descentralização do poder, liderança democrática e as pessoas que as compõem esperam que nas tomadas de decisão elas sejam consultadas. Ainda de acordo com Russo (2010), as organizações que possuem Índice de Individualismo baixo apresentam valorização do coletivismo, do trabalho em grupo e das relações sociais.

Os índices MASC e IDH, nos resultados gerais (regional A + regional B), apresentam médias baixas, corroborando as características do terceiro setor defendidas por Tachizawa (2007), com gestão descentralizada e democrática, tendo como valores centrais o zelo e a solidariedade.

Levando em consideração as definições de subculturas aqui apresentadas, em que os autores Morgan (1996) e Triandis (2002) trazem a possibilidade de grupos possuírem comportamentos distintos entre si, dentro de um mesmo ambiente ou organização, neste estudo será feita uma comparação entre os resultados obtidos para cada regional de forma isolada, buscando verificar se existem evidências de que a cultura de cada regional representa uma subcultura da empresa analisada.

Na tabela 2, apresentam-se os resultados obtidos para cada regional, com as médias para cada índice ou dimensão cultural. Após a aplicação do fator redutor, conforme descrito na metodologia deste trabalho, obteve-se a intensidade de cada índice em cada regional.

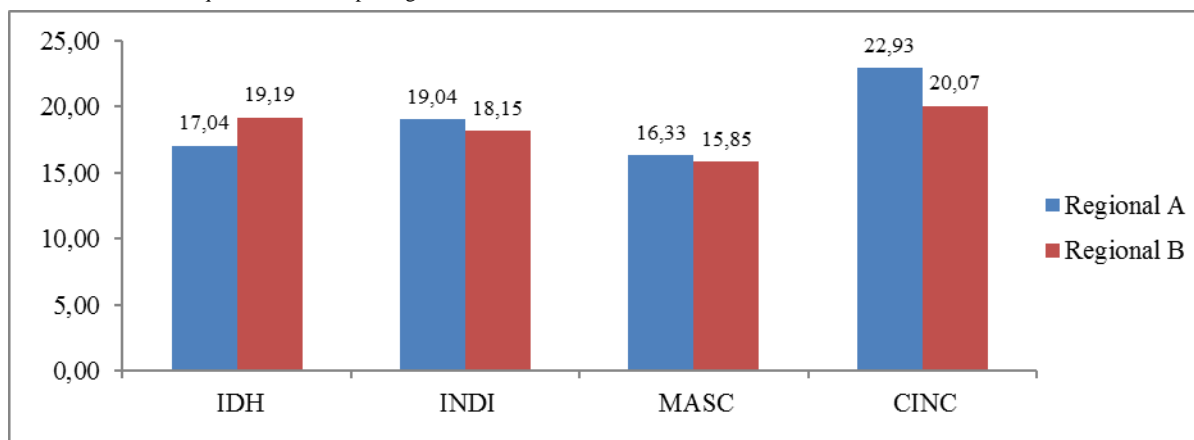
Tabela 2 - Média, média com fator redutor e intensidade por regional.

| Índice | Regional | Média | Aplicação do Fator Redutor | Intensidade      |
|--------|----------|-------|----------------------------|------------------|
| IDH    | A        | 17,04 | -3,96                      | Baixa            |
|        | B        | 19,19 | -1,81                      | Um pouco elevada |
| INDI   | A        | 19,04 | -1,96                      | Um pouco elevada |
|        | B        | 18,15 | -2,85                      | Baixa            |
| MASC   | A        | 16,33 | -4,67                      | Baixa            |
|        | B        | 15,85 | -5,15                      | Baixa            |
| CINC   | A        | 22,93 | 1,93                       | Um pouco elevada |
|        | B        | 20,07 | -0,93                      | Um pouco elevada |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Diante dos dados obtidos pela pesquisa, conforme Gráfico 2, pode-se verificar que as duas regionais possuem maior média no Índice de Controle da Incerteza (CINC) e menor no Índice de Masculinidade (MASC). Nestes dois índices as regionais apresentam o mesmo grau de intensidade, sendo para o CINC "um pouco elevada" e para o MASC "baixa".

Gráfico 2 - Média das quatro dimensões por regional



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Apesar de apresentar a maior média nas duas regionais e apresentar o mesmo grau de intensidade, o Índice de Controle da Incerteza, em relação à média apresentada, é o que apresenta maior diferença entre as duas regionais, a Regional A apresenta média superior em 2,85, o que demonstra ter maior tendência ao controle das incertezas, preferindo um ambiente rígido por mais normas e leis, segundo Hofstede (2010).

Em relação ao Índice de Masculinidade, verifica-se que este foi o que apresentou menos distância entre as regionais, em relação a sua média, sendo que apresenta uma variação de 0,48, o que demonstra que as regionais possuem, de forma semelhante, um ambiente que

valoriza a qualidade de vida (HOFSTEDE, 2010), regidos pelo zelo e pela solidariedade (RUSSO, 2010).

Nos índices IDH e INDI, as regionais apresentaram intensidades diferentes. Na Regional A, o IDH apresenta intensidade "baixa" enquanto que na Regional B o mesmo apresenta intensidade "um pouco elevada", sendo o segundo índice com maior diferença entre as médias (diferença de 2,15). Esses resultados indicam que a Regional A possui uma cultura onde os funcionários percebem com maior intensidade uma liderança mais democrática e consultiva (RUSSO, 2010).

Quanto ao Índice de Individualismo, a Regional A apresenta intensidade "um pouco elevada", enquanto a Regional B apresenta intensidade "baixa", possuindo médias com distância de 0,89. Entende-se, portanto, que, na Regional A, a cultura instalada demonstra menor valorização do coletivismo que na Regional B, segundo Russo (2010).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se, em duas regionais de uma organização do terceiro setor do Estado de Minas Gerais, uma no interior e outra na região Metropolitana, mensurar sua cultura organizacional com base nas dimensões culturais da teoria de Hofstede (2001), onde se levantou a intensidade da presença de quatro dimensões, sendo elas o Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e o Índice de Controle da Incerteza (CINC).

Este trabalho mostrou que existem diferenças na cultura instalada em cada regional, como mostram os dados apresentados no tópico anterior quanto aos índices CINC e IDH que apresentaram médias com distâncias consideráveis entre as regionais, tendo os índices IDH e INDI intensidades diferentes nas culturas de cada regional.

Sobral, Judge e Robins (2010), chamam a atenção para os problemas que podem acontecer em uma organização que tende a apresentar em seu interior inconsistências quanto à cultura, sendo que nesta situação a cultura tende a ser fraca conforme aumentam tais inconsistências, podendo comprometer o desenvolvimento da missão da organização, bem como o alcance de seus objetivos.

Apesar das diferenças apresentadas, o Índice de Masculinidade apresentou médias baixas tanto no resultado geral, como na análise de cada regional. Isso indica, segundo Russo (2010) e Hofstede (2010), que esta organização tem como base valores e princípios chamados de femininos. Enquanto os valores masculinos são altos ganhos, competitividade, ambição, auto realização, os valores femininos são zelo, solidariedade, relações interpessoais, preferência pela qualidade de vida. Os resultados apontam que na cultura desta organização seu objetivo principal não é o sucesso econômico e de mercado, mas sim buscar qualidade de vida para seus funcionários, que demonstram zelo e solidariedade no seu cotidiano. Evidenciando força nas características básicas de uma organização do terceiro setor, que não objetiva o lucro e trabalha para o desenvolvimento da sociedade, defendendo os direitos da população (VOLTOLINI, 2003).

Uma das principais reflexões levantadas por este trabalho diz respeito ao fato de que as peculiaridades de cada cultura organizacional precisam ser levadas em consideração quando do estabelecimento de objetivos e métricas de controle, mesmo que as organizações façam parte de uma mesma empresa. Depreende-se, portanto, que a cultura organizacional de cada uma das duas regionais aqui estudadas pode ser considerada uma subcultura, pois diferem-se em algumas dimensões culturais, e esta situação, na qual um grupo possui algumas

características que o diferencia de outro grupo, segundo Triandis (2002), caracteriza-se como subcultura, apesar dos esforços gerais de uma empresa em difundir seus princípios, valores e normas para todas as filiais.

Como limitação desta pesquisa, apresenta-se o fato de se ter envolvido apenas duas unidades de uma única empresa do terceiro setor já que esta empresa possui 9 unidades em todo o território do estado de Minas Gerais, limitação esta justificada por dificuldades de acessibilidade dos dados.

Visando o aprofundamento deste estudo, sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas abarcando mais de uma organização do terceiro setor, com vista a entender o ambiente, as motivações e os desafios destas organizações, bem a existência de subculturas

Assim, encerra-se este trabalho, esperando ter contribuído para o estudo da cultura organizacional, principalmente no que se refere à cultura das organizações do terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos arcabouços conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F (Org.) **O indivíduo e as organizações: dimensões esquecidas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALCANTARA, V. C.; ANDRADE, L. F. S.; MENESES, R. S. S.; GOD, P. I. G. Mensuração da Cultura Organizacional: Uma análise quantitativa-comparativa. **RECADM**. Paraná, v.9, n.2, p. 213-232, Novembro. 2010.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de; SOUZA, Neide Aparecida de. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão de controle social**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DA MATTA, R. Você tem cultura? In: **Explorações – Ensaios de Sociologia Interpretativa**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986, p.121- 129.
- DAVIS, S.M. **Managing Corporate Culture**. 1 Ed. Cambridge: Harper & Row, 1984.
- DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisa**. 3. Ed. Montes Claros: Unimontes, 2002.
- DUPUIS, J.P. Antropologia, cultura e ação: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J.F (Org.) **O indivíduo e as organizações: dimensões esquecidas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ENRIQUEZ, E. **Da orda ao estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar,1996.
- FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor - um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: FEA-USP, 1999.
- FLEURY, M.T; FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas,1996.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. 4.Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2002. 175 p.
- GOMEIRO, Fernando. **A Importância do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, 05 Set. 2005. (online). Disponível em: <[http://www.economiabr.net/colunas/gomeiro/capital\\_intelectual.html](http://www.economiabr.net/colunas/gomeiro/capital_intelectual.html)>. Acesso em: 13 de junho de 2017.

HAAL, R.H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, G. **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context**. Online Readings in Psychology and Culture. 2011.

HOFSTEDE, G. Country Comparison. in: **Hofstede Insights**. 2010. Disponível em <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark/>> visitado em 21 de Março de 2018.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks: Sage. 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage. 1980.

IRES, J.C de SOUZA.; MACÊDO, B.K. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAE**. Rio de Janeiro. v.40,n. 1, p. 81-105, jan/fev.2006.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KROEBER, Alfred L. O Superorgânico. [1917]. In: **A Natureza da Cultura**. Lisboa: Edições 70. 1993. p. 39-79

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 311 p.

LARAIA, Roque de Barros; **Cultura um conceito Antropológico**. 22. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **As estruturas elementares do parentesco**. Petrópolis: Vozes, 1982.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LOURENÇO, N. R. A. ; DOS SANTOS J. P. C. Assistencialismo versus Emancipação: o papel do terceiro setor na sociedade atual. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v.12, p. 10-14, Junho. 2010.

MARTINS, Fernando Ramalho. **Controle: perspectivas de análises na teoria das organizações**. Cadernos EBAPE, FGV, São Paulo, v 4, n 1, p. 1-13, Mar. 2006.

MINTZBERG et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000;

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS Miguel P. **Cultura organizacional e Cultura brasileira**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ORSI, A.; MARINO, E.; ROSSI, L.; BERTOIA, N.; SHINIASHIKI, R. Cultura Organizacional e Terceiro Setor. **Revista Gestão e Conhecimento - FACET**, volume 3, nº 1, Curitiba, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Luz Oswaldo Leal da; **Organização e Métodos: uma abordagem prática**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: O Impacto dos Valores Organizacionais no Desempenho das Terceirizações**. 1. Ed. São Paulo: Dedix, 2010.

SAMPAIO, J. DOS REIS. **Voluntários: Um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor**. 2004. 255f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, R. CARVALHO DA. Controle Organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 797 816, Jul./Ago. 2003.

SMITH, P. B.; FISCHER, R.; VIGNOLES, V. L.; BOND, M. H. (2013). **Understanding Social Psychology Across Cultures: Engaging with Others in a Changing World**, London: Sage.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TANNENBAUM, A. **Control in Organizations**. 1 Ed. New York: McGraw-Hill, 1968.

TEODÓSIO, A. S. S.; REZENDE, G. A. Desvendando o Terceiro Setor: trabalho e gestão em organizações não-governamentais. In: NABUCO, Maria R.; MOREIRA NETO, Antonio C.

(Orgs.) **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho, PUC-MG, 1999.

TRIANDIS, H. C. Subjective Culture. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(2), 2002.

TANURE, Betania. **Gestão à Brasileira: Uma Comparação entre América latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais**. São Paulo: FGV, 1997.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de, (orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. Ed. 1, São Paulo: Thompson, 2004.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2. Ed. São Paulo: Senac, 2003.

WEISBROD, Burton. **Nonprofit Economy**. 1 Ed. Cambridge: Harvard University Press, 1988.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **ANEXO I - QUESTIONÁRIO**

### **QUESTIONÁRIO - DIAGNÓSTICO CULTURAL**

Prezados Senhor(a),

Contamos com a sua colaboração para a pesquisa acadêmica de graduação em Administração, conduzida pela aluno Mateus Santos, sob orientação do Prof. André Luiz M. Athayde, da Universidade Federal de Minas Gerais. Esta pesquisa tem como objetivo mapear a cultura do ambiente que você trabalha. Para isso, solicitamos que preencha os campos conforme orientação. Os dados aqui informados, são confidenciais e serão utilizados apenas para fins de investigação científica. Muito Obrigado!

Marque com um X a opção que melhor define o seu perfil, nas questões que se seguem:

#### **1 Sexo.**

- Masculino
- Feminino

#### **2 Tempo de empresa**

- 0 a 3 anos
- 3 a 6 anos
- 6 a 9 anos
- 9 a 12 anos
- 12 a 15 anos
- mais de 15 anos

#### **3 Idade**

- Até 20 anos
- 20 a 30 anos
- 30 a 40 anos
- 40 a 50 anos
- 50 a 60 anos
- Mais de 60 anos

#### **4 Escolaridade**

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo

- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação Incompleta
- Pós-Graduação Completa

A seguir serão dispostas afirmativas sobre o ambiente de trabalho em que você se encontra. De acordo com a sua percepção, analisando as afirmações, você marcará se concorda totalmente, concorda, em dúvida, discorda ou discorda totalmente.. Marcar apenas uma opção por linha.

|  | 1.Discordo Totalmente | 2.Discordo | 3.Em dúvida | 4. Concordo | 5. Concordo Totalmente |
|--|-----------------------|------------|-------------|-------------|------------------------|
| A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ocupa.     |                       |            |             |             |                        |
| Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes.  |                       |            |             |             |                        |
| A decisão é tomada exclusivamente pelo chefe e repassada aos funcionários.           |                       |            |             |             |                        |
| Os funcionários não podem falar diretamente com seus superiores.                     |                       |            |             |             |                        |
| As pessoas em posição de direção tentam aumentar seu poder em relação dos demais.    |                       |            |             |             |                        |
| As posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas. |                       |            |             |             |                        |
| Os funcionários têm receio de expressar desacordo face aos seus superiores.          |                       |            |             |             |                        |
| Os funcionários usam de individualismo e egoísmo em suas relações profissionais.     |                       |            |             |             |                        |
| Dentro desta empresa não existe igualdade o que existe são cargos.                   |                       |            |             |             |                        |
| O indivíduo é mais valorizado que o grupo.   |                       |            |             |             |                        |
| Na empresa não existe trabalho em grupo.   |                       |            |             |             |                        |
| Se alguém tem que ser demitido que seja outro e não eu                               |                       |            |             |             |                        |
| Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.                      |                       |            |             |             |                        |



|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.                                  |  |  |  |  |  |
| A maioria dos funcionários caracterizam-se por sua indelicadeza.  |  |  |  |  |  |
| Homens e mulheres são tratados claramente de forma diferente.   |  |  |  |  |  |
| Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais.  |  |  |  |  |  |
| A maioria dos funcionários esconde as suas emoções.   |  |  |  |  |  |
| É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.                                    |  |  |  |  |  |
| As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.                    |  |  |  |  |  |
| Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.  |  |  |  |  |  |
| Os funcionários quase nunca se sentem tensos e nervosos.  |  |  |  |  |  |
| As pessoas não se sentem ameaçadas de perder o emprego.   |  |  |  |  |  |
| A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam. |  |  |  |  |  |
| A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens bem claras.                      |  |  |  |  |  |
| Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.                                       |  |  |  |  |  |
| As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência.   |  |  |  |  |  |
| Existem normas para quase tudo.   |  |  |  |  |  |

Agradeço a atenção e disponibilidade.

Mateus Pereira Santos

Curso de Administração  
Universidade Federal de Minas Gerais