

A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO À LUZ DO MODELO DE CAMERON E QUINN

Rennan Luz Lopes¹

Ana Cecília Vale Lima²

José Barbosa de Lima³

Sandra Maria dos Santos⁴

Augusto César de Aquino Cabral⁵

RESUMO

O comportamento humano dentro de uma organização recebe influência cultural do meio em que o indivíduo está inserido, havendo, então, uma relação intrínseca entre a cultura na qual o indivíduo foi formado e na influência desta em sua organização. Este estudo tem como objetivo geral caracterizar a cultura organizacional de uma instituição do terceiro setor utilizando o modelo de Cameron e Quinn, que classifica a cultura organizacional em quatro tipologias: clã, inovativa, hierárquica e de mercado. Quanto aos fins, este trabalho é exploratório e descritivo, e, quanto aos meios, estudo de caso. A unidade de análise da pesquisa é a Agência de Desenvolvimento Econômico Local – Adel. A pesquisa concluiu que a Adel possui cultura organizacional com equilíbrio entre as tipologias clã, inovativa e hierárquica. Embora com menos intensidade, a cultura de mercado também está presente.

Palavras-chave: cultura organizacional; terceiro setor; Cameron e Quinn.

ABSTRACT

The human behavior within an organization receives cultural influence from the environment in which the individual is inserted, and there is, therefore, an intrinsic relationship between the culture in which the individual was formed and its influence on his organization. This study aims to characterize the organizational culture of a third sector institution using the Cameron and Quinn model, which classifies organizational culture into four typologies: clan, innovative, hierarchical and market. As for the ends, this work is exploratory and descriptive, and, as for the means, a case study. The unit of analysis of the research is the Agência de Desenvolvimento

¹ Mestrando Profissional em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará.

² Mestranda Profissional em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará.

³ Mestrando Profissional em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará.

⁴ Doutora em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco.

⁵ Doutor em Administração pela Universidade Federal do Ceará.

Econômico Local - Adel. The research concluded that Adel has an organizational culture with a balance between clan, innovative and hierarchical typologies. Although with less intensity, the market culture is also present.

Keywords: organizational culture; third sector; Cameron and Quinn.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é composta por crenças e valores estabelecidos por normas que afetam todos os membros de uma organização e guiam suas ações e comportamentos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014, p.501). Tais ações formam a identidade da organização e impactam os níveis de eficiência e eficácia das atividades.

Segundo Hofstede (1980), o comportamento humano dentro de uma organização recebe influência cultural do meio em que o indivíduo está inserido. Com isso, pode-se dizer que existe uma relação intrínseca entre a cultura na qual o indivíduo foi formado e na influência desta em sua organização.

Oliveira (1997) salienta que a cultura organizacional exerce o papel de produzir membros organizacionais mais comprometidos, influenciando no comportamento, à medida que se criam padrões e que são internalizados pelos indivíduos. Schein (2001) afirma que a cultura é representada pelos valores que são aprendidos em conjunto, compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso.

Russo (2010), por sua vez, corrobora ao definir a cultura organizacional como sendo um sistema bem desenvolvido e enraizado de valores que, quando adequadamente gerenciado, estimula os membros da organização a produzirem mais esforço, mais criatividade e melhor desempenho organizacional.

Vale destacar um estudo da PwC (2019) que pesquisou mais de 51 mil pessoas entre 2011 e 2015 e verificou que a cultura organizacional que valoriza e promove o desenvolvimento do seu empregado pode alavancar a estratégia do negócio e o modelo operacional, com forte impacto na capacidade de execução e nos resultados financeiros. Assim cultura organizacional contribui para o sucesso financeiro da empresa e, conseqüentemente, para sua continuidade no mercado.

Athayde e Santos (2019) lembram que há organizações cujos objetivos não se resumem em ter resultado financeiro positivo, isto é, seus objetivos estão alicerçados no enfrentamento de problemas sociais. Essas organizações pertencem ao terceiro setor, que visam ao desenvolvimento de trabalhos de interesse público. Eles ressaltam que, além de desenvolverem competência para a sua sustentabilidade financeira, as organizações do terceiro setor precisam desenvolver trabalhos que atinjam os objetivos sociais que motivaram sua criação. Desse modo, compreender a cultura desse tipo de organização torna-se vital para sua continuidade.

Portanto, conhecer a cultura organizacional é essencial e possibilita uma gestão eficaz, já que, conforme Russo (2010) salienta, realizar o diagnóstico de cultura organizacional permitirá à organização, dentre outros fatores, influenciar o comportamento dos colaboradores e grupos de trabalho e torná-los mais produtivos e satisfeitos em suas atribuições.

Vasconcelos (2019) destaca que o diagnóstico da cultura organizacional é muito importante como uma estratégia a ser usada em processos de mudança organizacional e na manutenção de estabilidade da instituição em ambientes turbulentos. No entanto, embora seja essencial para entender o comportamento dos colaboradores e contribua com a gestão e a eficácia organizacional, Russo (2010) argumenta que a identificação da cultura organizacional e a sua compreensão são ações complexas e, então, sugere a utilização de modelos ou *frameworks* como método científico apropriado para a análise e a identificação da cultura organizacional.

Diferentes modelos ou constructos para diagnóstico da cultura organizacional foram desenvolvidos nas últimas décadas, tais como: Geert Hofstede (1980); Shalom H. Schwartz (1994); Charles B. Handy (1978); e Kim Cameron e Robert E. Quinn (2011). Nesta pesquisa toma-se como parâmetro o modelo proposto por Cameron e Quinn, que, conforme salienta Monteiro (2015), pressupõe a possibilidade de atuação conjunta de quatro tipologias culturais, a saber: cultura clã, cultura inovativa, cultura de mercado e cultura hierárquica.

Considerando a essencialidade assumida pela cultura organizacional no sucesso das instituições, os padrões próprios ou diferenciados de cultura apresentados por organizações do terceiro setor e a ainda presente complexidade quanto ao processo de identificação da cultura organizacional, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza a cultura organizacional de uma organização do terceiro setor à luz do modelo de Cameron e Quinn?

Este estudo tem como objetivo geral, portanto, caracterizar a cultura organizacional de uma instituição do terceiro setor, utilizando o modelo para diagnóstico proposto por Cameron e Quinn. Como objetivos específicos, tem-se, com relação à cultura organizacional da instituição em estudo: 1) Analisar a tipologia clã; 2) Analisar a tipologia inovativa; 3) Analisar a tipologia cultura de mercado; e 4) Analisar a tipologia hierárquica.

A relevância deste estudo reside na abordagem da cultura organizacional, que é um elemento essencial para o sucesso das organizações, em uma instituição do terceiro setor que possui características culturais própria (Adel). Este estudo ainda contribui, sob viés acadêmico, para ampliar a literatura sobre o tema e, sob o viés prático, como *insight* para organizações diagnosticarem suas culturas e usufruírem dos benefícios dessa ação.

Quanto aos fins, este trabalho é exploratório e descritivo, e, quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso. Foram utilizados dados primários, obtidos através de aplicação de questionário estruturado e realização de entrevista semiestruturada, e secundários, obtidos em relatórios, apresentações e demais documentos publicados pela Adel em seu sítio eletrônico.

Esse artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, é apresentado o referencial teórico da pesquisa, e, em seguida, os aspectos metodológicos utilizados. Logo após é destinada uma seção para apresentar a instituição objeto de estudo. Nas últimas duas seções são apresentados, respectivamente, os resultados encontrados e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção faz um embasamento teórico sobre o tema em estudo, abordando de maneira mais específica os temas cultura organizacional; cultura organizacional no terceiro setor; o modelo de diagnóstico da cultura organizacional proposto por Cameron e Quinn, detalhando cada uma das quatro dimensões de cultura propostas no modelo; e estudos empíricos para diagnóstico de cultura organizacional baseado no modelo proposto por Cameron e Quinn.

2.1 Cultura organizacional no terceiro setor

Schein (2001), com seus estudos sobre o comportamento organizacional, afirma que a cultura é o aspecto distintivo de uma organização que molda o desempenho e os sentimentos dos indivíduos que dela fazem parte. Uma das definições de cultura mais utilizadas atualmente foi feita pelo referido autor da seguinte forma:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 2001).

Silva *et al.* (2018) agruparam a cultura organizacional em dois blocos: O primeiro classifica a cultura organizacional como um sistema sociocultural que interliga os componentes sociais e estruturais às ideologias da organização. No segundo bloco a cultura organizacional é classificada como um conjunto de padrões criados para controlar e direcionar os comportamentos dos indivíduos nela inseridos.

De acordo com Falconer (1999), as organizações do terceiro setor possuem cultura particular devido à motivação dos funcionários e voluntários que compõem este tipo de organização, pois estes são impelidos pelos valores e missão defendidos pela organização em que atuam, trazendo no ambiente interno um alto nível de engajamento, de forma que a missão e os objetivos organizacionais são mais importantes do que as recompensas individuais.

Orsi *et al.* (2005) afirmam que os fatores que influenciam a cultura são a história da organização, a estrutura organizacional, as relações internas, as práticas gerenciais, os sistemas de comunicação e o sistema de recompensas. Entretanto, esclarecem que as organizações sem fins lucrativos carregam um fator que as particularizam de forma incisiva e intensa: a crença das pessoas na causa pela qual trabalham, o que possibilita alta motivação.

2.2 Modelo de diagnóstico da cultura organizacional proposto por Cameron e Quinn

Como afirmam Tarifa *et al.* (2011), o modelo dos valores competitivos ou *Competing Value Model* (CVM) tem como objetivo tipificar a cultura organizacional de uma determinada organização e definir em qual tipo a organização está enquadrada. Conforme ilustra a figura 01, o modelo pressupõe a existência de quatro tipologias culturais, sendo duas voltadas para o ambiente interno, cultura clã e cultura hierárquica, e duas para o ambiente externo, cultura inovativa e cultura de mercado.

A tipologia de cultura clã apresenta e ressalta valores como coesão, moral, participação e abertura. Para Tarifa e Almeida (2019), empresas com essa caracterização cultural tendem a ser uma extensão familiar, pois as relações humanas são muito presentes, bem como a lealdade entre os membros e o tradicionalismo. As principais características desta cultura são:

valorização na participação dos membros da organização nas tomadas de decisão, trabalho em equipe, desenvolvimento de recursos humanos e consenso. Os pressupostos básicos de uma cultura do tipo clã, de acordo com Braga, Ferraz e Lima (2014), consideram que o ambiente deve ser gerido por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe.

Figura 01 – As tipologias culturais do modelo de Cameron e Quinn



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Cameron e Quinn (2011).

A cultura inovativa valoriza a busca de novos conhecimentos para inovação, são lideradas por empreendedores que se baseiam na previsão de um mercado futuro, e são adeptos a correr riscos, portanto o foco é externo (FERRAREZZI *et al.*, 2017). Cameron e Quinn (2011) esclarecem que a tipologia inovadora se origina da palavra adhocracia, cujos principais objetivos são a flexibilidade e criatividade. No Modelo dos Valores Competitivos, empresas inovadoras buscam diferenciação no mercado por meio da introdução de novos produtos, serviços ou processos, ou pela melhoria significativa destes.

A tipologia cultura de mercado, de acordo com Ferrarezzi *et al.* (2017), tem como ênfase a premiação com base em resultados, seus líderes são diretivos, competidores e trabalham motivando os colaboradores para atingir metas e objetivos. O foco principal é a produtividade e a posição no mercado, tendo, assim, enfoque externo. Braga, Ferraz e Lima (2014) salientam que empresas típicas de mercado buscam veementemente os resultados, pois se focam para o exterior da organização, visando a adquirir vantagem competitiva. Nesta tipologia, a cultura é focada à competitividade e à produtividade como elementos de influência da organização. O enfoque, então, está nos resultados, clientes e demais fatores externos que contribuem para o desenvolvimento organizacional. (TARIFA; ALMEIDA, 2019)

Grandes organizações e agências do governo são geralmente dominadas por uma cultura de hierarquia, como evidenciado pelo grande número de procedimentos padronizados, múltiplos níveis hierárquicos e uma ênfase no reforço da regra. No entanto, mesmo em pequenas organizações, como em uma unidade do McDonald's, uma cultura de hierarquia pode dominar (CAMERON; QUINN, 2011). Para Ferrarezzi *et al.* (2017), nessa tipologia de cultura a liderança tende a ser conservadora, portanto, o foco é interno e está vinculada à estabilidade. Tarifa e Almeida (2019) complementam afirmando que a cultura organizacional compatível a essa forma de gestão é caracterizada por um local formalizado e estruturado para se trabalhar, no qual as regras formais e políticas internas mantêm a organização em continuidade.

2.3 Estudos empíricos para diagnóstico de cultura organizacional baseado no modelo proposto por Cameron e Quinn

Para identificar estudos empíricos sobre diagnóstico de cultura organizacional utilizando o modelo proposto por Cameron e Quinn, foram realizadas pesquisas nas plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library* – SPELL e de periódicos da CAPES. Foram encontradas 44 publicações na plataforma SPELL e 68 na plataforma de periódicos da CAPES. O quadro 1 apresenta uma síntese de estudos empíricos, publicados nos últimos 10 anos, sobre diagnóstico da cultura organizacional baseados no modelo de Cameron e Quinn.

Quadro 1 – Síntese de estudos empíricos sobre diagnóstico da cultura organizacional baseados no modelo de Cameron e Quinn.

Autores e Ano	Objetivo	Referencial Teórico	Aspectos metodológicos	Resultados
Tarifa e Almeida (2019)	Tipificar a cultura organizacional da contabilidade gerencial das cooperativas agropecuárias paranaenses.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional; ▪ Perspectiva cultura na contabilidade gerencial; ▪ Cooperativismo agropecuário paranaense. 	Pesquisa com uso predominante de métodos quantitativos com foco no uso de <i>survey</i> para coleta de dados.	Tipologias de cultura identificadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura de clã: 45,7% ▪ Cultura hierárquica: 34,3% ▪ Cultura de mercado: 20% ▪ Cultura de inovação: 0%
Silva, Dantas e Godeiro (2019)	Identificar e descrever a importância da cultura organizacional como fator de influência em farmácias de manipulação.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas de Qualidade TQM e Seis Sigma; ▪ Cultura organizacional. 	Estudo exploratório-descritivo e correlacional em uma amostra composta por quarenta farmácias de manipulação.	Tipologias de cultura identificadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura de clã: 2,7 ▪ Cultura de inovação: 2,5 ▪ Cultura de mercado: 2,3 ▪ Cultura hierárquicas: 2,1

Menezes e Cirqueira (2019)	Identificar a cultura predominante em uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura: aspectos e conceitos; ▪ Cultura organizacional; ▪ Tipologias de Cameron e Qui 	Pesquisa quantitativa, descritiva, bibliográfica e estudo de caso.	A cultura hierárquica foi reconhecida como predominante na organização, seguido pela cultura de mercado. A cultura que obteve menor expressão foi a do tipo clã.
Gonçalves et al. (2015)	Identificar estilos de liderança e cultura organizacional presentes na instituição de ensino pesquisada, bem como a relação entre esses dois artefatos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional; ▪ Modelo de valores competitivos. 	Descritivo e correlacional, com uso predominante de métodos quantitativos com foco no uso de <i>survey</i> .	Tipologias de cultura identificadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura de clã: 2,59 ▪ Cultura de mercado: 2,56 ▪ Cultura hierárquicas: 2,47 ▪ Cultura de inovação: 2,42
Braga, Ferraz e Lima (2014)	Identificar tipologias de cultura predominantes em empresas nos distritos industriais de Maracanaú-CE.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distritos industriais; ▪ Cultura organizacional; ▪ Diagnóstico da cultura organizacional. 	Caracterizou-se, por sua natureza, como sendo quantitativa.	Tipologias de cultura identificadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura de mercado: 29,2% ▪ Cultura de inovação: 26,7% ▪ Cultura hierárquica: 22,5% ▪ Cultura de clã: 21,7%
Costa e Bogdány (2013)	A investigação centra-se no mapeamento do estado da sucessão e examina a influência da cultura organizacional, comparando empresas da Hungria com de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação das tarefas do governador, líder, gerente; ▪ Cultura organizacional. 	Pesquisa com uso predominante de métodos quantitativos com foco no uso de <i>survey</i> para coleta de dados.	HUNGRIA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura hierárquica: 33% ▪ Cultura de clã: 30% ▪ Cultura de mercado: 23% ▪ Cultura de inovação: 15% PORTUGAL <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura de clã: 56% ▪ Cultura de mercado: 28% ▪ Cultura hierárquica: 11% ▪ Cultura de inovação: 6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Vale destacar que as pesquisas de Tarifa e Almeida (2019) e Braga, Ferraz e Lima (2014) foram listados em ambas as bibliotecas: SPELL e periódicos da CAPES. Por isso, faz-se aqui uma breve apresentação de seus trabalhos.

O mais recente, de Tarifa e Almeida (2019), tipificou a cultura organizacional da contabilidade gerencial das cooperativas agropecuárias paranaenses, tendo como população da pesquisa as 64 organizações do setor agropecuário associadas à Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR). Para a análise, 35 organizações devolveram os questionários totalmente preenchidos, ou seja, 55% da amostra. Foram identificadas, neste trabalho, tipificações grupais/clã (45,7%), hierárquicas (34,3%) e mercado (20%). De acordo com a proposta do modelo, não foram observadas cooperativas com tipificação cultural inovativa.

Braga, Ferraz e Lima (2014), por sua vez, objetivaram identificar tipologias de cultura organizacional predominantes nas empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú,

no Estado do Ceará. Para análise, os pesquisadores aplicaram questionário para 3271 operários das 50 maiores empresas ali instaladas. Eles identificaram o não predomínio de uma cultura de inovação (26,7%), mas um mosaico cultural quase homogêneo de culturas de mercado (29,2%), em convívio com culturas tradicionais hierárquicas (22,5%) e de clã (21,7%).

3 AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL – ADEL

A Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel) é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão promover o desenvolvimento local de comunidades rurais no Sertão do Nordeste brasileiro por meio do empreendedorismo e do protagonismo social de jovens e agricultores rurais. (ADEL, 2022).

Conforme consta no sítio eletrônico na internet da Adel (2022), a criação desta instituição é resultado da mobilização de jovens de comunidades rurais no semiárido do Ceará que tiveram a oportunidade, ao participarem do Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE), de cursar a universidade na capital do Estado do Ceará e que optaram por retornar à região onde nasceram e foram criados para investir seus conhecimentos em prol do desenvolvimento local.

Após se formarem, os jovens fundadores da Adel, tendo aprendido lições teóricas e práticas sobre cooperação e desenvolvimento local, começaram a debater em grupo sobre as particularidades da região semiárida e a questionar sobre como poderiam contribuir através de uma ação que tivesse um impacto maior na vida dos habitantes das comunidades onde nasceram. A partir das ideias e inquietações compartilhadas, entre si e com representantes de movimentos sociais e de outras organizações que atuam para o desenvolvimento local, decidiram voltar às suas comunidades e fundar a ONG, no sentido de socializar o conhecimento adquirido, para suprir as carências da região. (SOUZA, 2014, p. 53).

Por sua atuação ao longo de pouco mais de uma década, a Adel foi reconhecida com diversos prêmios, inclusive de organizações internacionais, por exemplo: com o projeto “Tecnologia Social de Fortalecimento da Agricultura Familiar”, venceu o prêmio promovido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em parceria com a Assembleia do Ceará; foi vencedora do Desafio Oportunidades Econômicas para Todos, concurso internacional promovido pela *Changemakers* da *Ashoka* e *Ebay Foundation* com o objetivo de encontrar ideias e iniciativas que estejam ajudando a dar forma ao campo de negócios sociais no mundo. (ADEL, 2022).

4 METODOLOGIA

Tomando como base a tipologia utilizada por Vergara (2016), esta pesquisa é classificada quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, é considerada exploratória e descritiva. Quanto aos meios, ainda seguindo a tipologia de Vergara (2016), este trabalho é um estudo de caso único holístico. A unidade de análise da pesquisa é a Agência de Desenvolvimento Econômico Local – ADEL, uma organização sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento local de comunidades rurais no sertão do Nordeste brasileiro por meio do empreendedorismo.

O critério de escolha dessa unidade foi definido pela relevância da organização no setor em que atua, visto que ela é reconhecida e premiada nacional e internacionalmente pelo trabalho desenvolvido no empreendedorismo e protagonismo social de jovens e agricultores familiares. Os sujeitos da pesquisa são os colaboradores da referida instituição que responderam completamente o questionário.

Esta pesquisa faz uso de dados primários e secundários. Os primeiros foram coletados de duas formas: por meio de realização de entrevista com o Diretor Executivo da Adel, fazendo uso de questionário semiestruturado fundamentado em Vasconcelos (2019); e com a aplicação de questionário estruturado baseado no modelo de Cameron e Quinn (2011). Os dados secundários foram obtidos através da pesquisa documental, via de documentos, relatórios e notícias publicados no sítio eletrônico oficial da Adel. Dessa forma, é realizada triangulação na pesquisa para prover mais consistência e validação aos resultados encontrados.

O formulário de questões é dividido em duas partes, sendo a primeira destinada a coletar dados demográficos e sobre perfil dos funcionários, tais como: idade, escolaridade, tempo na organização. A segunda parte é uma tradução linguística do *Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI (instrumento de avaliação da cultura organizacional, em tradução livre) proposto por Cameron e Quinn (2011). Vale destacar que esta pesquisa se diferencia por aplicar o modelo de Cameron e Quinn (2011) sem adaptações para outras escalas (como a Likert).

Dos questionários aplicados aos 32 colaboradores da Adel, enviados através de sua rede oficial de comunicação interna (*e-mail* institucional e grupo privado na plataforma *whatsapp*), 19 foram respondidos em algum grau e 13 foram respondidos completamente, o que corresponde a aproximadamente 40% do total de colaboradores. Para fins de análise, apenas os questionários completamente respondidos foram considerados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados, além do perfil geral dos respondentes, os resultados encontrados através da coleta de dados realizada com questionário estruturado, entrevista e pesquisa documental. Ela está subdividida em quatro subseções, cada uma enfatizando uma tipologia cultural do modelo de Cameron e Quinn (2011) na cultura organizacional da Adel.

A Tabela 1 sintetiza o perfil geral dos colaboradores da Adel que responderam a esta pesquisa. Observa-se que o perfil predominante dos colaboradores respondentes a esta pesquisa é do gênero feminino, com idade de 26 a 35 anos, especialização completa e tempo de atuação na Adel de 1 a 3 anos.

Tabela 1 – Perfil geral dos participantes da pesquisa.

Idade	18 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos		
valores absolutos	1	8	4		
valores relativos (em %)	7,7	61,5	30,8		
Gênero	Feminino	Masculino			
valores absolutos	10	3			
valores relativos (em %)	76,9	23,1			
Escolaridade	Ensino médio completo	Curso técnico completo	Ensino superior completo	Especialização completa	Mestrado completo
valores absolutos	1	1	3	5	3
valores relativos (em %)	7,7	7,7	23,1	38,5	23,1
Tempo na Adel	Menos de 1 ano	1 a 3 anos	4 a 7 anos	8 a 11 anos	mais de 11 anos
valores absolutos	1	7	2	0	3
valores relativos (em %)	7,7	53,8	15,4	0,0	23,1

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Com a tabulação dos dados e as devidas análises da segunda parte do questionário, foi possível a identificação da tipologia da cultura organizacional na Adel, conforme é apresentado na tabela 2 e no gráfico 1, de forma que as tipologias de cultura clã, inovativa e hierárquica predominam, sendo a cultura clã levemente mais acentuada do que essas duas. Embora a tipologia de cultura de mercado seja a menos presente, ela ainda representa quase 20% da cultura da Adel.

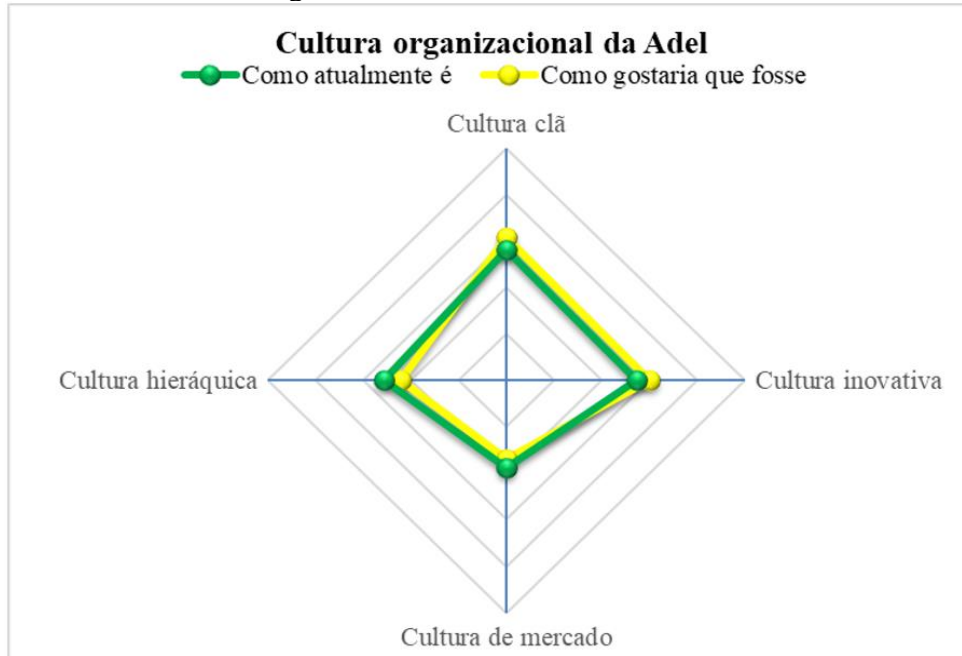
Tabela 2 – Cultura organizacional da Adel à luz do modelo de Cameron e Quinn.

	Como atualmente é	Como gostaria que fosse	Variação
Cultura clã (em %)	28,2	31,0	9,8
Cultura inovativa (em %)	27,4	30,0	9,3
Cultura de mercado (em %)	18,8	17,0	-9,7
Cultura hierárquica (em %)	25,5	22,0	-13,6

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Percebe-se através dos resultados apresentados na tabela 2 que a tipologia clã na cultura da Adel é a mais presente atualmente e, ao mesmo tempo, a que apresenta o maior incremento percentual desejado. Por outro lado, a tipologia de mercado na cultura da Adel é a menos presente atualmente e, além disso, é a menos desejada para o futuro. A tipologia cultural que os respondentes mais desejam reduzir sua presença é a tipologia hierárquica.

Gráfico 1 – Cultura organizacional da Adel à luz do modelo de Cameron e Quinn.



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Essas diferenças, entretanto, são sutis se comparadas às diferenças encontradas na pesquisa de Tarifa e Almeida (2019), que abordou o estudo da cultura em cooperativas agropecuárias paranaenses. No estudo deles, havia de um lado a cultura clã com representação de 45% e, do outro, a cultura inovativa sem características encontradas, isto é, com 0% de participação. O equilíbrio entre as quatro tipologias de cultura organizacional podem ser a chave para a sobrevivência e sucesso da Adel, pois cada uma apresenta características que contribuem para o seu desempenho. A presença equilibrada das culturas também é identificada na fala do diretor executivo, que assim comentou sobre as características das diretorias da Adel: [...] são funcionários veteranos, com mais de 10 anos da organização. São 6 diretores. Alguns são mais pragmáticos, outros mais acadêmicos. Alguns são mais carismáticos, outros mais tecnicistas. (ENTREVISTADO 1).

As subseções seguintes apresentam os ganhos e aprendizados da Adel nessas quatro dimensões de cultura organizacional.

5.1 Análise da tipologia clã na cultura organizacional da Adel

Os resultados quantitativos confirmam o entendimento de que a Adel, devido a sua missão e foco de atuação (enfrentamento de questões socioeconômicas), desenvolve em si uma cultura com características grupais, com foco interno, com tratamentos familiares entre os colaboradores, de cuidado com o outro. Todas essas são características típicas da tipologia clã. O diretor executivo da Adel afirmou ser a missão da organização e o ambiente e clima organizacional saudáveis que unem os funcionários em torno da Adel.

Essa é a característica mais forte da Adel e sua presença está desde o seu surgimento, fazendo parte da motivação para sua criação. Na sua história, Adel (2022) sinaliza que seus jovens fundadores entenderam que era preciso cooperar para contribuir com o desenvolvimento local e, então, promoveram grupos de estudo entre si e perceberam que poderiam contribuir com a história das suas comunidades juntando o que aprenderam com os saberes de seus pais e avós. Começaram a trocar ideias e conhecimentos com os agricultores e decidiram empreender em suas comunidades de origem e descobrir como torná-las o lugar de realizações de seus sonhos e desejos.

Cameron e Quinn (2011) destacam que, nessa tipologia, o local de trabalho é muito amigável e as pessoas compartilham muito de si e que os líderes, ou diretores da organização, são considerados mentores e até mesmo figuras parentais, de forma que a organização é mantida unida por lealdade e há muita dedicação e compromisso por parte de todos. Ainda, é nessa tipologia que a organização mais valoriza o trabalho em equipe, a participação e o consenso.

5.2 Análise da tipologia inovativa na cultura organizacional da Adel

Devido ao seu modelo híbrido de atuação e de sua resiliência naturalmente obtida através dos mais diversos desafios enfrentados para sobreviver por mais de uma década no terceiro setor sem apadrinhamento de governos ou ocupantes de cargos públicos, atravessando pandemia, variações da economia, oscilações na oferta de editais de projetos sociais por instituições de fomento, a Adel desenvolveu (ou foi “forçada” a) uma cultura inovativa, em que a criatividade e a tolerância ao risco, mas mantendo vivos e fortes seus princípios (tais como

cooperação e empreendedorismo), foram a chave não só para sua sobrevivência, mas para o alcance do sucesso, da representatividade e do reconhecimento conquistados até aqui.

A Adel define resiliência como sendo a capacidade de resistir, de superar e de conviver com desafios em um determinado contexto, avançando no caminho desejado independente dos obstáculos encontrados. A resiliência integra as estratégias de promoção do desenvolvimento local da Adel em conjunto com os valores institucionais da organização (ADEL, 2022).

Ao comentar sobre esse modelo híbrido de atuação, o diretor executivo da Adel o classificou como “inovador e vanguardista”, de forma que foram pioneiros no mercado em que atuam. Cameron e Quinn (2011) descrevem algumas características da cultura inovativa que corroboram as ações da Adel e de seus fundadores e colaboradores. Para eles, na tipologia inovativa, a organização é um lugar dinâmico, empreendedor e criativo para trabalhar. Os líderes são considerados inovadores e tomadores de risco. A cola que mantém a organização unida é o compromisso à experimentação e inovação.

5.3 Análise da tipologia de mercado na cultura organizacional da Adel

O modelo híbrido de negócio da Adel foi uma estratégia desenvolvida por suas características inovativas. Nessa estratégia, a Adel oferta serviços em que ela tenha expertise (consultoria em projetos, de marketing, técnica, ...) a outras instituições, conforme relato do diretor executivo da organização.

Não é comum visualizar instituições do terceiro setor com presença considerável da cultura de mercado. A Adel possui quase 20% de sua cultura voltada para o mercado, pois a consecução de seu modelo de negócio fez desenvolver nela, dentre outras características, as da cultura de mercado. Dessa forma, a Adel precisa oferecer serviços práticos, que entreguem resultados consistentes, gerenciando bem seu desempenho de forma que despertem interesse de clientes no mercado.

Entretanto, a Adel busca deixar claro para o mercado seus limites comerciais, conforme apresenta em documento publicado em seu site:

A instituição apresentou os serviços que oferecem ao mercado através de seu portfólio e as condições de oferta – ter alinhamento ético e técnico com a missão da instituição e levar em consideração, no desenho e na aplicação da estratégia e da metodologia de implantação seus valores centrais: empreendedorismo, protagonismo, cooperação e juventude. (ADEL, 2022, p. 1).

O diretor executivo da Adel, ao ser questionado sobre os objetivos da Adel, destacou os de ser referência em desenvolvimento e ser reconhecido por *stakeholders*. Em se tratando da tipologia de mercado, Cameron e Quinn (2011) fundamentam que nela a organização é orientada para resultados, de forma que haja grande preocupação em fazer o trabalho e conquistar positiva reputação diante dos *stakeholders*.

5.4 Análise da tipologia hierárquica na cultura organizacional da Adel

A sobrevivência e crescimento da Adel deu-se através de muita força de vontade para fazer acontecer seus sonhos, mas também de disciplina na execução das atividades, no gerenciamento detalhado dos custos envolvidos em cada projeto, na otimização do tempo de cada colaborador, no convite a profissionais experientes para formar um conselho consultivo. Portanto, para a consecução dos seus objetivos, a Adel precisou adotar uma estrutura de trabalho pragmática, disciplinada, organizada, de forma que economizasse cada esforço, cada centavo, cada energia. Afinal, seu ambiente de atuação não lhe garantia os recursos no dia seguinte.

Esta dimensão também está presente na fala do diretor executivo da Adel, onde ele afirma que, embora a Adel não distribua lucro, ter sustentabilidade financeira e apoiar a comunidade institucional são objetivos da Adel. De acordo com Cameron e Quinn (2011), nessa tipologia tem-se um local de trabalho formalizado e estruturado, onde os líderes se orgulham de serem bons coordenadores e organizadores. Ainda, é importante manter a organização funcionando sem problemas, ou seja, com estabilidade, e tendo como um dos objetivos o baixo custo operacional.

6 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi caracterizar a cultura organizacional de uma instituição do terceiro setor utilizando o modelo para diagnóstico proposto por Cameron e Quinn. A Adel foi definida como a organização objeto de estudo e a pesquisa então foi realizada. Após o processo de levantamento e análise dos dados pode-se concluir que a Adel não possui uma única tipologia cultural dominante, segundo o modelo de Cameron e Quinn (2011). Ela apresenta um equilíbrio entre as tipologias clã, inovativa e hierárquica. Embora com menos intensidade, a cultura de mercado também está presente. A *expertise* e o portfólio de serviços da Adel possibilitam o aparecimento de características dessa tipologia.

A presença das quatro tipologias de cultura está de acordo com o que preconiza os autores do modelo de diagnóstico utilizado. Cameron e Quinn (2011) alertam que essas culturas devem coexistir em equilíbrio para evitar a disfunção organizacional.

Quanto aos objetivos específicos, os quais são analisar cada uma das quatro tipologias culturais, este estudo apresentou características qualitativas extraídas através da análise documental e da entrevista, que constata e valida cada uma dessas tipologias. Dessa forma, todos os objetivos específicos foram alcançados com sucesso. É importante destacar que a análise utilizou métodos quantitativos e qualitativos para a identificação e caracterização dos resultados desta pesquisa, proporcionando assertividade quanto aos achados.

Como limitação, apresenta-se o fato de que nem todos os colaboradores da Adel responderam à pesquisa. Além disso, foi realizada entrevista com apenas um (o diretor executivo) dos sete diretores da referida instituição.

Visando maior aprofundamento deste estudo e da temática aqui abordada, sugere-se que seja realizada pesquisa com viés explicativo sobre a cultura organizacional da Adel, de modo que apresente e explique os motivos pelos quais cada uma das tipologias culturais, e suas respectivas características, floresceram e como elas impactam no desempenho organizacional. Ainda, sugere-se correlacionar a cultura organizacional da Adel com a cultura de organizações que são referência mundial no terceiro setor e propor um modelo de características culturais fundamentais ao sucesso de uma organização desse setor de atuação. Ademais, sugere-se que pesquisas sejam realizadas abrangendo um número maior de organizações do terceiro setor, com vista a entender o ambiente, as motivações, os desafios destas organizações e suas culturas predominantes, bem como a existência de subculturas.

REFERÊNCIAS

ADEL. **Agência de desenvolvimento econômico local**. Disponível em: <https://www.adel.org.br/>. Acesso em: 18 maio 2022.

ATHAYDE, André Luiz Mendes; SANTOS, Mateus Pereira. Análise de subculturas em uma organização do terceiro setor. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 157-173, jun. 2019.

BRAGA, Gleíza Guerra; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; LIMA, Tereza Cristina Batista. Cultura organizacional em empresas industriais: Um estudo nas maiores empresas de

Maracanaú/CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 2, p. 250-266, 2014.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. São Francisco: John Wiley & Sons, 2011.

COSTA, José Paulo Machado; BOGDÁNY, Eszter. *The relationship between organizational culture and the transfer of management, functions and roles in the SMES succession: A case study between Hungary and North of Portugal*. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 121-128, 2013.

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.

FERRAREZZI, Maria Amélia Duarte Oliveira et al. Reflexões da cultura organizacional e informacional para o desenvolvimento: estudo da tipologia cultural de Cameron e Quinn com a matriz de ilharco. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 19, n. 3, 2017.

GONÇALVES, Andressa et al. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 10, n. 2, p. 85, 2015.

HANDY, C.B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978

HOFSTEDE, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, 1980.

MENEZES, E. A. C.; CIRQUEIRA, A. P. N. Cultura organizacional: características predominantes (estudo de caso em uma instituição de ensino superior no estado do Tocantins). **Revista Observatório**, v. 5, n. 4, p. 710-748, 1 jul. 2019.

MONTEIRO, Abigail Rebouça et al. A relação entre clima e cultura organizacional na clínica odontológica São Pedro, em Fortaleza-Ceará. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 3, p. 02-27, 2015.

OLIVEIRA, A. de F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. Brasília, 1997. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

ORSI, Ademar. et al. Cultura Organizacional e Terceiro Setor. **Revista Gestão e Conhecimento** - FACET, volume 3, nº 1, Curitiba, 2005.

PWC. **O Impacto da cultura organizacional no futuro dos negócios**, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2019/pesquisa-cultura-organizacional-19.pdf>. Acesso em: 12 de abr. de 2022.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014. Tradução de Rita de Cássia Gomes.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHWARTZ, S.H. Beyond “Individualism/Collectivism: New cultural dimensions of values”. In: Kim, U; Triandis, H.C.; Kagitcibasi, C.; Choi, S.C. e Yoon, G. **Individualism and Collectivism: Theory, methods, and applications**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

SILVA, D. C.; DANTAS, M. L. R.; GODEIRO, D. P. O. Cultura organizacional e práticas de qualidade TQM/seis sigma: um estudo em farmácias de manipulação. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 5, 4 jan. 2019.

SILVA, Lindomar Pinto et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 401-420, 2018.

SOUZA, Ana Clara Aparecida Alves de. **Dimensões da inovação social no semiárido cearense: o caso Agência de Desenvolvimento Econômico Local (ADEL)**. 2014.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, p. 33-46, 2019.

TARIFA, Marcelo Resquetti et al. A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no *competing value model*. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 2, p. 323-350, 2011.

VASCONCELOS, Rafael Straus Timbó. **A cultura organizacional do complexo hospitalar da UFC: uma análise a partir da implantação da EBSEH**. 2019. 210 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Ceará: Fortaleza, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.