

# O Impacto do Perfil dos Principais na Cultura Organizacional de Organizações do Terceiro Setor

## Autores

---

Priscila D'andrea Baccan

## Orientador

---

Valeria Rueda Elias Spers

## Apoio Financeiro

---

Fapic

## 1. Introdução

---

O estudo desenvolvido enfoca a investigação sobre como o perfil do quadro de principais de uma organização do terceiro setor pode impactar nos valores culturais das organizações estudadas e em que medida seus agentes extrapolam a dimensão técnica e os incorporam, compreendem, interpretam e, a partir deste patamar, projetam suas ações nas organizações em que atuam.

Segundo Ethos (2002), esse setor é assim definido, como terceiro, porque abrange instituições com fins públicos, mas com caráter privado. Não possuem objetivos mercantis e fazem parte do espaço público não estatal qualificando-se como organizações do terceiro setor: ONG'S, associações, fundações, entidades de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, entre outros.

O relacionamento estabelecido entre os agentes (acionistas, administradores, conselheiros, fiscais, credores, auditores, os demais interessados "*stakeholders*" e a sociedade de uma forma mais ampla) com as práticas que permitem a condução da corporação ao encontro de seus objetivos dá-se o nome de governança corporativa. (LAMEIRA, 2000, p. 47 – 48).

A governança corporativa abrange, portanto, assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma organização, assim como as diferentes estruturas de exercê-lo.

Para Zylbersztajn (2003), os mecanismos de governança corporativa para o setor são imprescindíveis para que as atividades dos gestores sejam monitoradas e avaliadas, além de dar credibilidade à organização perante a sociedade (público beneficiário, financiadores, governo e outros *stakeholders*).

Misorelli (2002) afirma que o papel do principal em uma organização sem fins lucrativos é compartilhar do risco associado ao negócio dos gestores como tomadores de decisão, dando suporte financeiro ou ainda, até mesmo trabalho voluntário.

Acredita-se que os mecanismos de controle numa organização evitam o comportamento oportunístico do gestor.

No topo estaria o conceito de cultura organizacional, que representaria um nível de abstração teórica maior. Logo abaixo teríamos os dois grandes tipos de culturas organizacionais: as com fins lucrativos, no interior das quais o conceito de cultura empresarial encabeçaria uma outra grande segmentação, e as organizações sem fins lucrativos. A cultura das organizações com fins lucrativos – cultura empresarial – estaria subdividida em empresa privada, estatal, de capital misto e familiar. A segunda subdivisão – organizações sem fins lucrativos – poderia ser segmentada em culturas das organizações sociais e de classe. Todas essas diferentes modalidades organizacionais poderiam ter, ainda, suas respectivas culturas corporativas mapeadas de forma singularizada em relação aos demais segmentos das organizações, além de diferentes culturas profissionais e gerenciais.

Para Barbosa (2002), do ponto de vista da operação prática do mundo organizacional, algumas questões continuam as mesmas para o universo organizacional, seja este composto de empresas ou de organizações sociais. Um desses dilemas diz respeito à coordenação interna das atividades de seus membros com vistas a resultados claramente definidos, independentemente do pensamento e da vontade de muitos de seus membros individuais.

Segundo Barbosa (2002), o conceito de cultura organizacional foi o primeiro dos termos a difundir-se como combinação de cultura com outros conceitos derivados do meio organizacional e do meio dos negócios. Esse termo visava chamar a atenção para como valores, crenças e símbolos impactavam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nas mudanças organizacionais.

Barbosa (2002) expõe que na década de 90 aumentou o interesse das organizações e também das grandes corporações pela questão cultural. O tema da cultura organizacional tornou-se um elemento central de reflexão para gerentes corporativos e consultores organizacionais, principalmente acerca das organizações do mundo contemporâneo no contexto de um universo social e político profundamente mutável e flexível.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN *apud* BARBOSA, 2002, p. 18)

Para Macêdo (2002), a cultura é apreendida pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido. O processo de aculturação se encarrega de transmitir ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. Essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo.

Mascarenhas (2002) acredita que estudar a cultura organizacional permitiria que se entendesse as organizações como sistemas de valores socialmente construídos.

Para Barbosa (2002), sob o rótulo de cultura organizacional, estudam-se Valores – definidos como crenças e conceitos que uma organização possui – e Padrão de comportamento – a maneira de agir encontrada em

um grupo, que persiste ao longo do tempo porque seus membros tendem a socializar os mais novos nessas práticas.

Partimos desse princípio fundamental para estudar a cultura organizacional, já que uma organização é formada de grupos de pessoas.

Ao abordar a temática da cultura organizacional, corporativa ou empresarial, é necessário observar a organização sob perspectivas distintas e suas relações, pois assim é possível identificar influências de poder e política organizacional.

## **2. Objetivos**

---

O objetivo geral desse estudo é caracterizar o impacto dos principais na cultura organizacional das organizações do terceiro setor a fim de desenvolver um mapeamento dessas organizações em Piracicaba e compreender melhor esse impacto na cultura dessas.

Os objetivos específicos se resumem basicamente na caracterização das organizações do Terceiro Setor e suas diferenças; escolha de duas organizações a serem pesquisadas e estudadas; mapeamento do quadro de principais que a compõe.

Depois dessas etapas, resta traçar o perfil dos principais das organizações escolhidas e finalmente, diagnosticar em que medida o quadro de principais impacta na cultura organizacional.

## **3. Desenvolvimento**

---

O estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, inicialmente desenvolvida com uma abordagem exploratória para mapear e caracterizar o perfil dos principais das organizações do terceiro setor do município de Piracicaba.

O primeiro semestre da pesquisa foi dedicado ao desenvolvimento da revisão bibliográfica e o mapeamento das organizações do terceiro setor na cidade de Piracicaba, além de levantamento de dados secundários (por meio de pesquisas em sites, publicações acadêmicas e livros relacionados).

Tal atividade de pesquisa tomou como base os dados já existentes no Grupo de Pesquisa de Ética e Responsabilidade Social e do Mestrado Profissional de Administração. Com o intuito de sua atualização, a partir do qual organizou-se a listagem já existente sobre a atuação de organizações do terceiro setor de Piracicaba, as organizações foram separadas por área de atuação e tempo de existência.

Buscou-se adquirir informações sobre o histórico da organização, o tipo de atividade que desenvolve, o seu público-alvo, se possui conselho administrativo, o grau de atuação do voluntário, entre outras informações relevantes.

A partir disso foram elaborados roteiros de entrevistas para serem aplicados nas organizações estudadas.

Durante o segundo semestre da pesquisa, após o mapeamento das organizações do terceiro setor e seus respectivos quadros de principais, foram selecionadas três organizações que se constituem de quadros de principais com características diferenciadas, sejam elas: tipo de segmento, tipo de doações, número de principais, caracterização diferenciada de principais, entre outros.

Vale ressaltar que para a elaboração do roteiro de entrevista final, complementou-se o referencial teórico para que as questões pudessem ter maior amplitude de análise.

Definidas as organizações, os roteiros das entrevistas abertas foram aplicados com um gestor e ao menos dois principais (sendo eles voluntários e doadores).

Dessa forma, foi analisada a estrutura das organizações, na busca de mapear o quadro de principais que as compõe e diagnosticar em que medida este quadro de principais impacta na cultura organizacional das organizações estudadas.

Para que isso pudesse ser realizado com êxito, colaboraram com a pesquisa três organizações do terceiro setor de Piracicaba, identificadas no estudo como *Organização A* (voltada para o segmento de construção de casas para famílias carentes), *Organização B* (voltada para o atendimento de crianças, adolescentes e gestantes carentes do bairro Novo Horizonte) e *Organização C* (voltada para o tratamento de crianças excepcionais).

#### **4. Resultados**

---

Seguem algumas considerações relevantes para melhor compreensão da pesquisa desenvolvida, onde serão destacados os resultados atingidos.

A partir do referencial teórico proposto, a pesquisa buscou responder aos objetivos inicialmente traçados para o desenvolvimento do estudo.

Assim, o objetivo geral que buscou caracterizar o impacto dos principais na cultura organizacional das organizações do terceiro setor a fim de desenvolver um mapeamento dessas organizações em Piracicaba e compreender melhor este impacto na cultura dessas, foi respondido no âmbito das organizações estudadas.

De acordo com os dados colhidos, foi possível perceber que, de maneira geral, a cultura organizacional expressa a identidade de uma organização, e tal cultura é constituída ao decorrer da vida da mesma, e pode ser utilizada para diferenciar uma organização da outra. Constatamos que, de forma total ou parcial, os principais impactam na cultura organizacional das organizações do terceiro setor estudadas, visto que possuem liberdade para opinar e conversar com a diretora a qualquer momento que acharem necessário, participam dos processos decisório e de planejamento das atividades da organização.

Em resposta aos objetivos específicos, foi traçado um quadro do perfil dos principais que compõe as organizações e diagnosticado em que medida este quadro de principais impacta na cultura organizacional das mesmas. Durante as entrevistas realizadas, foi possível observar que na *Organização A* o quadro de principais é bastante fiel (visto que é raro o caso de membros serem substituídos) e possui impacto direto na organização. Contrapondo-se de forma intermediária a *Organização A*, na qual observamos que o quadro de principais é bastante fiel e possui impacto dentro da organização, podemos afirmar que na *Organização B* os voluntários constituem os principais fiéis, mas os doadores ou sócio-contribuintes não, visto que as doações não têm uma periodicidade fixa. Finalmente, constatamos que a *Organização C* se contrapõe totalmente às outras organizações estudadas, pois há um número mínimo de voluntários que trabalham no desenvolvimento de atividades diárias internas na organização e, devido a isso, a organização necessita contar com o trabalho de vários funcionários. O quadro de principais da *Organização C* provoca uma certa dificuldade em relação a analisarmos se este é fiel e se possui impacto dentro da organização. A verdade é que uma pequena parte dos voluntários e dos doadores (principais) é atuante no dia-a-dia da organização e é fiel e possui impacto dentro dela. Entretanto, falta um apoio maior do restante das pessoas que compõem o quadro de voluntários e também dos colaboradores.

## 5. Considerações Finais

---

O presente estudo permitiu o entendimento de que os principais (voluntários e doadores) impactam na cultura organizacional das organizações do terceiro setor estudadas, ainda que alguns de forma parcial e outros totalmente.

Considerando os resultados encontrados, concluímos que em relação ao quadro do perfil dos principais que compõe as organizações e em que medida este quadro de principais impacta na cultura organizacional das mesmas, isto pôde ser colocado em três níveis. Na *Organização A*, o quadro de principais impacta totalmente e se caracteriza por ser bastante fiel a organização. A *Organização B* encontra-se numa posição intermediária, visto que os voluntários constituem os principais fiéis, mas os doadores não. Finalmente, a *Organização C* se contrapõe totalmente às outras organizações estudadas, pois uma parte mínima de seus principais é atuante no dia-a-dia da organização e é fiel e possui impacto dentro dela.

Porém, o tempo da pesquisa não nos permitiu ir mais a fundo, e isso poderia ser considerado para futuras pesquisas, a fim de envolver um maior número de organizações para uma maior amplitude de análise das organizações do terceiro setor.

A não colaboração e a falta de interesse das organizações contatadas a fim de um acordo para a aplicação do roteiro de entrevistas e o fato de a maioria delas alegar não ter interesse em participar de uma pesquisa acadêmica acabou por atrasar, mesmo que parcialmente, o andamento do desenvolvimento da pesquisa.

## Referências Bibliográficas

---

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Ethos, 2003.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas passo a passo**. São Paulo: Ethos e Sebrae, Out/2003.

LAMEIRA, de V. J. **Governança Corporativa**. P. 47 – 48.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. In: **RAE**, Revista de Adm. de Empresas. São Paulo: Vol. 1, Número 1, P. 2 – 12.

MASCARENHAS, A. O. **Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas**. In: **RAE**, Revista de Adm. de empresas. São Paulo: Vol. 42, Número 2, p. 88 – 94.

MISORELLI, L. C. **Governança Corporativa nas organizações sem fins lucrativos**. Tese de Mestrado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. **Novas Dimensões do Conceito de Governança Corporativa**. Newsletter do IBGC.