



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

DIÂNDRA MONTAGNER DE SOUZA

**Dimensões da Cultura Brasileira nas Comissões
Permanentes da Câmara dos Deputados**

Brasília – DF

2019

DIÂNDRA MONTAGNER DE SOUZA

**Dimensões da Cultura Brasileira nas Comissões
Permanentes da Câmara dos Deputados.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora,
Siegfried Guillaumon Dechandt.

Brasília – DF

2019

SOUZA, Diândra Montagner de.

Dimensões da Cultura Brasileira nas Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados / Diândra Montagner de Souza. – Brasília, 2019.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2019.

Orientador: Prof. Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt, Departamento de Administração.

1. Cultura Nacional. 2. Cultura Organizacional. 3. Dimensões Culturais.

Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília.

DIÂNDRA MONTAGNER DE SOUZA

**DIMENSÕES DA CULTURA BRASILEIRA NAS
COMISSÕES PERMANENTES DA CÂMARA DOS
DEPUTADOS.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Diândra Montagner de Souza

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt
Professor – Orientador – Universidade de Brasília (UnB)

Mestre, Caroline Cordova,
Examinador – Universidade de
Brasília (UnB)

Mestre, Luis André Cavalcante,
Examinador – Tribunal Superior do
Trabalho (TST)

Brasília, 14 de fevereiro de 2019

À Deus, pois sem Ele nada disso seria possível.

Aos meus pais, Airton e Eliane pelo amor incondicional, cuidado e educação.

À minha irmã, Dyesi, pelo apoio em todos os momentos.

Ao meu marido, Gerson, por me dar forças e estar ao meu lado durante toda a jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ser meu guia e estar sempre comigo.

A minha amada mãe, Eliane, que não poupou esforços para a minha educação e dedicou a vida pela felicidade das filhas, por todo o amor, dedicação e orações. Ao meu pai, Airton e minha irmã, Dyesi, pelo amor, incentivo e sempre acreditar em mim.

Ao meu amor, Gerson, por me ajudar a realizar esse sonho, estar ao meu lado nos momentos mais difíceis, compreender minha ausência pelo tempo de dedicação aos estudos e ser minha inspiração.

Ao Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Campus Arinos, por ser responsável pelos meus primeiros passos no curso de Administração. À Universidade de Brasília e o corpo docente, por ter me proporcionado tanto crescimento e aprendizado.

À minha orientadora Siegrid Dechandt, pelo carinho e apoio, por acreditar no meu trabalho e tornar tudo mais leve.

Aos meus amigos, em especial Kathleen, Jai, Jady, Letícia, Karol e Julliana, por estarem comigo e dividir tantos momentos. À minha sogra, Lurdes, por todas as orações.

Aos colegas das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados por participarem da minha pesquisa, especialmente ao Rubens Carneiro pelo auxílio na coleta de dados e informações.

À todos aqueles que estiveram comigo e contribuíram de alguma forma para a minha formação e realização deste trabalho.

RESUMO

A cultura organizacional faz parte do ambiente da organização, e em grande medida reflete a cultura nacional. Este trabalho tem como objetivo diagnosticar quais são as características da cultura organizacional das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados baseados na Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede e compará-los com os resultados definidos pelo autor para o Brasil. Foi utilizado um estudo de caso do tipo único, um estudo empírico, descritivo, exploratório, quantitativo e baseado nos cinco princípios de Yin (2015). A partir da análise de um questionário de 67 questões aplicado com os colaboradores destas comissões; verificação de documentos institucionais e observação participante; identificou-se as características culturais do grupo de vinte e cinco Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados tomados como uma totalidade: baixa distância de poder, coletivista, com alto índice de feminilidade e alta aversão à incerteza. As dimensões de coletivismo e aversão à incerteza obtiveram resultados bem próximos em relação à pesquisa que Hofstede realizou no Brasil como era esperado. Já a distância de poder e masculinidade foram resultados muito diferentes da cultura nacional, com índices abaixo de zero, que refletem um grupo que não aceita distribuição desigual de poder; e com características de feminilidade. Esta divergência representa a grande contribuição deste estudo.

Palavras-chave: Cultura Nacional. Cultura Organizacional. Dimensões Culturais.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Os três níveis de cultura	21
FIGURA 2 - O diagrama da cebola	22

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica	25
QUADRO 2 - Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas.....	27
QUADRO 3 - Diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas.....	29
QUADRO 4 - Diferenças-chave entre as sociedades de elevado e baixo controle da incerteza.	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Relação das comissões e questionários que serão enviados	42
TABELA 2 - Frequência de respostas Questão 1	46
TABELA 3 - Frequência de respostas Questão 7	49
TABELA 4 - Frequência das respostas Questão 9	50
TABELA 5 - Frequência das respostas da Questão 13	51
TABELA 6 - Frequência das respostas Questão 19	52
TABELA 8 - Frequência das respostas da Questão 08	54
TABELA 9 - Frequência das respostas da Questão 9	55
TABELA 10 - Frequência das respostas da Questão 15	56
TABELA 11 - Frequência das respostas da Questão 16	57
TABELA 12 - Frequência das respostas da Questão 60	59
TABELA 13 - Frequência das respostas da questão 65	61
TABELA 14 - Frequência das respostas da questão 67	61

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Alemanha	26
GRÁFICO 2 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Austrália.....	28
GRÁFICO 3 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Japão	30
GRÁFICO 4 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x China.....	32
GRÁFICO 5 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Angola.....	33
GRÁFICO 6 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Egito.....	34
GRÁFICO 7 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para dimensões culturais no Brasil	35
GRÁFICO 8 - Distribuição percentual da questão 01	46
GRÁFICO 9 - Distribuição percentual da Questão 34.....	48
GRÁFICO 10 - Distribuição percentual da questão 35.....	48
GRÁFICO 11 - Índice de distância hierárquica	49
GRÁFICO 12 - Distribuição percentual da Questão 07.....	50
GRÁFICO 13 - Distribuição percentual da Questão 09.....	51
GRÁFICO 14 - Distribuição percentual da questão 13.....	52
GRÁFICO 15 - Distribuição percentual da Questão 19.....	53
GRÁFICO 16 - Índice de Individualismo	54
GRÁFICO 17 - Distribuição percentual da questão 08.....	55
GRÁFICO 18 - Distribuição percentual da Questão 09.....	56
GRÁFICO 19 - Distribuição percentual da Questão 15.....	57
GRÁFICO 20 - Distribuição percentual da Questão 16.....	58
GRÁFICO 21 - Índice de Masculinidade.....	59
GRÁFICO 22 - Distribuição percentual da Questão 60.....	60
GRÁFICO 23 - Distribuição percentual da questão 65.....	61
GRÁFICO 24 - Distribuição percentual da questão 67.....	62
GRÁFICO 25 - Índice de Controle de Incerteza	63
GRÁFICO 26 - Distribuição percentual da questão 43.....	63
GRÁFICO 27 - Distribuição percentual da questão 15.....	64
GRÁFICO 28 - Distribuição percentual da questão 11.....	64
GRÁFICO 29 - Distribuição percentual da questão 65.....	64
GRÁFICO 30 - Distribuição percentual da questão 05.....	84

GRÁFICO 31 - Distribuição percentual da questão 11	84
GRÁFICO 32 - Distribuição percentual da questão 21	84
GRÁFICO 33 - Distribuição percentual da questão 33	85
GRÁFICO 34 - Distribuição percentual da questão 43	85
GRÁFICO 35 - Distribuição percentual da questão 54	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD – Câmara dos Deputados

CF/88 - Constituição Federal de 1988

IBM - International Business Machines

RIC - Regimento Interno da Câmara

SGM – Secretaria Geral da Mesa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
	1.1 Contextualização.....	14
	1.2 Formulação do problema	17
	1.3 Hipótese	17
	1.4 Objetivo Geral.....	18
	1.5 Objetivos Específicos	18
	1.6 Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
	2.1 Cultura Organizacional	20
	2.2 Cultura por Hofstede.....	23
	2.3 Dimensões da Cultura Nacional	24
	2.3.1 Distância do Poder	24
	2.3.2 Individualismo versus Coletivismo.....	26
	2.3.3 Feminilidade versus Masculinidade.....	28
	2.3.4 Aversão à Incerteza	30
	2.3.5 Orientação para Longo Prazo versus Curto Prazo	32
	2.3.6 Indulgência.....	33
	2.4 Dimensões culturais no Brasil	34
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
	3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	37
	3.2 Caracterização da Organização.....	39
	3.3 População.....	41
	3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa	43
	3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	44

4	RESULTADO	45
4.1	Índice de Distância de Poder	46
4.2	Índice de Individualismo versus Coletivismo.....	49
4.3	Índice de Masculinidade versus Feminilidade.....	54
4.4	Índice de Aversão à Incerteza.....	59
4.5	Índice de Orientação para longo prazo	63
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	65
5.1	Índice de Distância de Poder	65
5.2	Índice de Individualismo versus Coletivismo.....	66
5.3	Índice de Masculinidade versus Feminilidade.....	67
5.4	Índice de Aversão à Incerteza.....	69
5.5	Índice de Orientação para longo prazo	70
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
7	REFERÊNCIA	74
	Apêndice A – Carta de Apresentação.....	77
	Apêndice B – Questionário	78
	Apêndice C – Questões tabuladas	84

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório são apresentadas a contextualização do tema de pesquisa, posteriormente, é feita a formulação do problema, seguida da hipótese, descrição do objetivo geral e objetivos específicos e ao final se se têm a justificativa do trabalho.

1.1 Contextualização

A Câmara dos Deputados representa a sociedade brasileira, legislando e fiscalizando assuntos de interesse nacional, através da discussão, aprovação e rejeição de propostas referentes a diversas áreas da sociedade (RIC, 2017). Para essa representação acontecer, são eleitos pelo sistema majoritário, Deputados Federais de acordo com a quantidade de habitantes de cada Estado, Distrito Federal e território quando houver, para possibilitar uma Casa Legislativa com pluralidade de ideias (RIC, 2017).

Para conduzir as atividades dessa organização é necessário ter uma estrutura administrativa, que se dá através de diversos órgãos internos, em especial: a Mesa Diretora é um órgão colegiado e dirige os trabalhos legislativos; a Secretária-Geral da Mesa (SGM) presta assessoria aos trabalhos legislativos e a Presidência na execução das atribuições impostas pelo Regimento Interno e Constituição, e ainda assessora nas sessões em plenário e eventos; o Plenário é o órgão Máximo de deliberação da Casa, onde todos os parlamentares podem discutir e votar matérias; as Comissões Permanentes e Temporárias são o ambiente onde os deputados aprofundam debate a respeito das proposições, antes da análise em Plenário (RIC, 2017).

A Câmara dos Deputados possui vinte e cinco Comissões Permanentes que atuam cada uma em sua área, são elas: Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural - CAPADR; Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática - CCTCI; Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania - CCJC; Comissão de Cultura - CCULT; Comissão de Defesa do Consumidor - CDC; Comissão de Defesa dos Direitos da Mulher - CMULHER; Comissão de Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa - CIDOSO; Comissão de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência - CPD; Comissão de Desenvolvimento Urbano - CDU; Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços - CDEICS; Comissão de Direitos Humanos e Minorias -

CDHM; Comissão de Educação - CE; Comissão do Esporte - CESPO; Comissão de Finanças e Tributação - CFT; Comissão de Fiscalização Financeira e Controle - CFFC; Comissão de Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia - CINDRA; Comissão de Legislação Participativa - CLP; Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - CMADS; Comissão de Minas e Energia - CME; Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional - CREDN; Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado - CSPCCO; Comissão de Seguridade Social e Família - CSSF; Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público - CTASP; Comissão de Turismo - CTUR e Comissão de Viação e Transportes - CVT.

Toda organização possui características próprias que giram em torno de sua cultura, em uma grande instituição como a Câmara dos Deputados é importante conhecer detalhes sobre áreas fundamentais para o desempenho das atividades, que é o caso do estudo das vinte e cinco (25) Comissões Permanentes.

A cultura organizacional está presente em todas as instituições e por isso tem grande importância para a administração, para entendê-la é essencial analisar as contribuições históricas que desencadearam os conceitos atuais.

As pesquisas dentro das organizações tiveram início na administração científica, entre o fim do século XIV e início do século XX, através dos estudos de Frederick Taylor e Henry Fayol. Os teóricos analisaram os movimentos básicos de tarefas rotineiras dos colaboradores das fábricas de maneira a otimizar o tempo e movimentos, com o intuito de melhorar a relação custo/benefício dos sistemas produtivos focado no indivíduo (TAYLOR, 1995).

Essa especialização trouxe muitos avanços na produtividade, porém através da observação dos resultados, percebeu-se a existência de um fator humano por trás da produção, pois o excesso de trabalho, unido a jornadas exaustivas gerava estresse, cansaço, esgotamento físico, fadiga, insatisfação e conseqüentemente baixa produtividade, rotatividade de funcionários e absenteísmo (PEREIRA, 2016).

As críticas deram origem a preocupações, passaram a levar em consideração as características nacionais e locais. Isso deu início a humanização do ambiente de trabalho e relevância das relações sociais para combater os efeitos colaterais da administração científica.

A escola das relações humanas na administração surgiu na década de 30, com traços da psicologia e sociologia (PEREIRA, 2016). O experimento de Hawthorne foi um marco para esse período, o estudo inicialmente visava descobrir relação da intensidade de luz no ambiente de trabalho e possíveis melhoras na produção, porém, ao final da pesquisa concluíram que as

interações sociais e experiências em grupo influenciam na produção, pois quanto maior o contato com outras pessoas, mais disposição para o trabalho (CABRAL, 2010).

Essa nova perspectiva abriu espaço para a cultura organizacional. Barbosa (2003) afirma que: “A cultura organizacional passou a ser entendida como conjunto de valores compartilhados que estimularia o compromisso dos funcionários, em vez da simples e automática aquiescência aos controles burocráticos” Barbosa (2003, apud PEREIRA, 2016, pg. 38).

A cultura organizacional passou a ser estudada por importantes teóricos ao longo da história, na presente pesquisa será adotada a perspectiva de um grande pesquisador da área, o psicólogo holandês Geert Hofstede. Através de um estudo com diversos países, Hofstede apresentou o conceito de cultura nacional, que utiliza de 6 dimensões para definir a cultura organizacional, sendo elas: distância do poder, aversão à incerteza, individualismo, masculinidade, orientação para longo prazo e indulgência (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Através desse estudo será possível descrever as características de cultura organizacional das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados de acordo com o conceito de cultura nacional de Hofstede.

A respeito da contribuição acadêmica deste trabalho ao fazer uma busca avançada nos periódicos disponíveis no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) sobre “cultura organizacional” entre os anos de 2013 e 2018 foram publicados 945 artigos em português, onde 312 são estudos de caso em organizações tanto públicas, quanto privadas, as relações entre a cultura organizacional com diversos assuntos que se correlacionam: clima, inovação, liderança, comunicação.

Ao fazer uma pesquisa avançada no Google Acadêmico sobre “cultura organizacional no setor público” no mesmo período - 2013 a 2018 - foram encontrados 100 resultados, desse valor, 71 periódicos utilizavam uma abordagem quantitativa, onde os mais significativos para o presente trabalho dizem respeito as características da cultura organizacional de órgãos específicos

É possível perceber que a quantidade de pesquisas sobre cultura organizacional de uma maneira geral e nas empresas privadas é maior em relação a estudos voltados para organizações públicas.

Um dos principais teóricos da cultura organizacional é Geertz Hofstede, ao pesquisar Portal de Periódicos CAPES, nos últimos 5 anos foi encontrado um artigo que possui como título: cultura organizacional como fator complementar às dimensões culturais de Hofstede.

Ao explorar o tema “Teoria das dimensões culturais no setor público” no google acadêmico, não foram encontrados trabalhos a respeito, assim também como no Portal de Periódicos da CAPES.

Como a presente pesquisa se restringe à análise da cultura organizacional das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados foi realizada busca na biblioteca do portal da instituição, e apenas um trabalho que aborda as características de cultura organizacional de acordo com a perspectiva gerencial, porém não foi encontrado nenhum trabalho sobre as características culturais das Comissões Permanentes da Câmara.

1.2 Formulação do problema

Embora importantes autores falem sobre a cultura de forma ampla, existem poucas pesquisas que fazem a ligação de suas teorias com as instituições públicas e por isso se faz necessária a análise detalhada da lacuna em que esse estudo busca explorar: quais são as características da cultura organizacional das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados baseados nos estudos de Hofstede?

1.3 Hipótese

Quais são as características da cultura organizacional das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados baseados nos estudos de Hofstede?

De acordo com os resultados da pesquisa das dimensões de cultura nacional que Hofstede definiu para o Brasil, acredita-se que os índices distância de poder, individualismo, aversão à incerteza e indulgência apresentem resultados bem próximos ao da pesquisa de Hofstede: A dimensão de distância de poder (69), apresenta um elevado valor para esse índice, demonstrando que o Brasil é um país que aceita a distribuição desigual de poder; Já o Índice de Individualismo (38), revela que o país é considerado mais coletivista, com relações confiáveis e duradouras; A aversão à incerteza (76), apresenta um índice alto, o que traz para os brasileiros as características de forte apego à regras e normas para sentir-se bem; e na dimensão de

indulgência (59), sugere que a população brasileira tem mais tendência a realizar seus impulsos e desejos, preocupa-se com o lazer e diversão.

Porém a pesquisa de Hofstede foi desenvolvida na iniciativa privada, ao contrário das 25 Comissões Permanentes que fazem parte do setor público e por esse motivo os índices restantes seriam destoantes da pesquisa: A orientação a longo prazo (44), no Brasil é mediana, nesse caso, os colaboradores estabelecem conexões entre o passado, o presente e o futuro. Já para as Comissões Permanentes, acredita-se que o índice seja mais elevado; e o índice de masculinidade (49), essa dimensão também é considerada intermediária, no Brasil as pessoas querem ser o melhor, gostando do que fazem. Nas Comissões Permanentes, pode ser diferente, com mais traços de feminilidade.

1.4 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar as características da cultura organizacional das 25 Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados como uma totalidade cultural, baseado nos estudos de Hofstede.

1.5 Objetivos Específicos

- Caracterizar as 25 Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados de acordo com as dimensões de distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza.
- Comparar as características das Comissões Permanentes com o resultado da pesquisa nacional de Hofstede.

1.6 Justificativa

Esse estudo será útil para a Câmara dos Deputados pois trará uma visão mais detalhada sobre as características das dimensões culturais das Comissões Permanentes, e as práticas e relações que integram esse ambiente organizacional. Além de contribuir como ampliação do

conhecimento em cultura organizacional na esfera pública a partir de um estudo de caso, pois pode ser usado como uma ferramenta de suporte para o diagnóstico de outras instituições, assim também como ser utilizada a nível comparativo em trabalhos futuros.

Nas Comissões Permanentes essa pesquisa irá auxiliar os secretários executivos na comparação dos resultados das características da própria Comissão, para com as demais, podendo assim identificar problemas, ou discrepâncias.

A contribuição desta pesquisa também pode ser vista como uma formação de identidade cultural das Comissões Permanentes, tornando possível identificar características do ambiente organizacional, assim como entender e/ou prever acontecimentos do dia-a-dia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os aspectos gerais de cultura organizacional, as definições de cultura de acordo com Hofstede e na sequência as seis dimensões culturais definidas pelo autor.

2.1 Cultura Organizacional

As organizações são formadas por pessoas de lugares diferentes, com vivências e aprendizados que formam sua essência. Em meio ao emaranhado de diferenças de cada indivíduo, surge o conceito de cultura, fundamental para entender o contexto em que a organização está inserida. Ao se reunir um grupo de pessoas para realizar algo que a eles tenha sido proposto, inicia-se a construção de hábitos, linguagem e a cultura desse grupo. (PIRES; MACÊDO, 2006). Segundo Paschini (2006):

“A palavra ‘cultura’ tem sua origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração para a geração seguinte” (PASCHINI 2006, p. 43 apud FERREIRA 2008, p. 24).

Quando um novo colaborador entra na organização, normalmente são repassadas informações básicas a respeito da empresa para tornar possível o desenvolvimento das atividades dentro do contexto que a instituição espera, a missão, visão, valores e crenças, são exemplos (NASCIMENTO, 2017). Com o passar do tempo esse novo funcionário se depara com uma série de costumes, atitudes e características que seus colegas de trabalho apresentam, além do que havia sido explanado anteriormente.

De acordo com Schein (2004) a cultura organizacional é:

“O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir” (Schein, 2004, p. 17, apud SILVA e FADUL, 2010, p. 654).

O conceito de cultura organizacional é muito amplo, compreende diversas definições e vem sendo estudado nas últimas décadas, por vários teóricos da área, dentre os quais se destacam Geert Hofstede e Edgar Schein.

Schein divide a cultura em organizacional em três níveis: artefatos, valores assumidos e pressupostos, conforme a Figura 1.

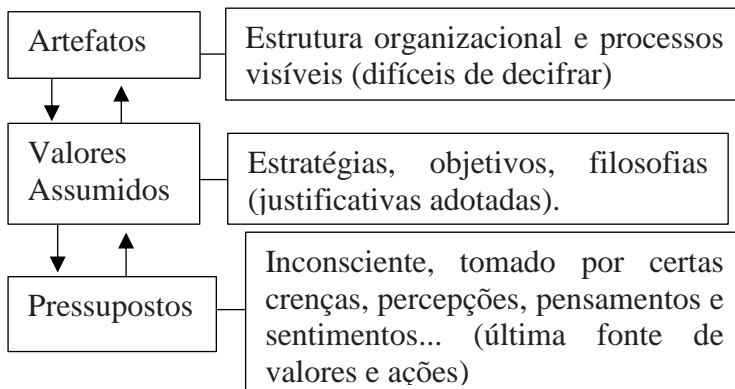


FIGURA 1 - Os três níveis de cultura

FONTE: SCHEIN, Edgar H. **The corporate culture survival guide**. New and rev. ed.

O primeiro nível, artefato, são fatores visíveis e menos profundos, onde se tenta transmitir a cultura da organização de maneira concreta, através de slogan, logomarca, por exemplo.

Segundo Schein (2001):

“Em outras palavras, no nível dos artefatos, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato. Mas você não sabe realmente por que os membros da organização se comportam do modo que o fazem e por que cada organização é construída de determinada maneira.” (SCHEIN, 2001, p. 32)

O segundo nível, valores assumidos, é menos visível. Nesse nível é necessário ter um conhecimento mais aprofundado da organização para conhecê-lo, pois não são regras formalmente escritas, mas são claras dentro da organização para colaboradores que estão a mais tempo. Por essa profundidade maior no conteúdo da organização, os valores assumidos são as raízes que auxiliam no entendimento dos artefatos (SCHEIN, 2001).

Para Schein (2001) o terceiro e último nível de cultura, pressupostos, é o mais profundo e de difícil compreensão, pois é necessário um mergulho na história da empresa, as influências do criador da organização nas características e valores que fazem parte até a atualidade, ou que de alguma maneira ainda estão impregnados.

Os três níveis de cultura estabelecidos por Schein se relacionam e dão suporte um ao outro, do mais superficial e claro, ao mais profundo e de difícil compreensão, que necessitam de maior reflexão e conhecimento da organização (SCHEIN, 2001).

Para Schein (2001):

“Em primeiro lugar, começamos a perceber que a [...] cultura é estável e difícil de mudar porque representa o aprendizado acumulado de um grupo – as formas de pensar, de sentir e de perceber o mundo que fizeram o sucesso do grupo. Além disso, percebemos que as partes mais importantes da cultura são essencialmente invisíveis. A cultura, nesse nível mais profundo, pode ser vista como os modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos” (SCHEIN, 2001, p. 36).

Hofstede (1991, 2001) define a cultura em quatro níveis de profundidade, são eles: valores, rituais, heróis e símbolos, que podem ser visualizados em camadas esquematizados no diagrama da “cebola”, conforme a Figura 2.

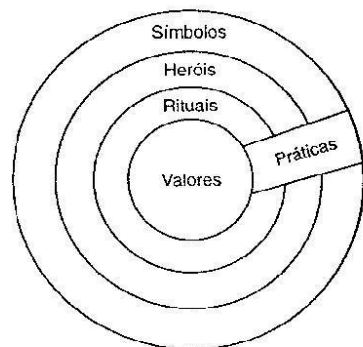


FIGURA 2 - O diagrama da cebola
Fonte: HOFSTEDÉ,2010, p.8.

Nos diferentes níveis de manifestação de cultura definidos por Hofstede (1991) os símbolos estão na primeira camada da cebola, são superficiais; heróis e rituais são camadas intermediárias e a parte mais profunda se caracteriza pelos valores. As três primeiras camadas são mais visíveis ao observador externo e por isso englobam o grupo das práticas (FERREIRA, 2008). De acordo com Nascimento (2017):

Os valores são a parte menos visível porém pode ser identificado através da práticas e comportamentos; os rituais são comportamentos tecnicamente desnecessários mas que são tidos como socialmente essenciais; os heróis são figuras que representam características valorizadas de uma cultura, podem ser pessoas vivas e reais ou não, um personagem de desenho animado pode ser

um herói, por exemplo; e os símbolos são palavras, gestos, figuras típicos e característicos de um grupo, sendo compreendidas completamente apenas por membros daquele grupo, é a manifestação mais visível e mutável da cultura. (NASCIMENTO, 2017, p. 18)

2.2 Cultura por Hofstede

Geert Hofstede é um psicólogo holandês, mestre em engenharia mecânica e doutor em psicologia social e PhD em comportamento organizacional. Em meados da década de 1960 Hofstede começou a trabalhar no departamento de pesquisa pessoal da International Business Machines (IBM), onde desenvolveu uma grandiosa pesquisa em diversos países onde a empresa atua (HOFSTEDÉ, 2018). Em um projeto de pesquisa internacional da IBM, Hofstede criou o Departamento de Pesquisa Pessoal, o que possibilitou o desenvolvimento de seu estudo em 50 países (NASCIMENTO, 2017). De acordo com Nascimento (2017), a IBM:

“[...] tentava buscar entender a razão para não conseguir padronizar a forma de gestão de suas inúmeras filiais ao redor do mundo. Ao longo da pesquisa o autor teve de que percorrer por diversas áreas e conceitos como psicologia, antropologia, sociologia e ciência política” (NASCIMENTO, 2017, p. 19).

Nessa pesquisa, Hofstede constatou a influência da cultura nacional sob os valores e atitudes relacionados ao trabalho, concluiu assim a importância da cultura nacional na forma de gerir a organização (FERREIRA, 2008). Baseado na análise dos dados da pesquisa com os funcionários da IBM (da África ocidental, África oriental e países de língua árabes) lançou seu primeiro livro *Culture's Consequences* (1980), onde definiu quatro índices culturais: distância de poder; aversão à incerteza; individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade. Em 2001, Hofstede relançou livro e incluiu um trabalho feito na Ásia, que gerou o quinto índice, orientação de longo prazo (HOFSTEDÉ, 2018).

Uma parceria entre Gert Jan Hofstede, Paul Pedersen e Geert Hofstede, resultou em um novo livro: *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Culture* (2002). Porém a sexta dimensão, indulgência, só apareceu no modelo após essa obra, em outra publicação: *Culture and Organizations: Software of the mind* (2010), (HOFSTEDÉ, 2018).

2.3 Dimensões da Cultura Nacional

Ao longo dos anos e com a evolução de suas pesquisas Hofstede apresentou seis dimensões culturais: distância de poder, aversão à incerteza, individualismo, masculinidade, orientação para longo prazo e indulgência, que estão detalhadas abaixo.

2.3.1 Distância de Poder

O psicólogo social dinamarquês Mauk Mulder, foi o primeiro a utilizar essa denominação, ele estudava as diferentes relações de poder e a distância emocional que separa os funcionários abaixo no grau hierárquico dos cargos mais elevados, na década de 1960 (FERREIRA, 2008). Foi a partir desse conceito que Hofstede adaptou para analisar essa dimensão entre sociedades nacionais (HOFSTEDE, 2001).

A distância de poder ou distância hierárquica, é uma dimensão onde os membros que estão abaixo em nível hierárquico anseiam e consentem com a distribuição desigual do poder dentro da organização. “A distância hierárquica pode ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder” (HOFSTEDE, 1991, p. 42). A distância de poder nas organizações é medida da base para o topo, de baixo para cima na pirâmide hierárquica e aqueles que estão na parte superior da pirâmide possuem o consentimento da base (HOFSTEDE, 2014).

Para Hofstede (2001), a distância hierárquica sofre influência das organizações em que o indivíduo tem acesso durante a vida, sendo elas a família, a escola e o local de trabalho.

De acordo com Casagrande (2009):

“Após passar pelos estágios que compreendem a aprendizagem familiar e escolar vêm as experiências no ambiente de trabalho. A partir daí as relações pai-filho e professor-aluno são complementadas pela relação chefe-subordinado e o índice de distância hierárquica nos informam sobre as relações de dependência em um determinado país” (CASAGRANDE, 2009, p. 34).

O quadro 1 apresenta um resumo das diferenças entre a pequena e grande distância hierárquica:

PEQUENA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	GRANDE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum. Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
Os subordinados esperam ser consultados.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	Os privilégios e símbolos de status devem existir e são bem vistos.
Os privilégios e símbolos de status são vistos.	

QUADRO 1 - Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica
 Fonte: HOFSTEDÉ, GEERT. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. p. 53 (Apud CASAGRANDE, 2009, p. 34)

Quando existe uma grande distância de poder em uma sociedade, os colaboradores que ocupam cargos mais baixos esperam ser mandados e conduzidos por àqueles de nível hierárquico superior, pois eles são considerados seres superiores, ou seja, tem o poder centralizado consigo e são respeitados por isso (HOFSTEDÉ, 2014).

Já nas sociedades que possuem a distância de poder menor, os trabalhadores de nível hierárquico inferior esperam ser consultados frente a uma situação e participar nas decisões. Nesse caso a hierarquia existe e é aceita, porém não são considerados seres superiores ao ocupar tais cargos. Nessas sociedades de curta distância o poder é legítimo e está ao alcance de todos e as regras precisam ser seguidas desde a base até o topo (HOFSTEDÉ, 2014).

Abaixo está o gráfico que apresenta essa comparação do instrumento que Hofstede criou para diferenciar países:

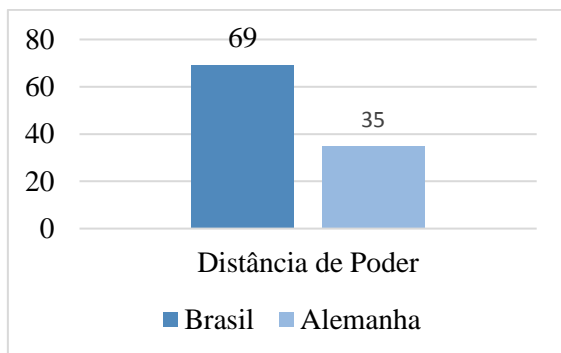


GRÁFICO 1 – Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Alemanha
 Fonte: HOFSTEDE (2018)

O Brasil apresenta pontuação 69, ou seja, a sociedade acredita que a hierarquia deve ser seguida e as desigualdades e distribuição desigual de poder são aceitáveis. Já a Alemanha é descentralizada, as reuniões são diretas e participativas, um dos países com menor distribuição de poder (35) (HOFSTEDE, 2018)

2.3.2 Individualismo versus Coletivismo

No século XVIII o termo individualismo era utilizado por sociólogos para definir pessoas focadas no indivíduo. Hofstede utilizou o termo como uma nova dimensão de sociedade nacional e adicionou a ideia contrária, de coletivismo (HOFSTEDE, 2014).

Para Hofstede (2014), a sociedade individualista é caracterizada por laços soltos entre os indivíduos, onde cada um cuida de si e de seus familiares mais próximos. Em uma organização quando um trabalho é proposto em grupo, os indivíduos prezam mais pela tarefa do que pelas possíveis relações com o grupo (HOFSTEDE, 2014).

Já na sociedade coletivista as pessoas fazem parte de grupos e prezam por eles, formando uma identidade coletiva que zela pela harmonia para proteger a convivência e vida do grupo. Em situações no ambiente de trabalho em que é necessário desenvolver uma tarefa em conjunto, as relações interpessoais são consideradas mais importantes que a tarefa em si (HOFSTEDE, 2014).

“O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade

inquestionável” (HOFSTEDE, 2003, p. 69, apud CASAGRANDE, 2009, p. 37).

No quadro 2, encontram-se as principais diferenças entre as sociedades individualistas e coletivistas, de acordo com Hofstede (2003, apud CASAGRANDE 2009):

SOCIEDADES COLETIVISTAS	SOCIEDADES INDIVIDUALISTAS
A harmonia sempre deve ser mantida e as confrontações diretas evitadas.	Dizer o que se pensa é característico das pessoas honestas.
A infração gera um sentimento de vergonha perante o próprio grupo.	A infração conduz a um sentimento de culpa e à perda do amor próprio.
A finalidade de educação é aprender como fazer.	A finalidade da educação é aprender como aprender.
Os títulos e diplomas permitem acesso a grupos de status mais elevado.	Os títulos e diplomas aumentam o valor econômico e o amor próprio.
A relação empregado-empregador é percebida em termos morais como um vínculo familiar.	A relação empregado-empregador presume um contrato baseado em vantagens mútuas.
O recrutamento e promoção levam em conta o grupo a que pertence.	O recrutamento e a promoção baseiam-se unicamente nas competências e regras.
Pratica-se uma gestão de grupos e o relacionamento prevalece perante a tarefa.	Pratica-se uma gestão de indivíduos e a tarefa prevalece sobre o relacionamento.

QUADRO 2 - Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas.

Fonte: HOFSTEDE, GEERT. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. p. 87 c. (Apud CASAGRANDE, 2009, p. 37)

A dimensão de individualismo versus coletivismo em uma sociedade precisa ser medida em comparação com outras, é considerada mais estável no que se refere à pontuação, pois são notadas poucas diferenças entre gerações, assim, quando uma geração aumenta ou diminui sua pontuação de individualismo/coletivismo, geralmente os países próximos a ele também crescem. A relação dessa dimensão com a riqueza de um país é bem perceptível, sociedades mais ricas tendem a ser mais individualistas, por exemplo, a Austrália que apresenta 90 pontos de individualismo. As nações mais pobres tendem a ser mais coletivistas, o Brasil apresenta 38 pontos, ou seja, é mais coletivista (HOFSTEDE, 2014).

O gráfico 2 representa as diferenças entre a Austrália e o Brasil, no índice de individualismo:

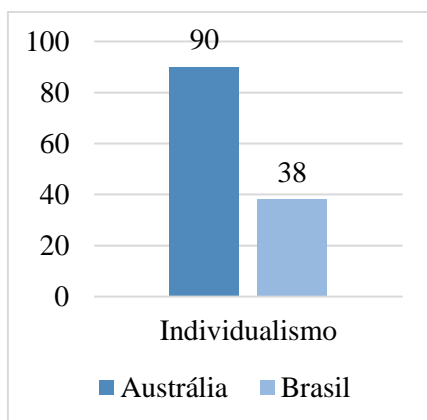


GRÁFICO 2 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Austrália
 Fonte: HOFSTEDE (2018)

Na Austrália (90) a sociedade tem o individualismo como característica, onde as pessoas cuidam de si mesmas e dos familiares mais próximos, no trabalho espera-se que o colaborador seja autossuficientes e demonstre iniciativa. Já no Brasil (38), a sociedade tem características mais coletivistas, onde os relacionamentos são duradouros e confiáveis (HOFSTEDE, 2018).

2.3.3 Feminilidade versus Masculinidade

A dimensão de feminilidade versus masculinidade não deve ser confundida com questões de gênero, mas sim com as características emocionais da divisão dos papéis nas sociedades ao longo dos anos. Nesse caso homens podem ter características emocionais femininas e mulheres podem ter características emocionais masculinas (HOFSTEDE, 2014).

De acordo com Hofstede (2003)

“(...) esta dimensão está associada ao grau em que a sociedade recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos, de acordo com os papéis construídos pela sociedade que atribuem responsabilidades distintas conforme o gênero” (Hofstede 2003, apud CASAGRANDE, 2009, p. 40).

Nas sociedades masculinas os homens possuem como características ser mais assertivos, rigorosos e resistentes, enquanto as mulheres mantêm o foco na qualidade de vida. Neste tipo de sociedade a separação dos papéis é muito clara, diferente dos países femininos, onde a divisão de papéis não é tão rígida ou é quase mínima e ainda se espera características de carinho e preocupação do homem com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 2014).

Os países que se enquadram nesta dimensão como sociedade feminina apresentam características de equilíbrio entre o trabalho e a família, ambos lidam com fatos e emoções, as religiões são mais centradas no ser humano e em fazer o bem ao próximo (HOFSTEDE, 2014). Já em sociedades masculinas o trabalho é considerado a prioridade do pai, podendo ser usado como justificativa para negligenciar a família, nos lares o pai é que lida com os fatos, enquanto a mãe com os sentimentos. As religiões giram em torno de Deus, o Pai poderoso (HOFSTEDE, 2014).

O quadro 3 representa as características que Hofstede (2003) resume para essa dimensão de sociedade:

SOCIEDADES FEMININAS	SOCIEDADES MASCULINAS
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e o progresso material.
Trabalha-se para viver.	Vive-se para trabalhar.
Os gestores apelam para a intuição e buscam o consenso.	Os gestores são decisivos e auto-afirmativos.
Valoriza-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a competição entre colegas e a performance.
Os conflitos são resolvidos por meio de negociação e compromisso.	Os conflitos são resolvidos por meio do confronto.
Importância para pessoas e relações calorosas.	Simpatia pelos mais fortes.
A modéstia é valorizada.	Importância para o dinheiro e para as coisas.

QUADRO 3 - Diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas

Fonte: HOFSTEDE, GEERT. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. p. 119 (Apud CASAGRANDE, 2009, p. 41).

Essa dimensão também não muda muito ao longo das gerações e só pode ser medida se comparadas a outras, por isso o gráfico 3 apresenta as características do Japão com 95 pontos e o Brasil é intermediário com 49 pontos:

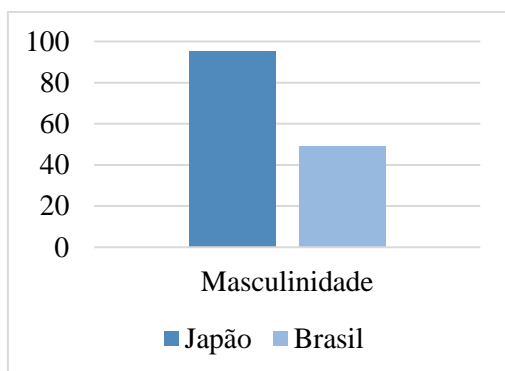


GRÁFICO 3 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Japão
 Fonte: HOFSTEDE (2018)

O Japão é uma sociedade extremamente masculina, com competição entre grupos. As pessoas buscam a perfeição em todos os aspectos da vida pessoal e profissional. O Brasil é intermediário nessa dimensão. (HOFSTEDE, 2018)

Dentre as seis dimensões, essa é a única que faz diferença na identificação do gênero para responder o questionário, pois, pode ser diferente a maneira como o entrevistado percebe a sociedade em que está inserida (HOFSTEDE, 2014).

2.3.4 Aversão à Incerteza

O termo aversão à incerteza começou a ser utilizado na década de 1960 a partir da publicação do livro *A Behavioral Theory of the Firm* dos autores Richard M. Cyert e James G. March. Já Hofstede passou a utilizar para diferenciar culturas nacionais em 1970. Para ele a aversão à incerteza é caracterizada pelo amedrontamento frente a situações ambíguas ou de incerteza, mas não significa necessariamente um risco a ser evitado. A maioria das sociedades encontram-se entre dois extremos, a aversão à incertezas e aceitação à incerteza (HOFSTEDE, 2015).

O quadro 4 resume as colocações de Hofstede onde baixo controle da incerteza seriam as sociedades que aceitam as incertezas e elevado controle da incerteza são os países que apresentam inversão:

BAIXO CONTROLE DE INCERTEZA	ELEVADO CONTROLE DE INCERTEZA
A incerteza é inerente à vida e vive-se dia-a-dia.	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que deve ser combatida diariamente.
Pouco stress, sentimento subjetivo de bem-estar.	Stress elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.

<p>As emoções e a agressão devem ser escondidas.</p> <p>O que é diferente gera curiosidade.</p> <p>Deve existir o menor número possível de regras.</p> <p>O que é diferente é curioso.</p> <p>O tempo constitui apenas uma referência.</p> <p>Por vezes, é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.</p> <p>A precisão e a pontualidade devem ser aprendidas.</p> <p>Prevalecem a tolerância e a moderação.</p> <p>Motivação pela necessidade de realização.</p>	<p>As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.</p> <p>O que é diferente gera medo.</p> <p>Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.</p> <p>O que é diferente é perigoso.</p> <p>Tempo é dinheiro.</p> <p>Necessidade emocional de estar constantemente ocupado e de trabalhar duramente.</p> <p>Precisão e pontualidade surgem naturalmente.</p> <p>Intolerância de idéias e comportamentos não convencionais; resistência à inovação.</p> <p>Motivação pela necessidade de segurança.</p>
--	---

QUADRO 4 - Diferenças-chave entre as sociedades de elevado e baixo controle da incerteza.

Fonte: HOFSTEDE, GEERT. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. p. 150 (Apud CASAGRANDE, 2009, p. 44).

As sociedades que apresentam bom acolhimento das incertezas tendem a aceitar a vida da forma que vier, pensando que o diferente é curioso. As nações que se enquadram nessa definição da dimensão não apresentam resistência a mudança de emprego, tem boa aceitação à novas tecnologias e são menos apresentam menos stress e ansiedade além de buscar a desregulamentação, por não gostarem de muitas regras e mesmo aquelas que são necessárias podem ser quebradas caso precise (HOFSTEDE, 2015).

As sociedades que evitam a incertezas andam no caminho contrário ao exposto acima, a começar pelo pensamento de que, o diferente é perigoso, por esse motivo tendem a ficar no mesmo trabalho enquanto for possível. Essas sociedades são muito apegadas às regras, mesmo que sejam desnecessárias, sendo assim, necessitam de formalização e padronização. Ao surgir inovações tecnológicas, evoluem lentamente e sentem medo das pessoas que pensam diferente (HOFSTEDE, 2015).

Alguns fenômenos que acontecem na sociedade desmistificam a ideia de que a dimensão aversão à incerteza significa prevenir o risco, por exemplo, em países que não aceitam bem as incertezas possuem o limite de velocidade mais altos e as pessoas dirigem mais rápido, mesmo havendo um risco, ele é ignorado.

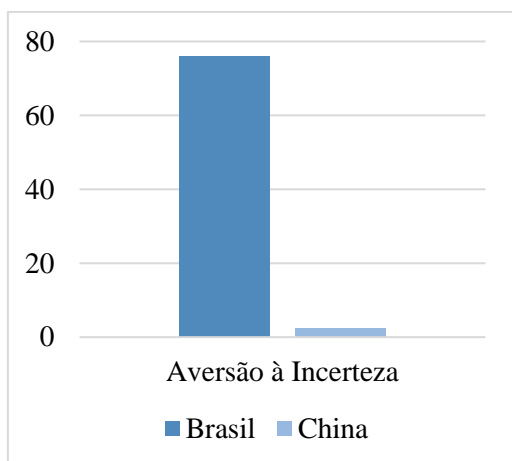


GRÁFICO 4 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x China
 Fonte: HOFSTEDDE (2018)

O Brasil (76) possui necessidade de regras e sistemas que estruturam a vida em sociedade, por exemplo, as leis e a burocracia. As emoções dos brasileiros são perceptíveis através da linguagem corporal. Na China (30) a verdade pode ser relativa, e a adesão às leis pode ser flexível e maleável de acordo com a situação. Os chineses possuem características empreendedoras.

2.3.5 Orientação para Longo Prazo versus Curto Prazo

As quatro dimensões abordadas acima fizeram parte do estudo da IBM, dando continuidade a pesquisa, em 2001 Hofstede incluiu outras duas dimensões de diferenças nacionais, sendo uma delas a orientação a longo prazo (HOFSTEDDE, 2015). Essa nova dimensão trouxe uma perspectiva não analisada nas demais, o tempo, pois ela descreve como a sociedade mantém a ligação entre o passado, o presente e o futuro (HOFSTEDDE, 2018).

Os países com orientação para curto prazo, apresentam pontuação baixa nessa dimensão, tem tendência a manter normas, regras e tradições consagradas no tempo, e em relação a mudanças sociais, são recebidas com resistência e suspeita (HOFSTEDDE, 2018). Já os países com orientação para longo prazo, tem alta pontuação e vão de contraponto a ideia anterior, pois veem na educação uma forma de preparação para o futuro, assim também como a economia.

Na sociedade orientada para longo prazo o conceito de bom e mal é relativo e pode ser mutável ao longo do tempo, sendo assim, as normas nesses países são relativas e se modificam de acordo com a situação. Para uma pessoa ser considerada superior, ela precisa ter capacidade de adaptação a mudanças, nessa classificação da dimensão o senso comum é importante para solucionar problemas (HOFSTEDDE, 2015).

Nas sociedades orientadas para curto prazo a definição de bom e mal não pode ser mudada ao longo do tempo e é considerada estática. Nesse caso, os seres superiores são aqueles estáveis, mais orgulhosos de si e buscam informações positivas a seu respeito. O país tem foco na própria cultura, tradições e apresentam tendência a escolher extremos políticos e ideológicos (HOFSTEDE, 2015).

O gráfico 5 é uma representação da pontuação de dois países quanto à orientação para longo prazo, enquanto o Angola (15) é mais orientado para curto prazo, o Brasil (44) é intermediário.

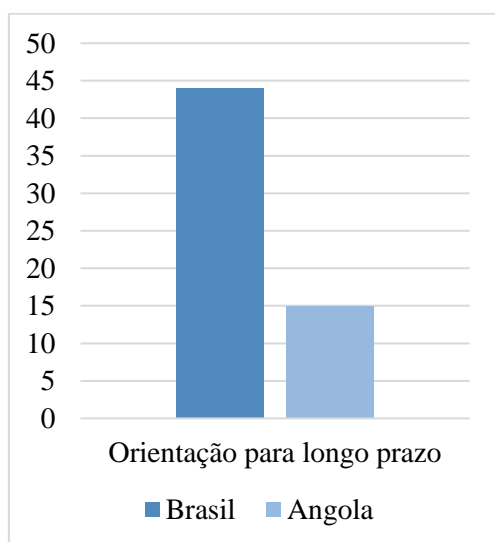


GRÁFICO 5 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Angola
Fonte: HOFSTEDE (2018)

A pontuação baixa na Angola (15) caracteriza-a como normativa, apresentam forte preocupação com a verdade, respeito às tradições, e foco em resultados rápidos. Já o Brasil (44) é intermediário nessa dimensão (HOFSTEDE, 2018). Com 44 pontos, o Brasil pontua como intermediário nessa dimensão (HOFSTEDE, 2018).

2.3.6 Indulgência

A indulgência foi a última dimensão de sociedade nacional incluída por Hofstede, juntamente com o Doutor Michael Minkoff. Eles utilizaram como base os dados de 93 países para estabelecer definições que ainda não eram abrangidas nas demais dimensões, e perceberam que sentimentos subjetivos de felicidade ou infelicidade e controle da própria vida ou falta de controle são pertencentes a uma dimensão (HOFSTEDE, 2018).

As sociedades com características indulgentes prezam pela liberdade dos desejos, são pessoas mais felizes, praticam atividades físicas, são saudáveis, extrovertidas e otimistas, levam

a vida de maneira proveitosa e consideram importante ter amigos. No que se refere ao controle da própria vida, as pessoas indulgentes têm mais tendência a se sentir no controle (HOFSTEDE, 2015).

Já os países classificados com restritivos, vão em contraponto com a indulgência, pois são pessoas pessimistas, introvertidas, suprimidas por normas sociais e embora possam apresentar o mesmo grau de saúde, elas não se sentem tão bem quanto os indulgentes, a sensação de controle não pertence a essa categoria, visto que sempre acham que depende de outros fatores e não dele mesmo, por exemplo, a pessoa restritiva gosta de ver os outros fazendo uma coisa prazerosa, mas não necessariamente quer para si (HOFSTEDE, 2015).

O gráfico 6 mostra a pontuação de Brasil (59) e Egito (4):

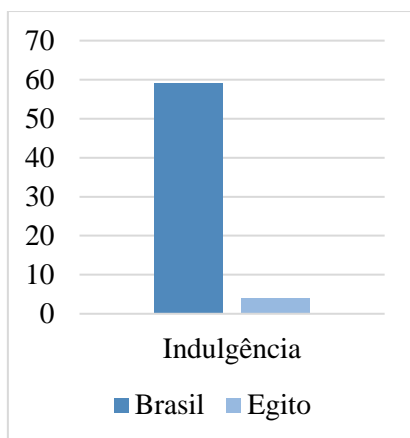


GRÁFICO 6 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para Brasil x Egito
Fonte: HOFSTEDE (2018)

O Brasil tem alta pontuação na dimensão Indulgência, ou seja, estão disponíveis para a realização de impulsos e desejos de aproveitar a vida, com atitudes positivas e otimismo. Os brasileiros tendem a dar muita importância ao tempo de lazer e agem da maneira que lhe é conveniente. Já o Egito com a pontuação extremamente baixa e por isso as pessoas são mais contidas, não destinam muito tempo ao lazer e controlam dos desejos.

2.4 Dimensões culturais no Brasil

De acordo com a pesquisa de 2001, Hofstede apresenta em seu site uma ferramenta de comparação de países, nela é possível visualizar a pontuação que a sociedade apresenta frente à uma dimensão e também comparar com os demais que fizeram parte da pesquisa.

A pontuação do Brasil pode ser vista no gráfico 7:

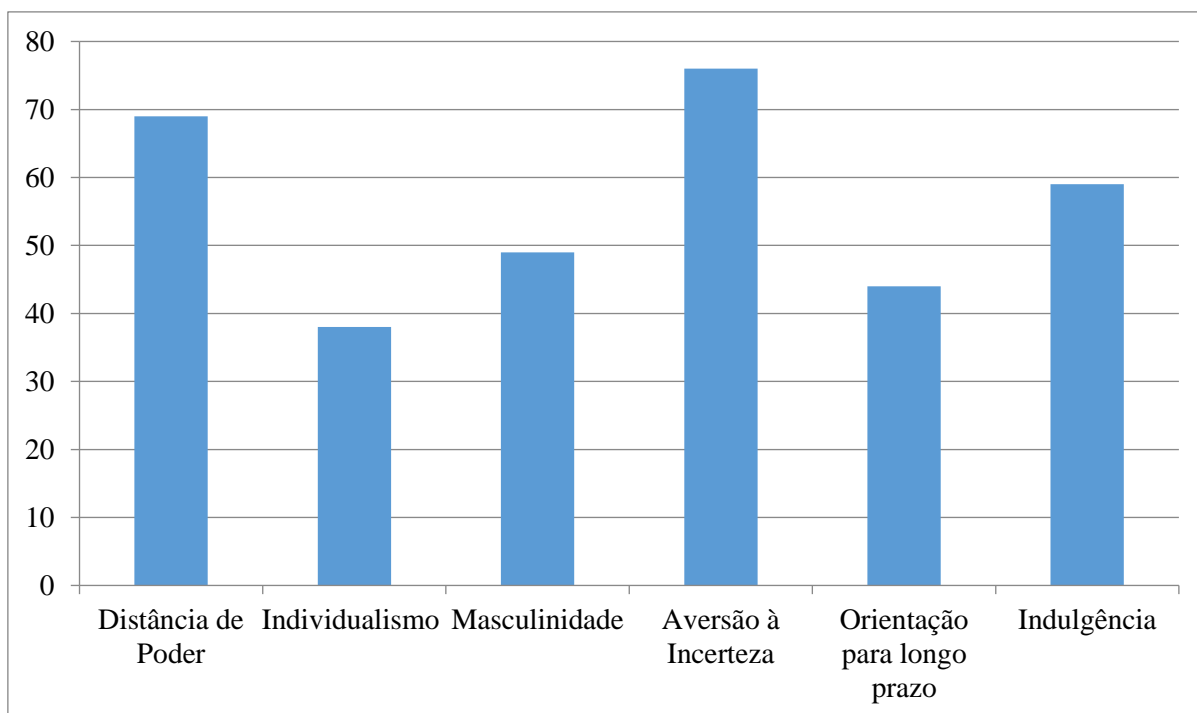


GRÁFICO 7 - Exemplo de comparação do site de Hofstede para dimensões culturais no Brasil
 Fonte: HOFSTEDE (2018)

Distância de poder (69) - O Brasil tem forte apreço à hierarquia e precisa de regras para se manter, assim também como as desigualdades de poder entre as pessoas são aceitas e são justificadas quando os detentores de poder recebem mais benefícios que os demais. Na perspectiva das organizações, o chefe assume a responsabilidade frente às decisões. (HOFSTEDE 2018)

Individualismo (38) – A sensação de pertencimento a grupos fortes e coesos é característica presente no país, como a extensão da família, que existe uma troca recíproca de lealdade entre os membros. No trabalho a construção de relações confiáveis e duradouras são necessárias. (HOFSTEDE, 2018)

Masculinidade (49) – Essa pontuação é considerada intermediária, sendo assim, a sociedade é disposta a competir, para realizar-se e ter sucesso, ao mesmo tempo em que cuidam uns dos outros e buscam a qualidade de vida. “A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (masculino) ou gostando do que você faz (feminino)” (HOFSTEDE, 2018).

Aversão à Incerteza (76) – Os brasileiros são apegados às regras e a burocracia, necessitam de normas e leis para se sentirem bem. (HOFSTEDE, 2018)

“Os brasileiros precisam ter momentos bons e relaxantes na vida cotidiana, conversando com colegas, desfrutando de uma longa refeição ou dança com convidados e amigos. Devido à sua alta pontuação nesta dimensão, os

brasileiros são pessoas muito apaixonadas e demonstrativas: as emoções são facilmente mostradas em sua linguagem corporal” (HOFSTEDE, 2018).

Orientação a longo prazo (44) – Assim como na masculinidade, a orientação a longo prazo de acordo com a pontuação, é considerada intermediária, nesse caso, a sociedade estabelece conexões entre o passado, presente e futuro, de maneira que os auxiliem frente aos desafios (HOFSTEDE, 2018).

“[...] a pontuação baixa nessa dimensão prefere manter as tradições e as normas consagradas pelo tempo enquanto se observa a mudança social com suspeita. Aqueles com uma cultura de alta pontuação, por outro lado, adotam uma abordagem mais pragmática: estimulam a economia e os esforços na educação moderna como forma de se preparar para o futuro” (HOFSTEDE, 2018).

Indulgência (59) – no Brasil, a população demonstra disposição para realizar seus desejos, aproveitar a vida e se divertir, apresentam atitudes positivas e tendência ao otimismo, preocupam-se com o lazer e satisfação. (HOFSTEDE, 2018)

Neste capítulo foram expostas as seis dimensões de cultura nacional definidas por Hofstede que foram fonte de pesquisa durante anos, é a maior e mais importante base de dados da cultura nacional e organizacional e por isso a escolha do estudo das dimensões culturais para contribuir com o presente estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão tratados os métodos e técnicas de pesquisa que serão utilizadas nesse trabalho, que está dividido em tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, população, caracterização do instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O propósito desta pesquisa foi caracterizar a cultura das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados de acordo com a teoria das dimensões culturais de Hofstede, para fazer uma comparação entre o estudo aplicado no Brasil e as características do grupo escolhido. Para esse objetivo ser alcançado, foi necessário a realização de um estudo de caso. Esse método de pesquisa é utilizado em vários campos de estudos e contribui para o conhecimento dos aspectos de um fenômeno. De acordo com Yin (2015, p. 4): “Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso pode ser dividido em três tipos: explicativos ou causais; descritivos; e exploratórios. Esta pesquisa se ancorou nos métodos de estudo de caso descritivo e estudo de caso exploratório.

De acordo com Gil (2002):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p. 42).

Para Yin (2015) a definição do estudo de caso é ancorado em duas partes, a primeira se refere ao escopo, e a segunda, as características, o que qualificando essa definição como abrangente, pois engloba: “a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados” (YIN, 2015, p. 18).

Ainda de acordo com Yin (2015) o escopo, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno com profundidade em seu contexto, principalmente quando ambos não puderem ser claramente definidos. Quanto as características do estudo de caso Yin (2015) define:

“A investigação do estudo de caso: enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado; Conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado; Beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados”. (YIN, 2015, p.18)

Uma característica importante do estudo de caso é que pode ser analisado caso único ou casos múltiplos (YIN, 2015). Embora sejam 25 Comissões Permanentes, foi analisado como um conjunto e por isso a escolha de um caso único.

A presente pesquisa foi ancorada nos cinco componentes que Yin (2015) define para um projeto de pesquisa: as questões do estudo de caso, as proposições se houver, as unidades de análise, a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para interpretar as constatações.

Ainda que não se pretenda generalizar os dados encontrados a partir de uma concepção estatística, o estudo de caso permite a generalização analítica (YIN, 2015, p. 43), ou seja, possibilita um olhar empírico sobre conceitos ou princípios teóricos, sendo assim, pode ir além do cenário inicial para o caso estudado. De acordo com Yin (2015):

“(…) a generalização analítica pode ser baseada tanto em (a) corroboração, modificação, rejeição ou, de outra forma, avançar conceitos teóricos que você referiu no projeto do seu estudo de caso quanto em (b) novos conceitos que surgiram com a conclusão do seu estudo de caso” (YIN, 2015, p. 44).

As Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados serão caracterizadas quanto às dimensões culturais definidas por Hofstede de distância do poder, aversão à incerteza, coletivismo, masculinidade e indulgência através de uma coleta de dados estruturadas por meio de questionário. Para contextualizar a pesquisa, se faz necessária a caracterização do objeto de estudo.

3.2 Caracterização da Organização

No Brasil, o Poder Legislativo é exercido pelo Congresso Nacional, que atua na forma Bicameral, ou seja, é composto por duas Casas Legislativas: Senado Federal e Câmara dos Deputados, de acordo com o artigo 44 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

A Câmara dos Deputados é composta por 513 Deputados Federais, eleitos pelo sistema proporcional, em cada Estado, Território (quando houver) e Distrito Federal. Essa quantidade de Deputados é estabelecida por lei complementar, proporcionalmente à população, de maneira que cada unidade da Federação tenha pelo menos oito e no máximo setenta Deputados (BRASIL, 1988).

Já o Senado Federal possui 81 Senadores, representantes dos Estados e Distrito Federal, eleitos pelo princípio majoritário, com mandato de oito anos, onde a cada quatro anos são renovados de maneira alternada, um e dois terços da Casa (BRASIL, 1988).

Tanto a Câmara dos Deputados, quanto o Senado Federal possuem competências privativas, que estão dispostas nos artigos 51 e 52 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Para esta pesquisa, destacam-se as previstas nos incisos III e IV do artigo 51 e XII e XIII do artigo 52 da Constituição Federal de 1988, pois possuem a mesma redação:

“III – elaborar seu regimento interno;

IV – dispor sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias;” (BRASIL, 1988, p. 25).

Sendo assim a Câmara orienta seus trabalhos legislativos de acordo com o Regimento Interno – RIC. Esses trabalhos são divididos em legislaturas (período de quatro anos), que coincide com o mandato eletivo, e com sessões legislativas (período de dois anos) dentro da Legislatura. O Inciso IV, compete a CD a gerência de sua organização e funcionamento interno (PEREIRA, 2008).

O Congresso Nacional, o Senado Federal e a Câmara dos Deputados possuem Comissões Permanentes e temporárias, com as atribuições estabelecidas por seus respectivos regimentos internos (BRASIL, 1988). De acordo com a Constituição Federal (1988):

“Art. 58. O Congresso Nacional e suas Casa terão Comissões Permanentes e temporárias, constituídas na forma e com as atribuições previstas no respectivo regimento ou ato que resultar sua criação” (BRASIL, 1988, p. 27).

A constituição das Comissões terá tanto quanto for possível a representação proporcional dos Partidos e Blocos Parlamentares que fazem parte da Casa, incluindo sempre um membro da Minoria, mesmo que não se tenha espaço de acordo com a proporcionalidade (BRASIL, 2017).

De acordo com o Regimento Interno da Câmara dos Deputados, as Comissões Temporárias podem ser Especiais, de Inquérito ou Externas, a quantidade de membros é estabelecida em sua constituição e são extintas ao término da legislatura, quando alcançado seu objetivo ou ao expirar seu prazo de duração.

As Comissões Permanentes possuem caráter técnico-legislativo ou especializado integrantes da estrutura institucional da Casa (BRASIL, 2014).

De acordo com o Regimento Interno da Câmara dos Deputados (2017):

“Artigo 22. I – Permanentes, as de caráter técnico-legislativo ou especializado integrantes da estrutura institucional da Casa, copartícipes e agentes do processo legiferante, que têm por finalidade apreciar os assuntos ou proposições submetidos ao seu exame e sobre eles deliberar, assim como exercer o acompanhamento dos planos e programas governamentais e a fiscalização orçamentária da União, no âmbito dos respectivos campos temáticos e áreas de atuação;” (BRASIL, 2017, p. 40).

Na Câmara dos Deputados existem 25 Comissões Permanentes, sendo elas:

Comissão	Sigla
Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural	CAPADR
Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática	CCTCI
Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania	CCJC
Comissão de Cultura	CCULT
Comissão de Defesa do Consumidor	CDC
Comissão de Defesa dos Direitos da Mulher	CMULHER
Comissão de Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa	CIDOSO
Comissão de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência	CDP
Comissão de Desenvolvimento Urbano	CDU

Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços	CDEICS
Comissão de Direitos Humanos e Minorias	CDHM
Comissão de Educação	CE
Comissão do Esporte	CESPO
Comissão de Finanças e Tributação	CFT
Comissão de Fiscalização Financeira e Controle	CFFC
Comissão de Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia	CINDRA
Comissão de Legislação Participativa	CLP
Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	CMADS
Comissão de Minas e Energia	CME
Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional	CREDN
Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado	CSPCCO
Comissão de Seguridade Social e Família	CSSF
Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público	CTASP
Comissão de Turismo	CTUR
Comissão de Viação e Transportes	CVT

TABELA 1 - Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados

Fonte: Dados da pesquisa

A composição das comissões é definida na 1ª (primeira) sessão legislativa de cada legislatura com a representação numérica dos Partidos e Blocos Parlamentares nas Comissões, os líderes têm o prazo máximo de 5 sessões para apresentar os nomes dos membros das bancadas que serão titulares e suplentes das respectivas Comissões (BRASIL, 2017).

3.3 População

A população é a totalidade dos elementos de um conjunto observado, o público do presente estudo visa abranger todos os servidores efetivos, comissionados e estagiários das 25 Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados para a aplicação questionário objetivo. O estudo recai sobre as Comissões Permanentes porque são responsáveis pela atividade fim da Câmara dos Deputados, ou seja, possuem caráter técnico-legislativo e são participantes do

processo legislativo. Por esse motivo seu funcionamento é diferente das demais áreas da Casa, que envolvem atividades meio.

Foram enviados formulários eletrônicos para os endereços de e-mail das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados, de maneira que através dele, todos os colaboradores tiveram acesso, possibilitando a leitura e preenchimento das respostas dos questionários objetivos no ambiente de trabalho.

Comissões	Quantidade de questionários enviados
Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural - CAPADR	9
Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática - CCTCI	7
Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania - CCJC	18
Comissão de Cultura - CCULT	7
Comissão de Defesa do Consumidor - CDC	9
Comissão de Defesa dos Direitos da Mulher – CMULHER	8
Comissão de Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa - CIDOSO	7
Comissão de Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência - CPD	6
Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços - CDEICS	9
Comissão de Desenvolvimento Urbano - CDU	7
Comissão de Direitos Humanos e Minorias - CDHM	13
Comissão de Educação - CE	6
Comissão de Finanças e Tributação - CFT	9
Comissão de Fiscalização Financeira e Controle - CFFC	7
Comissão de Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia - CINDRA	10
Comissão de Legislação Participativa - CLP	9
Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - CMADS	7
Comissão de Minas e Energia - CME	7
Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional - CREDN	12
Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado - CSPCCO	6
Comissão de Seguridade Social e Família - CSSF	9
Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público - CTASP	12
Comissão de Turismo - CTUR	4
Comissão de Viação e Transportes - CVT	7
Comissão do Esporte - CESPO	7
Total	212

TABELA 02: Relação das comissões e questionários que serão enviados.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

A Teoria das Dimensões Culturais foi desenvolvida com base nas respostas de questionário que Geert Hofstede criou e validou, ao aplicar em diversos países onde a empresa IBM possuía filiais. A tradução e adaptação das perguntas do questionário foi realizada por Ferreira (2008).

O questionário de Hofstede é amplamente utilizado nas pesquisas para diagnóstico de cultura e para melhor utilização do mesmo será adaptado para a realidade das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados.

A versão do questionário para a presente pesquisa possui 67 perguntas, que estão dispostas em dez (10) sessões, contendo: informações pessoais, a frequência com que ocorrem algumas situações no ambiente de trabalho, fatores ideais que os colaboradores querem na organização, satisfação de objetivos pessoais e grau de importância da realização, tipo de secretário, grau de concordância quanto a questões organizacionais, desejo de estabilidade e stress no trabalho. O questionário não exige identificação do participante.

Além das informações pessoais, existem perguntas com quatro alternativas de respostas e a grande maioria utiliza escala Likert, para que o participante assinale aquela que melhor se enquadre no contexto da questão.

O modelo de escala Likert foi criado por Rensis Likert (1932), é muito utilizada em pesquisas acadêmicas, pois possibilita a mensuração de questões subjetivas. No conceito original da escala o participante se posiciona de acordo com o grau de concordância frente a uma situação, variando 5 pontos, que incluíam: “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Esse tipo de escala proporciona praticidade no manuseio do instrumento, pois facilita o grau de concordância da opinião do participante (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014).

O manual *Value Survey Module 1994 (VSM 94)*, é um questionário desenvolvido por Hofstede para comparar valores culturais de dois ou mais países, nele estão disponíveis as fórmulas para o cálculo das cinco primeiras dimensões, sendo elas: distância de poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza e orientação a longo prazo. Porém esta última dimensão foi desenvolvida com base na pesquisa de Michael Minkov (2010) e não no questionário aplicado por Hofstede na IBM, como foi feito nas demais dimensões e isso gerou

controvérsias e discussões com outros autores. Ainda na orientação para longo prazo, as questões para o cálculo da dimensão, de acordo com o manual VSM (1994), encontram-se “em revisão”. Por essa dúvida quanto à confiabilidade desta quinta dimensão, não foi feito o cálculo quantitativo na presente pesquisa, apenas uma análise exploratória de algumas perguntas do questionário.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a coleta de dados, foi utilizado o questionário (Apêndice B), instrumento já validado por Hofstede (2001) e traduzido por Ferreira (2008). Além do questionário para compreensão global sobre o contexto das Comissões Permanentes, foi realizada a verificação de documentos institucionais e observação participante. Essas observações através de conversas informais permitiram a análise de questões que não constam no questionário, mas que são perceptíveis no cotidiano da organização. A interação com a pesquisadora de forma menos estruturada possibilitou uma visão explícita.

Todas as Comissões Permanentes receberam um e-mail contendo a solicitação de participação da pesquisa, juntamente com a carta de apresentação (Apêndice A) que especifica o conteúdo da pesquisa e o direcionamento para responder o questionário através de um link de formulário online na plataforma do Google.

Quanto à técnica de análise de dados, foi adotada uma abordagem quantitativa, os dados das respostas da pesquisa foram convertidos em dados numéricos pelo formulário do google que disponibiliza os gráficos com as porcentagens referentes ao questionário aplicado. A abordagem quantitativa foi adotada de maneira a facilitar a comparação com outras pesquisas de diferentes instituições.

4 RESULTADO

Neste capítulo serão apresentados os cálculos dos índices da pesquisa. Os resultados obtidos se aplicam somente as dimensões culturais das vinte e cinco Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados.

Inicialmente serão definidas as características dos participantes, em seguida a análise e interpretação dos dados em quatro subseções, relacionadas às dimensões culturais de Hofstede, foco desse estudo: Índice de Distância de Poder; Índice de Individualismo versus Coletivismo; Índice de Feminilidade versus Masculinidade; Índice de Aversão à Incerteza; Índice de Orientação para longo prazo; e Índice de Indulgência

O cálculo dos índices foi feito de acordo com o estudo de Hofstede (2001), traduzido por Ferreira (2008).

Caracterização dos participantes

A pesquisa foi realizada com os colaboradores das vinte e cinco Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados.

Quanto ao gênero 39,1% dos respondentes são homens e 60,9% mulheres. A maioria dos entrevistados são casados 56%, já os solteiros e divorciados apresentaram empate de 17,4% e apenas 8,7% possuem uma união estável.

Com relação a idade dos participantes, 60,9% possuem faixa etária acima de 45 anos, em seguida 30,4% entre 31 e 45 anos e a faixa de 18 a 30 anos representa apenas 8,7%.

O tempo de serviço na Comissão, 34,8% trabalham a até 2 anos, 21,7% entre 2 e 5 anos, 13% entre 5 e 10 anos e 30,4% a mais de 10 anos.

Quando questionados quanto ao grau de escolaridade, 60,9% dos participantes são pós-graduados, 26,1% possuem ensino superior completo e apenas 13% ainda não completaram o ensino superior.

4.1 Índice de Distância de Poder

O índice de distância de poder é calculado utilizando as questões 01, 34 e 35 do questionário (Apêndice B) conforme Hofstede (1991).

Questão 01: Empregados têm receio de expressar divergência com os secretários executivos. (Apêndice B)

01- Empregados têm receio de expressar divergência com seus gerentes.	Frequência	Relativa
Muito frequentemente	0	0%
Frequentemente	1	4,3%
Algumas vezes	3	13%
Raramente	9	39,1%
Muito raramente	10	43,5%
TOTAL	23	100%

TABELA 3 - Frequência de respostas Questão 1
Fonte: Dados da pesquisa

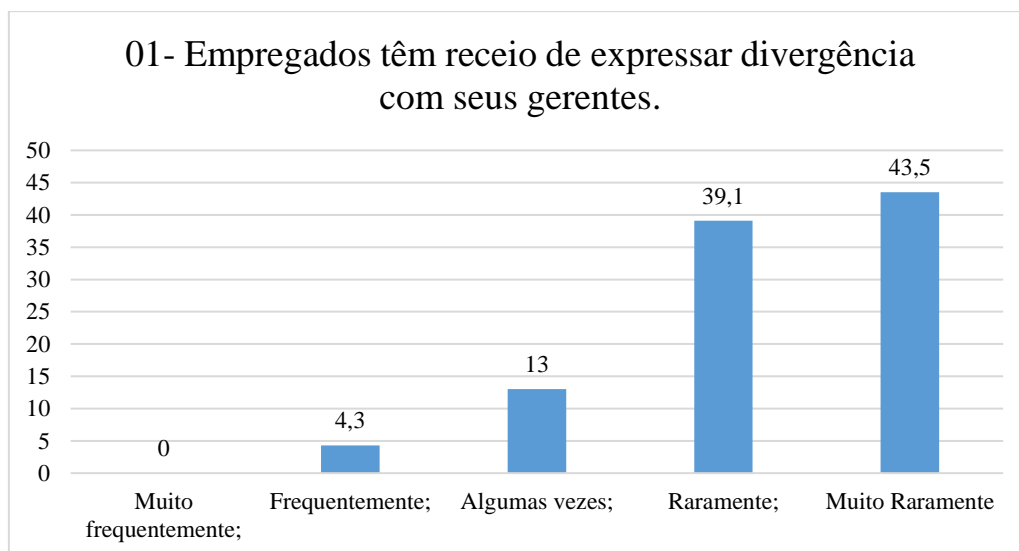


GRÁFICO 8 - Distribuição percentual da questão 01
Fonte: Dados da pesquisa

QUESTÃO 1

0 x resposta 1 = 0

1 x resposta 2 = 2

3 x resposta 3 = 9

9 x resposta 4 = 36

10 x resposta 5 = 50

23

97

$$97/23 = 4,22$$

O índice foi obtido através da contagem da frequência das respostas, multiplicado aos pesos atribuídos das questões de 1 a 5, o resultado final é somado e dividido pela quantidade de respostas.

As questões 34 e 35 descreviam quatro tipos de secretários executivos e as alternativas eram:

Tipo 1 - Normalmente toma decisões rapidamente e comunica-as aos subordinados de uma forma clara e firme. Espera que os subordinados cumpram as decisões lealmente e sem levantar dificuldades.

Tipo 2 – Normalmente toma decisões rapidamente, mas antes de avançar, tenta explicá-las integralmente aos subordinados. Apresenta-lhes a razão para as decisões tomadas e responde a quaisquer dúvidas que os subordinados porventura possam ter.

Tipo 3 – Normalmente consulta os subordinados antes de tomar decisões. Ouve os seus conselhos, considera-os e depois anuncia a sua decisão. Espera que todos trabalhem lealmente para executá-la.

Tipo 4 – Normalmente convoca uma reunião com os subordinados quando há uma decisão importante a tomar. Coloca o problema ao grupo e tenta obter o consenso. Se obtiver o consenso, aceita isto como a decisão. Se o consenso for impossível, geralmente toma a decisão individualmente.

Questão 34 - Sob a supervisão de qual tipo você preferiria trabalhar? (Apêndice B)

Embora o a preferência dos respondentes seja Tipo 3 Para esse índice, de acordo com as respostas que tem importância são os secretários Tipo 1 (autocrático) e Tipo 2 (paternalista), por isso, soma-se a porcentagem dessas duas alternativas:

$$\mathbf{Tipo\ 1 + Tipo\ 2 = 8,70 + 17,4 = 26,1}$$

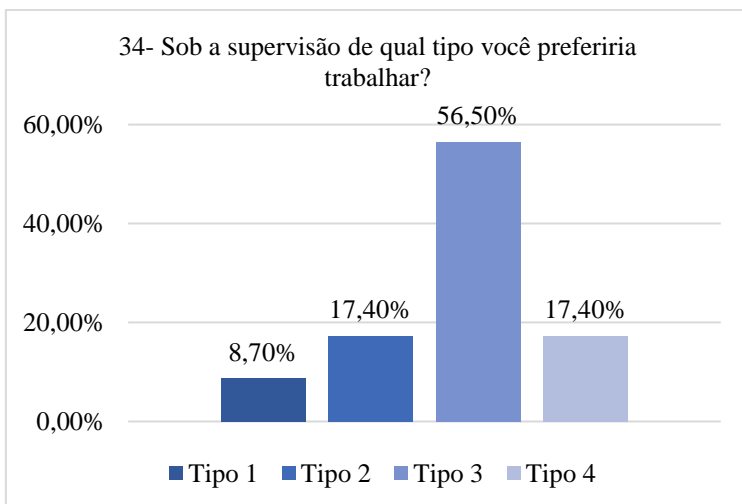


GRÁFICO 9 - Distribuição percentual da Questão 34
 Fonte: Dados da Pesquisa.

Questão 35 - Qual corresponde o mais próximo ao seu superior? (Apêndice B)

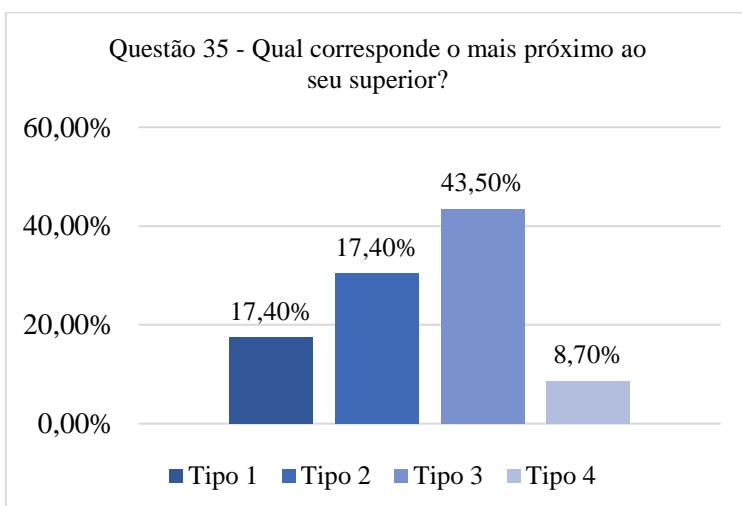


GRÁFICO 10 - Distribuição percentual da questão 35
 Fonte: Dados da pesquisa

Para essa questão, secretário de Tipo 3 é o mais relevante. Neste caso, coincidiu com o tipo de preferência dos colaboradores foi 56,50%.

Dessa forma, têm-se o índice de distância hierárquica como:

PDI = 135 – 25 (contagem média da afirmativa 01) + (soma das porcentagens das respostas 1 e 2, da afirmativa 34) – (a porcentagem das respostas 3, da afirmativa 35).

$$\text{PDI} = 135 - 25(4,22) + 26,1 - 56,50 = -0,9$$

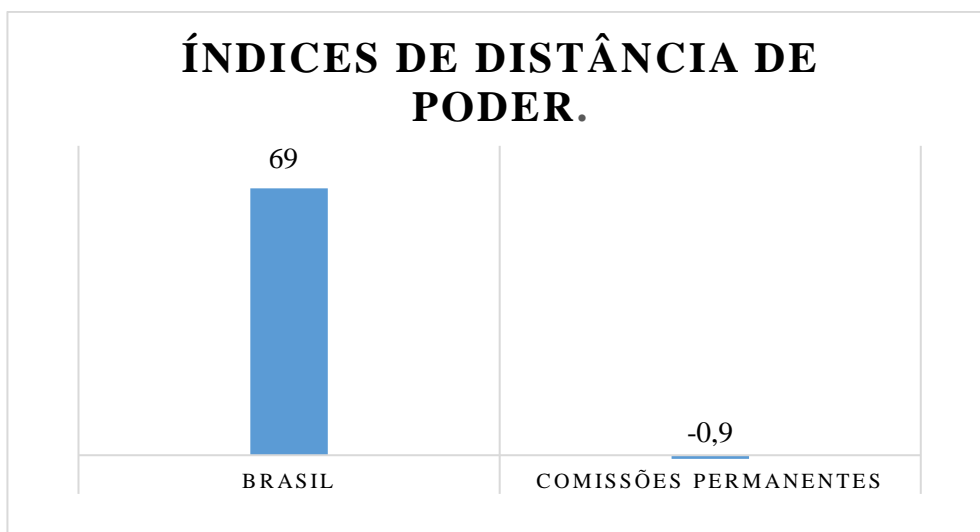


GRÁFICO 11 - Índice de distância hierárquica
 Fonte: Hofstede (2018), dados da pesquisa.

4.2 Índice de Individualismo versus Coletivismo

Para o cálculo do índice de individualismo versus coletivismo será utilizada a frequência das questões 07, 09, 13 e 19 do questionário (Apêndice B). O cálculo é feito através da média das respostas, multiplicadas pelo peso de cada questão (de 1 a 5), o resultado é somado e a soma é dividida pela quantidade de respondentes.

Questão 07: Viver em um meio agradável para si e para a sua família.

Viver em um meio agradável para si e para a sua família.	Frequência	Relativa
De importância máxima	20	87%
Muito importante	3	13%
De moderada importância	0	0%
De pequena importância	0	0%
De pequena ou nenhuma importância	0	0%
TOTAL	23	100%

TABELA 4 - Frequência de respostas Questão 7
 Fonte: Dados da pesquisa



GRÁFICO 12 - Distribuição percentual da Questão 07

Fonte: Dados da Pesquisa.

QUESTÃO 7

20 x resposta 1 = 20

3 x resposta 2 = 6

0 x resposta 3 = 0

0 x resposta 4 = 0

0 x resposta 5 = 0

23 26

$26/23 = 1,13$

Questão 09: Trabalhar com pessoas que colabora umas com as outras.

Trabalhar com pessoas que colabora umas com as outras	Frequência	Relativa
De importância máxima	20	87%
Muito importante	3	13%
De moderada importância	0	0%
De pequena importância	0	0%
De pequena ou nenhuma importância	0	0%
TOTAL	23	100%

TABELA 5 - Frequência das respostas Questão 9

Fonte: Dados da pesquisa

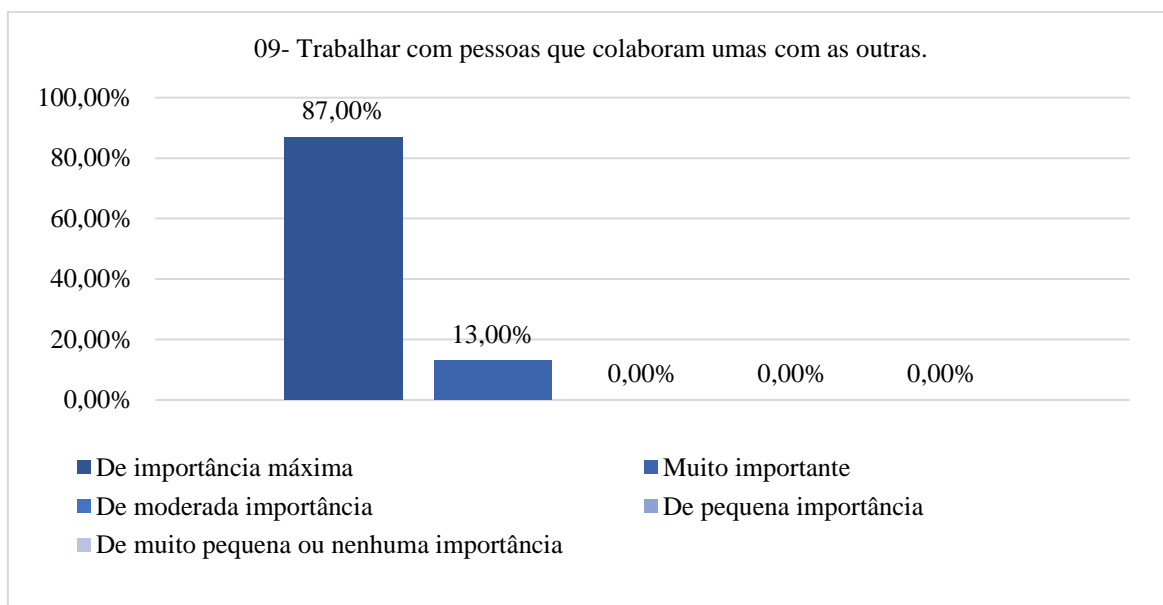


GRÁFICO 13 - Distribuição percentual da Questão 09
 Fonte: Dados da Pesquisa.

QUESTÃO 9

20 x resposta 1 = 20

3 x resposta 2 = 6

0 x resposta 3 = 0

0 x resposta 4 = 0

0 x resposta 5 = 0

23 26

$26/23 = 1,13$

Questão 13: Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros)

Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros).	Frequência	Relativa
De importância máxima	15	65,2%
Muito importante	8	34,8%
De moderada importância	0	0%
De pequena importância	0	0%
De muito pequena ou nenhuma importância	0	0%
TOTAL	23	100,00

TABELA 6 - Frequência das respostas da Questão 13

Fonte: Dados da Pesquisa.

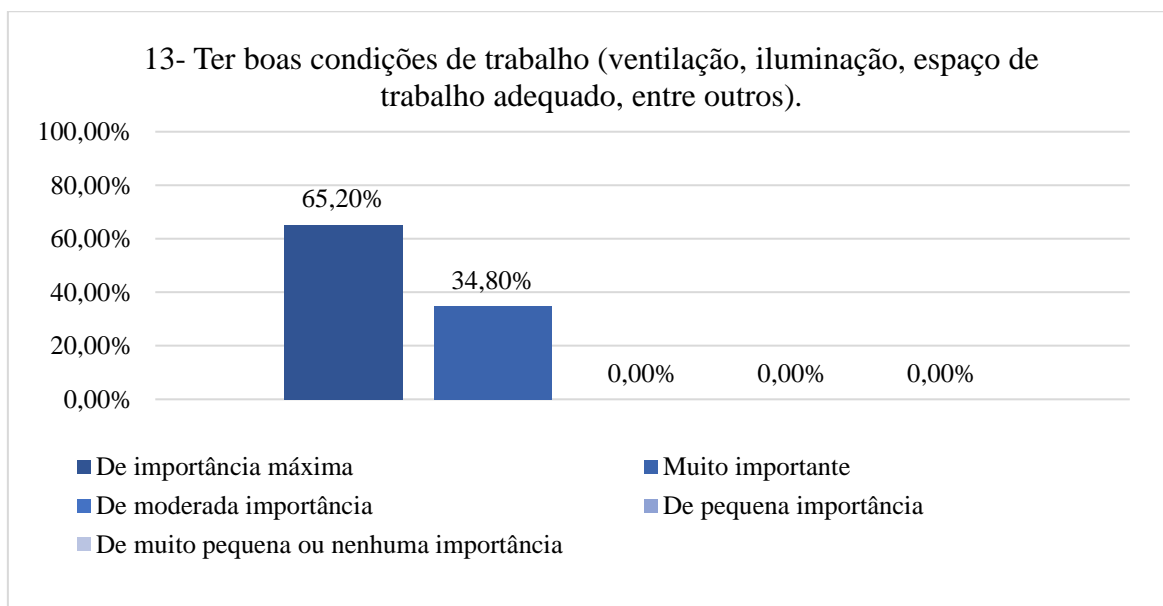


GRÁFICO 14 - Distribuição percentual da questão 13

Fonte: Dados da pesquisa

QUESTÃO 13

15 x resposta 1 = 15

8 x resposta 2 = 16

0 x resposta 3 = 0

0 x resposta 4 = 0

0 x resposta 5 = 0

23 31

$31/23 = 1,35$

Questão 19: Ter um trabalho que possibilite você horas suficientes para sua vida pessoal ou familiar.

Ter um trabalho que possibilite você horas suficientes para sua vida pessoal ou familiar.	Frequência	Relativa
De importância máxima	18	78,3%
Muito importante	5	21,7%
De moderada importância	0	0%
De pequena importância	0	0%
De muito pequena ou nenhuma importância	0	0%
TOTAL	23	100,00

TABELA 7 - Frequência das respostas Questão 19

Fonte: Dados da Pesquisa.

QUESTÃO 19

18 x resposta 1 = 18

5 x resposta 2 = 10

0 x resposta 3 = 0

0 x resposta 4 = 0

0 x resposta 5 = 00

23 28

$28/23 = 1,22$

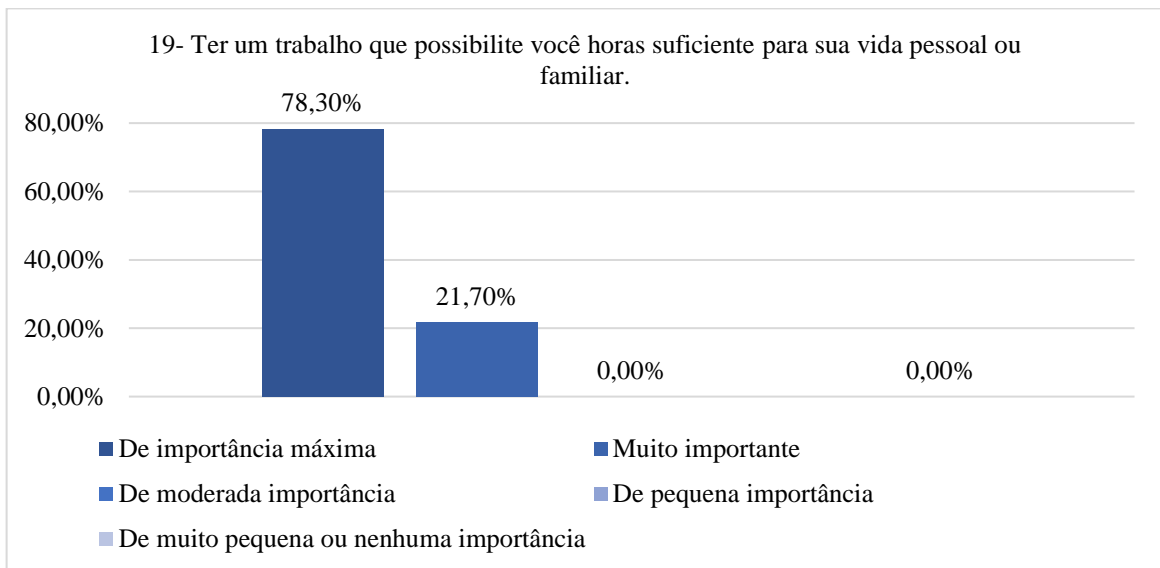


GRÁFICO 15 - Distribuição percentual da Questão 19

Fonte: Dados da Pesquisa.

O índice de individualismo versus coletivismo é calculado através da fórmula:

IDV = - 27 x (contagem média da afirmativa A7) + 30 x (contagem média da afirmativa A9) + 76 x (contagem média da afirmativa A13) - 43 x contagem média da afirmativa A19) - 29 (= constante).

IDV = - 27 x (1,13) + 30 x (1,13) + 76 x (1,35) - 43 x (1,22) - 29.

IDV = 24,53

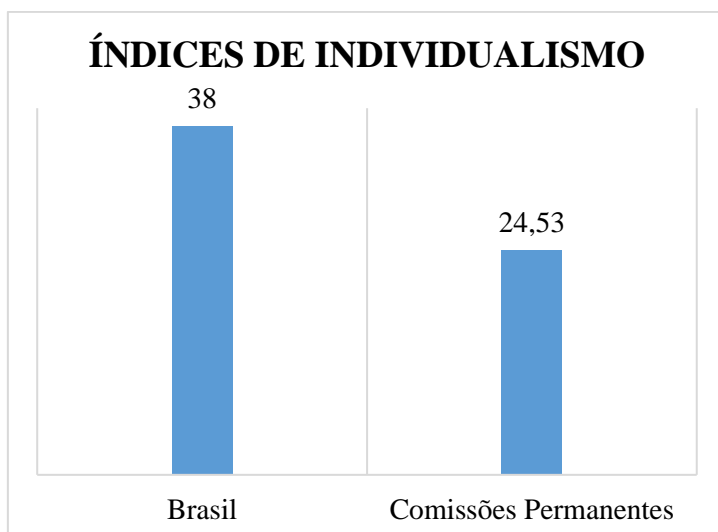


GRÁFICO 16 - Índice de Individualismo
 Fonte: Hofstede (2018), dados da pesquisa

4.3 Índice de Masculinidade versus Feminilidade

Para o cálculo do índice de masculinidade versus feminilidade, são utilizadas as questões 08, 09, 15 e 16 do questionário (Apêndice B). Para essas questões as alternativas de respostas eram de 1 (máxima importância) a 5 (muito pequena ou nenhuma importância). O cálculo é realizado a partir da frequência das respostas (TABELA 5), multiplicado ao peso atribuído para cada alternativa (de 1 a 5), o resultado é somado e dividido pela quantidade de respondentes.

Questão 08: Ter oportunidade de aumentar sua remuneração:

Ter a oportunidade de aumentar sua remuneração.	Frequência	Relativa
De importância máxima	10	43,5%
Muito importante	6	26,1%
De moderada importância	5	21,7%
De pequena importância	1	4,3%
De muito pequena ou nenhuma importância	1	4,3%
TOTAL	23	100,00%

TABELA 8 - Frequência das respostas da Questão 08
 Fonte: Dados da Pesquisa.

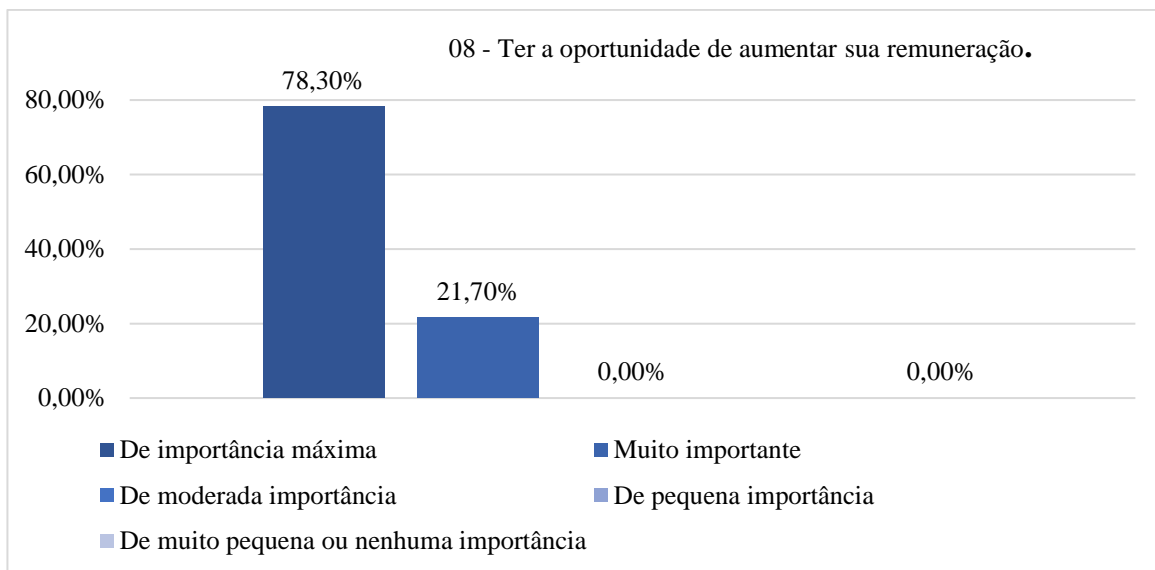


GRÁFICO 17 - Distribuição percentual da questão 08

Fonte: Dados de pesquisa

QUESTÃO 08

10 x resposta 1 = 10

6 x resposta 2 = 12

5 x resposta 3 = 15

1 x resposta 4 = 4

1 x resposta 5 = 5

23 46

$46/23 = 2$

Questão 09: Trabalhar com pessoas que colabora umas com as outras.

Trabalhar com pessoas que colabora umas com as outras	Frequência	Relativa
De importância máxima	20	87%
Muito importante	3	13%
De moderada importância	0	0%
De pequena importância	0	0%
De muito pequena ou nenhuma importância	0	0%
TOTAL	23	100,00%

TABELA 9 - Frequência das respostas da Questão 9

Fonte: Dados da pesquisa

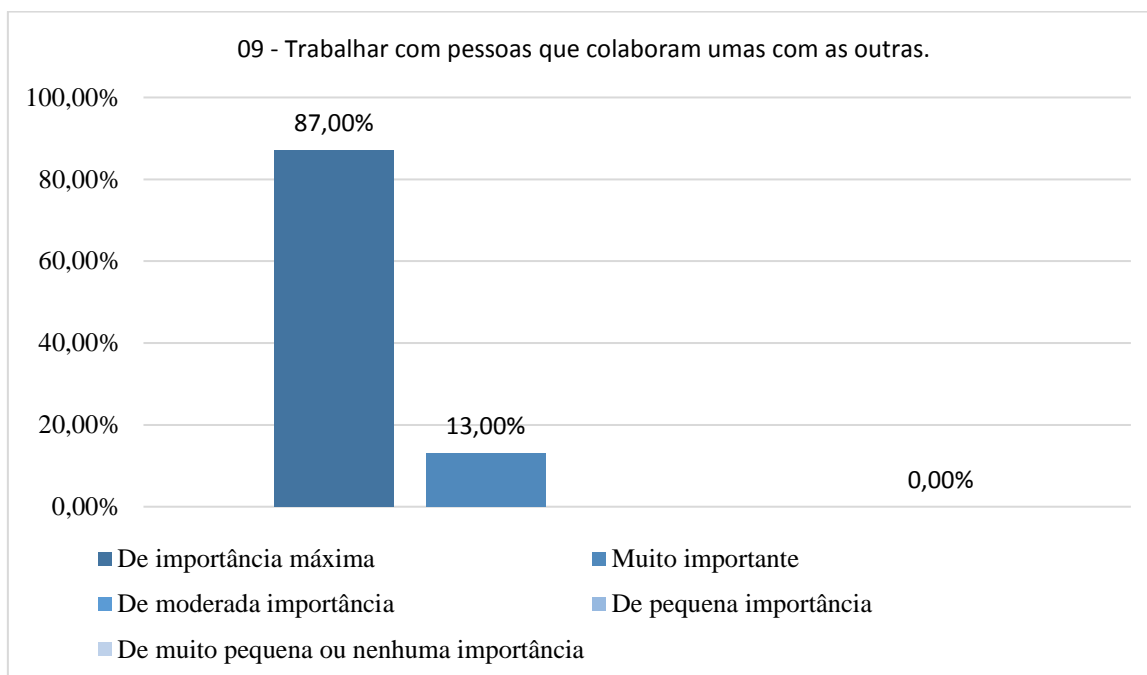


GRÁFICO 18 - Distribuição percentual da Questão 09
 Fonte: Dados da Pesquisa.

QUESTÃO 9

20 x resposta 1 = 20

3 x resposta 2 = 6

0 x resposta 3 = 0

0 x resposta 4 = 0

0 x resposta 5 = 0

23 26

$26/23 = 1,13$

Questão 15: Ter segurança no emprego.

Ter segurança no emprego.	Frequência	Relativa
De importância máxima	18	78,3%
Muito importante	4	17,4%
De moderada importância	1	4,3%
De pequena importância	0	0%
De muito pequena ou nenhuma importância	0	0%
TOTAL	23	100,00%

TABELA 10 - Frequência das respostas da Questão 15
 Fonte: Dados da Pesquisa.

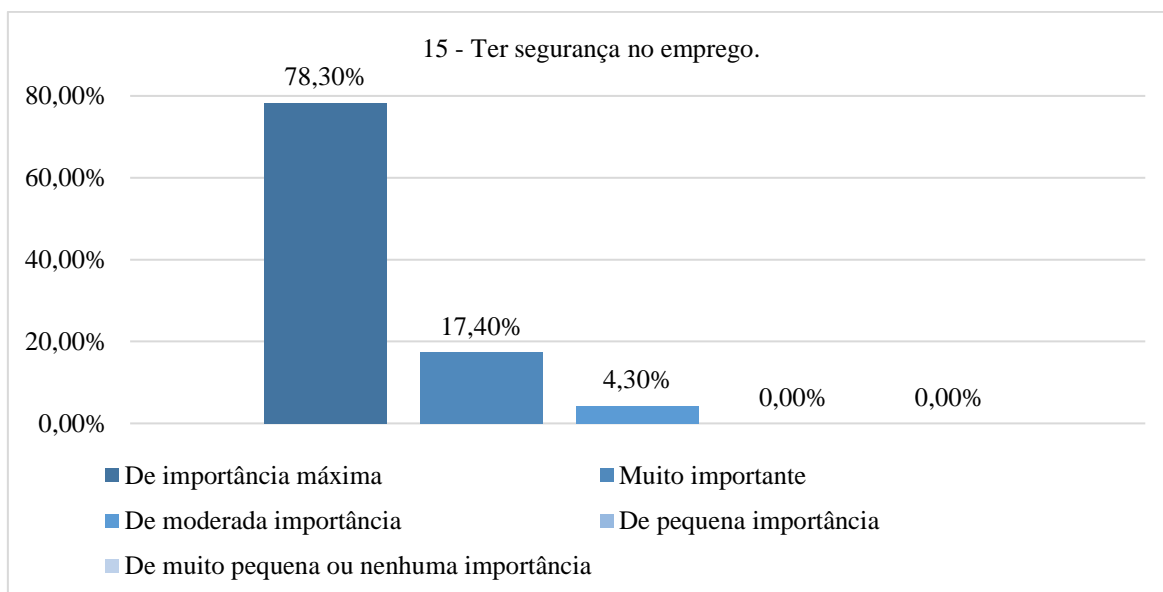


GRÁFICO 19 - Distribuição percentual da Questão 15

Fonte: Dados da Pesquisa.

QUESTÃO 15

18 x resposta 1 = 18

4 x resposta 2 = 8

1 x resposta 3 = 3

0 x resposta 4 = 0

0 x resposta 5 = 0

23 29

$29/23 = 1,26$

Questão 16: Ter oportunidade de progredir para cargos melhores.

Ter oportunidade de progredir para cargos melhores.	Frequência	Relativa
De importância máxima	8	34,8%
Muito importante	11	47,8%
De moderada importância	3	13%
De pequena importância	0	0%
De muito pequena ou nenhuma importância	1	4,3%
TOTAL	23	100,00%

TABELA 11 - Frequência das respostas da Questão 16

Fonte: Dados da Pesquisa.

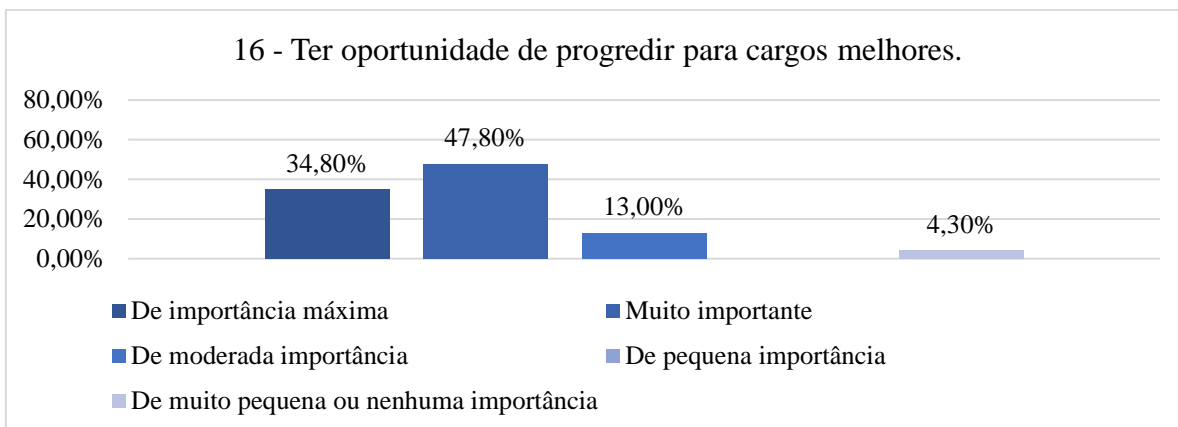


GRÁFICO 20 - Distribuição percentual da Questão 16
 Fonte: Dados da Pesquisa.

QUESTÃO 16

$$8 \times \text{resposta 1} = 8$$

$$11 \times \text{resposta 2} = 22$$

$$3 \times \text{resposta 3} = 9$$

$$0 \times \text{resposta 4} = 0$$

$$1 \times \text{resposta 5} = 5$$

$$23 \quad 44$$

$$44/23 = 1,91$$

Com base nos dados apresentados é feito o cálculo do índice masculinidade versus feminilidade utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{MAS} = - 66 \times (\text{contagem média da afirmativa 08}) + 60 \times (\text{contagem média da afirmativa 09}) + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa 15}) - 39 \times (\text{contagem média da afirmativa 16}) + 76 (= \text{constante})$$

$$\text{MAS} = - 66 \times (2) + 60 \times (1,13) + 30 \times (1,26) - 39 \times (1,91) + 76$$

$$\text{MAS} = - 132 + 67,8 + 37,8 - 74,49 + 76 = - 24,89$$

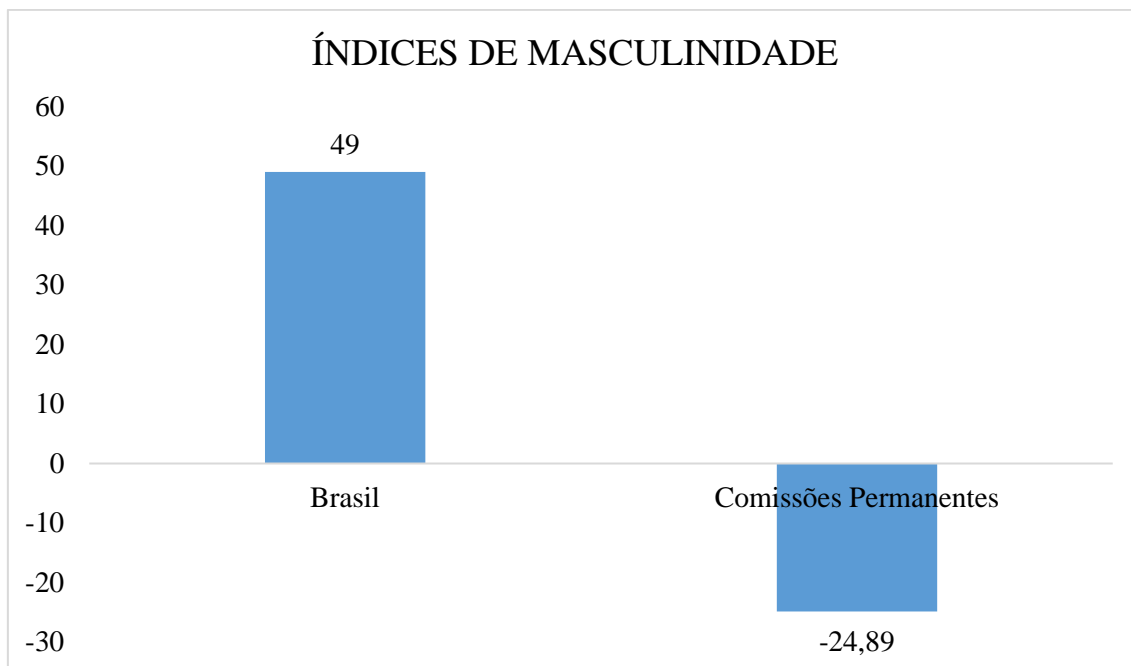


GRÁFICO 21 - Índice de Masculinidade
 Fonte: Hofstede (2018), dados da pesquisa

4.4 Índice de Aversão à Incerteza

O índice controle de incerteza é feito a partir das questões 60, 65 e 67 do questionário (Apêndice B).

Questão 60: As regras da companhia não devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para a empresa.

Para responder a essa pergunta os participantes dispunham de opções que variavam entre 1 (concordo muito) e 5 (discordo muito).

As regras da companhia não devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para a empresa.	Frequência	Relativa
De importância máxima	8	34,8%
Muito importante	11	47,8%
De moderada importância	3	13%
De pequena importância	0	0%
De muito pequena ou nenhuma importância	1	4,3%
TOTAL	23	100,00%

TABELA 12 - Frequência das respostas da Questão 60
 Fonte: Dados da Pesquisa.

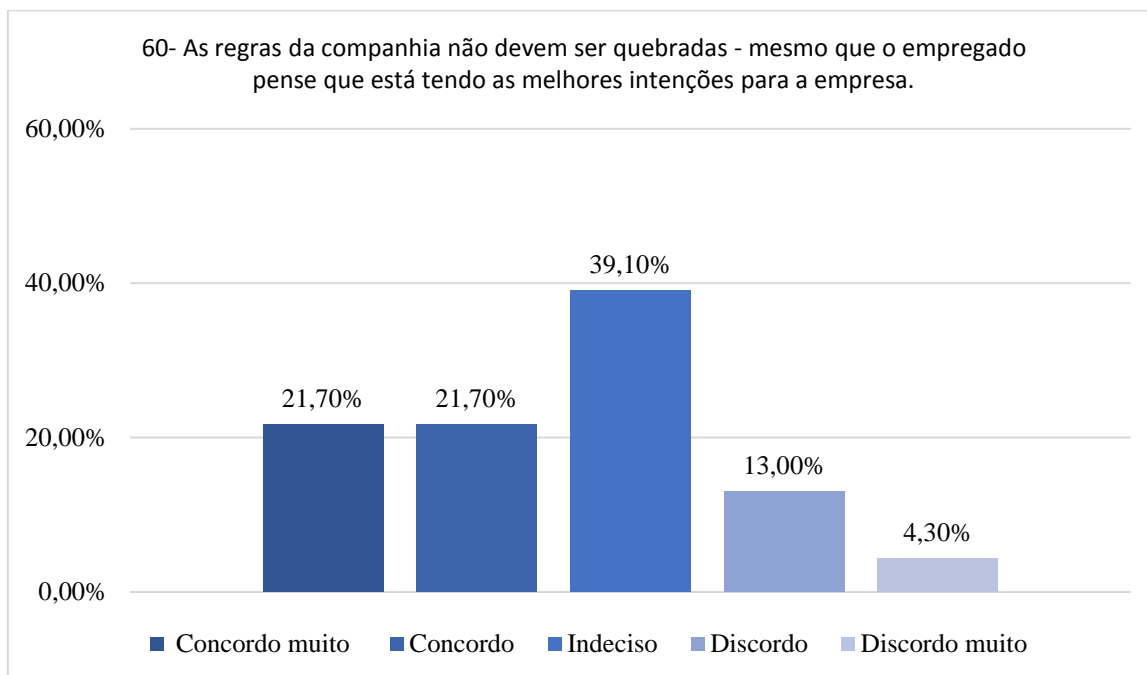


GRÁFICO 22 - Distribuição percentual da Questão 60
 Fonte: Dados da Pesquisa.

O cálculo é realizado a partir da frequência das respostas, multiplicado ao peso atribuído para cada alternativa (de 1 a 5), o resultado é somado e dividido pela quantidade de respondentes.

QUESTÃO 60

$$5 \times \text{resposta 1} = 5$$

$$5 \times \text{resposta 2} = 10$$

$$9 \times \text{resposta 3} = 27$$

$$3 \times \text{resposta 4} = 12$$

$$1 \times \text{resposta 5} = 5$$

$$23 \quad 59$$

$$59/23 = 2,57$$

Questão 65: Quanto tempo você pensa em trabalhar na empresa?

Para calcular essa questão que reflete a estabilidade esperada pelo colaborador utilizam-se os dados dos que pretendem ficar até 5 anos na organização, portanto, as opções 1 e 2.

Quanto tempo pensa em trabalhar para a empresa?	Frequência	Relativa
---	------------	----------

Dois anos no máximo	0	0%
De dois a cinco	1	4,3%
Mais de cinco anos	0	0%
Até a aposentadoria	22	95,7%
TOTAL	23	100,00

TABELA 13 - Frequência das respostas da questão 65

Fonte: Dados da Pesquisa.

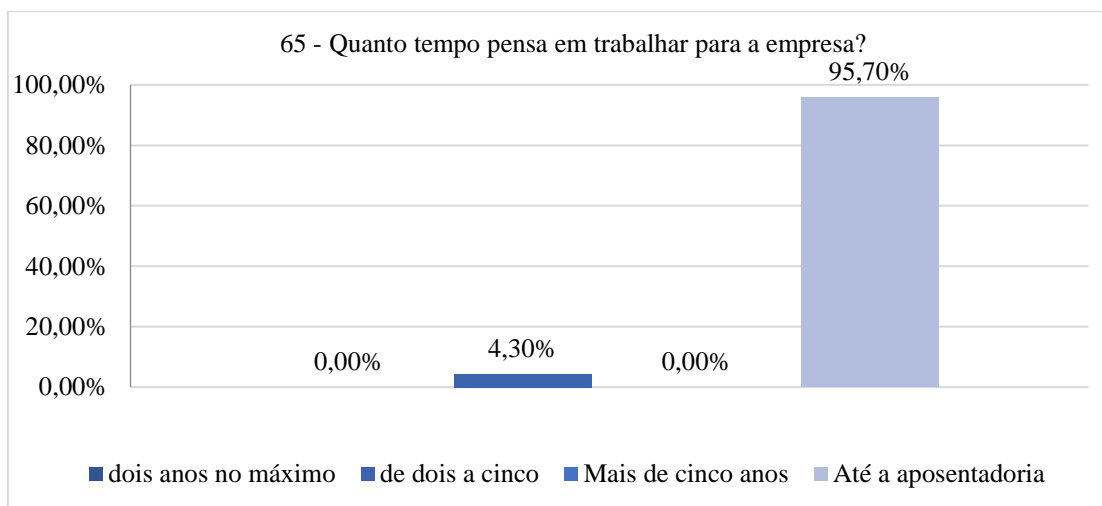


GRÁFICO 23 - Distribuição percentual da questão 65

Fonte: Dados da pesquisa

Como foram utilizadas as opções 1 (dois anos no máximo) e 2 (de dois a cinco), somam-se as porcentagens de ambas, nesse caso 4,3%.

Questão 67: Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?

Para essa questão as respostas variavam entre 1 (muito frequentemente) e 5 (muito raramente).

Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?	Frequência	Relativa
Muito frequentemente	1	4,3%
Frequentemente	2	8,7%
Algumas vezes	7	30,4%
Raramente	5	21,7%
Muito raramente	8	34,8%
TOTAL	23	100,00

TABELA 14 - Frequência das respostas da questão 67

Fonte: Dados da Pesquisa.

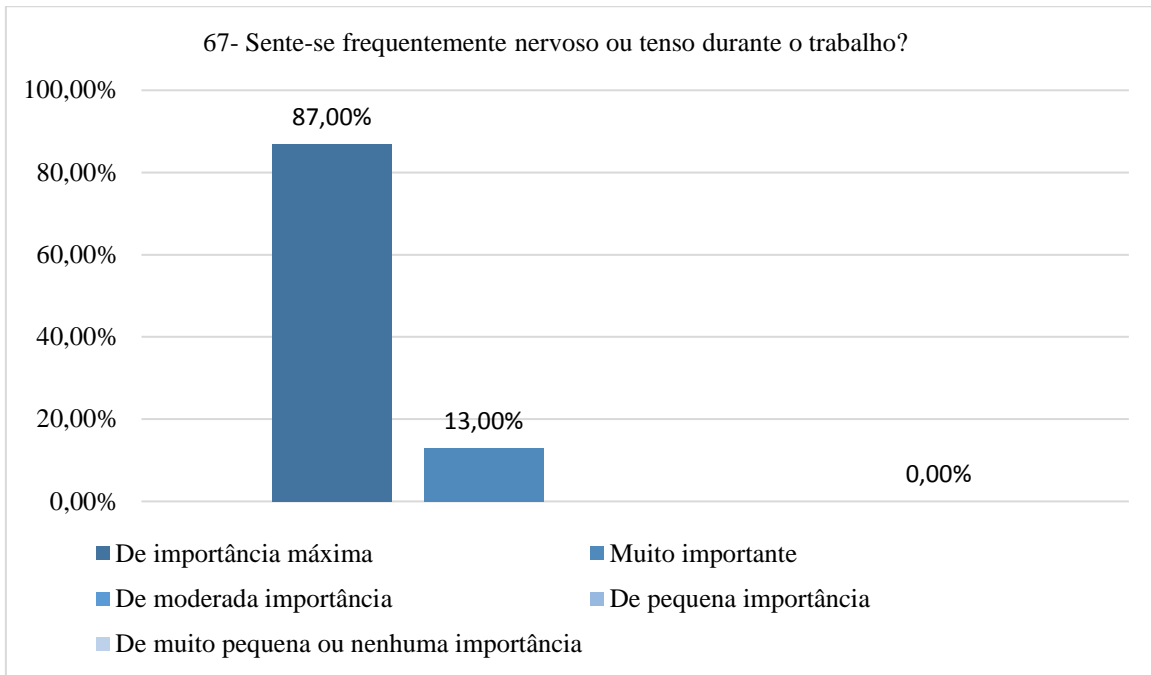


GRÁFICO 24 - Distribuição percentual da questão 67
 Fonte: Dados da pesquisa

QUESTÃO 67

1 x resposta 1 = 1

2 x resposta 2 = 4

7 x resposta 3 = 21

5 x resposta 4 = 20

8 x resposta 5 = 40

23 86

$86/23 = 3,74$

O cálculo é realizado a partir da frequência das respostas, multiplicado ao peso atribuído para cada alternativa (de 1 a 5), o resultado é somado e dividido pela quantidade de respondentes.

Para o cálculo do controle da incerteza, utiliza-se a seguinte fórmula:

Controle da Incerteza = 300 – 30 (contagem média sobre regra de orientação afirmativa 60) – (porcentagem sobre a intenção de ficar menos que 05 anos na empresa afirmativa 65) – 40 (contagem média sobre stress no trabalho afirmativa 67)).

Controle da Incerteza = 300 – 30(2,57) – 4,3 – 40 (3,74) = 69

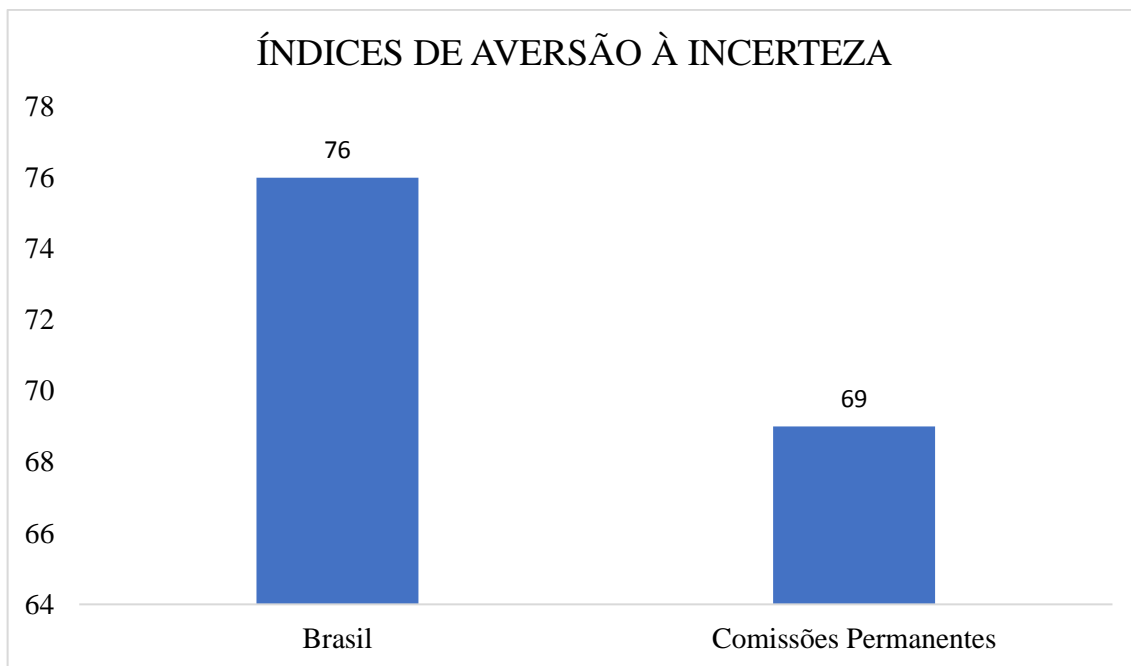


GRÁFICO 25 - Índice de Controle de Incerteza
 Fonte: Hofstede (2018) dados da pesquisa

4.5 Índice de Orientação para longo prazo

As seguintes questões representam indicadores exploratórios do índice de orientação para longo prazo, que serão explicadas no próximo capítulo.

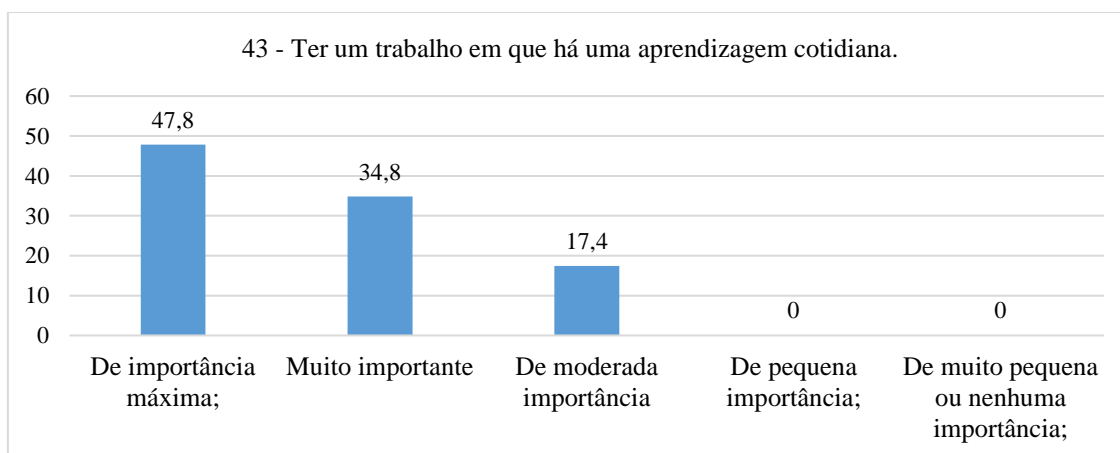


GRÁFICO 26 - Distribuição percentual da questão 43
 Fonte: Dados da pesquisa

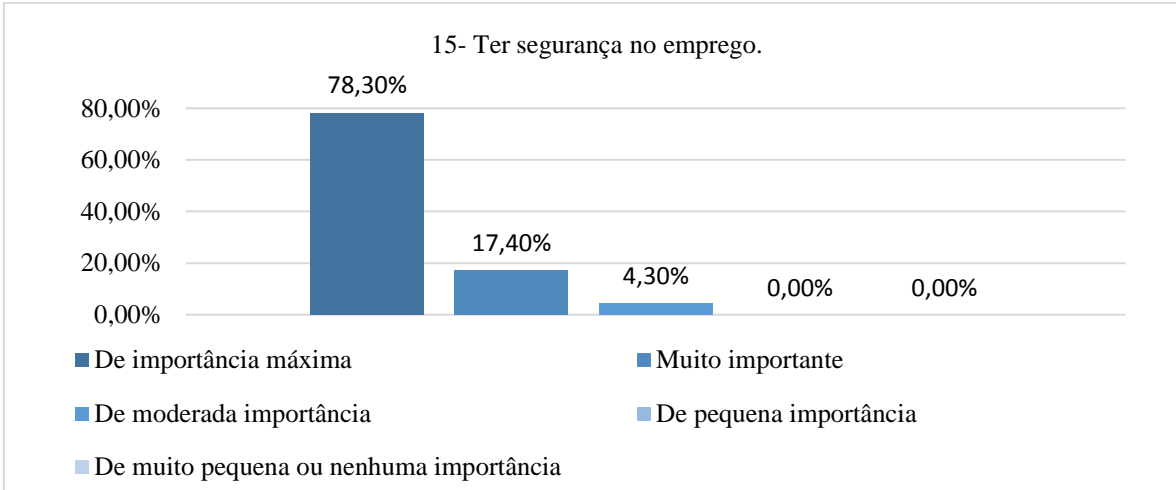


GRÁFICO 27 - Distribuição percentual da questão 15
 Fonte: Dados da pesquisa

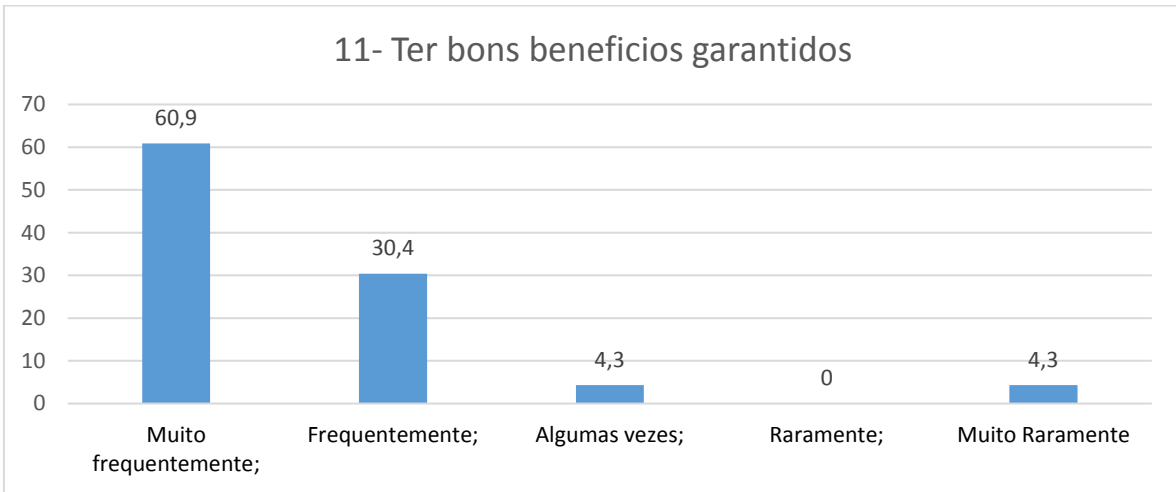


GRÁFICO 28 - Distribuição percentual da questão 11
 Fonte: Dados da pesquisa

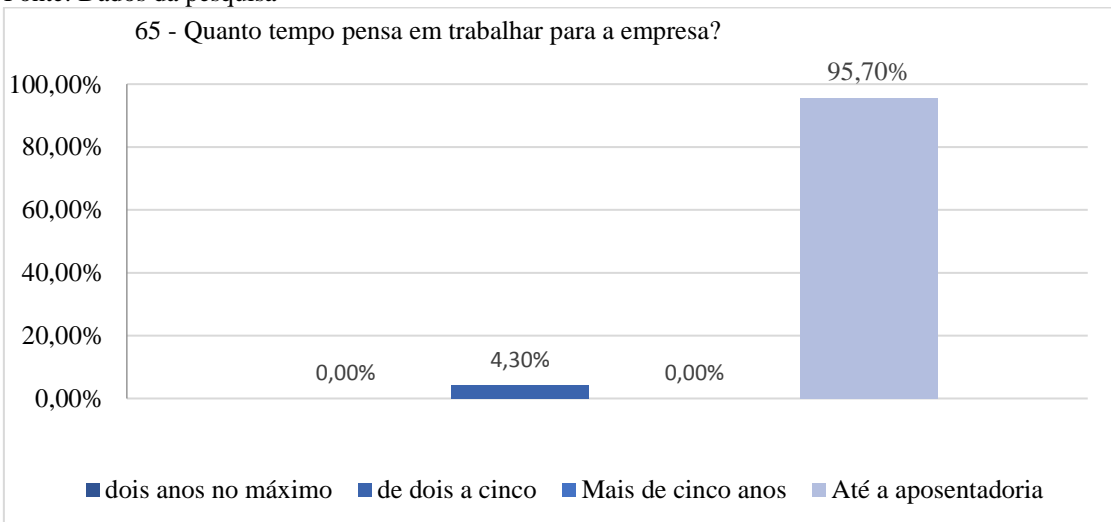


GRÁFICO 29 - Distribuição percentual da questão 65
 Fonte: Dados da pesquisa

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados para os índices das quatro dimensões das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados: Índice de Distância de Poder, Índice de Individualismo versus Coletivismo, Índice de Masculinidade versus Feminilidade e Índice de Aversão à Incerteza.

No índice de Orientação para Longo Prazo é feita uma análise exploratória em comparação com questões do questionário (apêndice B), que tenham possíveis ligações com a dimensão.

Na análise dos dados, são feitas relações entre os índices e respostas de outras perguntas feitas no questionário aplicado. Os índices também são comparados aos resultados que Hofstede definiu para o Brasil.

5.1 Índice de Distância de Poder

Como visto no capítulo 2, no Índice de Distância de Poder, o Brasil foi classificado por Hofstede (2018) com 69 pontos, ou seja, é um país onde os membros da organização que estão abaixo em grau de hierarquia aceitam a distribuição desigual de poder, ou seja, quem está no topo da pirâmide tem o consentimento de quem está na base.

Embora o Índice de Distância de Poder normalmente varie entre 0 (pequena distância de poder) e 100 (grande distância de poder), pode ocorrer valores abaixo de 0, ou acima de 100 (HOFSTEDE, 1994).

Nas Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados o Índice de Distância de Poder foi negativo (- 0,9). O resultado muito próximo de zero (0), reflete que não aceita distribuição desigual de poder, ou seja, as desigualdades devem ser minimizadas. Nesse cenário os colaboradores da base esperam ser consultados, as diferenças salariais são reduzidas, o tipo ideal de chefe é democrático (HOFSTEDE, 2014)

Ao analisar a lista de países que Hofstede aplicou a pesquisa é possível perceber que embora seja possível, nenhum país apresentou o índice negativo. Por isso vale ressaltar que o

contexto do estudo é diferente, pois Hofstede realizou na IBM, empresa da iniciativa privada, e as Comissões Permanentes pertencem a um órgão público.

Em uma das primeiras questões do questionário, de informações pessoais (Apêndice B), era a respeito da faixa etária dos participantes, que em sua maioria (60,9%) possuem acima de 45 anos. Esse fato pode estar ligado à natureza do serviço nas comissões, o caráter técnico-legislativo faz com que as Comissões Permanentes desempenhem importante papel na sociedade em seus respectivos campos temáticos, isso exige profissionais com experiência e capacidade técnica (pesquisa de campo 2018).

Nas organizações com baixo índice de distância de poder, os subordinados esperam ser consultados frente a situações (HOFSTEDE 2014). Essa relação de proximidade dos secretários executivos para com os subordinados pode ser evidenciada na questão 35 que se referia ao tipo de secretário que mais se assemelha com o chefe do respondente, onde a maioria (43,5%) dos assinalou o Tipo 3: Normalmente consulta os subordinados antes de tomar decisões (pesquisa de campo). Ouve os seus conselhos, considera-os e depois anuncia a sua decisão. Espera que todos trabalhem lealmente para executá-la.

A questão 1 apresenta a frequência com que os colaboradores têm dificuldade de expressar divergências com os secretários executivos. A maioria dos respondentes assinalou 5 (Muito raramente) e 4 (Raramente) respectivamente 43,5% e 39,1%. Este fato exemplifica que os funcionários das Comissões Permanentes aparentemente não possuem dificuldades de dialogar sobre diferenças com os seus superiores, refletindo o baixo índice de distância de poder.

O Índice de Distância de Poder das Comissões Permanentes (-0,9) é completamente diferente do que se esperava na hipótese elaborada inicialmente, algo em torno do valor estipulado para o Brasil (69).

5.2 Índice de Individualismo versus Coletivismo

O índice de individualismo versus coletivismo definido por Hofstede (1991) para o Brasil foi de 38, já nas Comissões Permanentes, o índice foi de 24,53, ou seja, nesta dimensão os resultados não ficaram destoantes do esperado, o que confirma o que fora apresentado na hipótese.

Essa pontuação de 24,53 caracteriza as Comissões Permanentes como coletivista e com isso forte sensação de pertencimento a um grupo, com identidade coletiva e zelo pela harmonia da convivência no ambiente de trabalho (HOFSTEDE, 2014).

Conforme abordado no quadro 2 do capítulo 2, um país com cultura coletivista a harmonia deve ser mantida, isso pode ser demonstrado através das respostas da questão 9 do questionário pois tratava do grau de importância de trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras. Para 87% os colaboradores das 25 Comissões Permanentes é de máxima importância trabalhar com pessoas colaborativas. Nesse mesmo contexto, a questão 23 do questionário era relacionada ao grau de satisfação quanto a cooperação das pessoas no ambiente de trabalho, onde 65,2% dos participantes assinalaram estar muito satisfeito.

Outras questões que chamaram a atenção e podem ter as respostas relacionadas ao coletivismo são: a questão 54 do questionário, pois 43,5% dos participantes concordaram que a competição entre os empregados geralmente causa mais danos do que benefícios; já a questão 57 do questionário (apêndice C) retratava que as decisões individuais são geralmente de mais qualidade do que as decisões tomadas em grupo, pois a maioria dos participantes (34,8%) discordam muito, ou seja, não consideram as decisões coletivas inferiores àquelas definidas em grupo.

Embora a presente pesquisa tenha sido realizada nas Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados, uma organização pública, os resultados do Índice de Individualismo foram muito próximos ao estudo de Hofstede realizado na iniciativa privada, o que comprova o que fora levantado na hipótese.

5.3 Índice de Masculinidade versus Feminilidade

O Brasil teve pontuação 49 no Índice de Masculinidade, caracterizando-o como um país intermediário, ou seja, embora a sociedade esteja disposta a competir, para realizar e ter sucesso buscam também tempo para cuidar uns dos outros e ter qualidade de vida (HOFSTEDE, 2018).

O Índice de Masculinidade normalmente varia entre 0 (fortemente feminino) e 100 (fortemente masculino), porém podem ocorrer valores abaixo de 0, ou acima de 100 (HOFSTEDE, 1994).

No caso das 25 Comissões Permanentes o Índice de Masculinidade pontuou com valor negativo (-24,89), ou seja, é fortemente feminina. Isto indica que divisão dos papéis não é tão rígida e espera-se preocupação com a qualidade de vida, apresentando equilíbrio entre o trabalho e a família (HOFSTEDE, 2014).

Este fato é notável pois, ao analisar os outros países estudados por Hofstede, é possível perceber que nenhum outro país teve resultados negativos para este índice. Por esse motivo é importante ressaltar que o contexto do estudo é muito particularizado, pois Hofstede realizou seu estudo na IBM, empresa da iniciativa privada, e na década de 1980, e as Comissões Permanentes pertencem a um órgão público estudadas em outro recorte temporal.

Como as comissões são órgãos mais ligados a assessoria técnica legislativa, estes dados apontam que não é um ambiente competitivo por resultados. Para ter um cargo em comissão permanente é necessário conhecimento e experiência técnica por parte dos colaboradores. Quem atinge esse requisito normalmente já trabalhou há anos e construiu uma carreira dentro da Câmara dos Deputados. A questão 54 do questionário, pode ser utilizada para confirmar que não é um ambiente competitivo, pois 43,5% dos participantes concordaram que a competição entre os empregados geralmente causa mais danos do que benefícios (Apêndice B).

O fato de não ser um ambiente competitivo também pode ser evidenciado quanto ao salário de todos os servidores, inclusive sem grande diferença de remuneração fixa e variável entre lideranças e subordinados na estrutura das comissões (pesquisa de campo). Os servidores das comissões têm uma estrutura de carreiras que não possibilita que se atinja uma diferença salarial significativa ao participar nas comissões, o que leva apenas os servidores realmente interessados no escopo do trabalho a buscarem esta carreira.

A relação de equilíbrio entre a o trabalho e a família pode ser percebida em quatro questões do questionário: 87% dos participantes responderam na questão 7, que consideram de máxima importância viver em um meio agradável para si e para a sua família; a questão 21 (apêndice C) confirma essa importância, pois 65,2% dos respondentes estão muito satisfeitos com o lugar em que vivem com a família; já a questão 19, era relacionada ao tempo de trabalho possibilitar horas suficientes para o convívio pessoal ou familiar, 78% dos respondentes assinalaram ser de máxima importância; a questão 33 (apêndice C) do questionário também tratava do tempo de serviço, porém relacionada ao grau de satisfação com as horas suficientes para o convívio pessoal ou familiar, onde 39,9% disseram estar muito satisfeito e 30,4% satisfeito.

Quanto ao gênero, 60,9 % dos participantes eram mulheres. Embora a dimensão de masculinidade versus feminilidade não deve ser confundida com relação de gênero, mas sim com as características emocionais da divisão dos papéis impostas pela sociedade (HOFSTEDE, 2014). Considera-se também como um dado importante para a caracterização do índice.

O Índice de Masculinidade x Feminilidade (-24,89) das Comissões Permanentes, caracterizou-as como um grupo com fatores próprios de uma cultura de feminilidade conforme a descrita por Hofstede, o que difere do valor que o autor tinha colocado como referência para o Brasil (49), uma sociedade intermediária nesta dimensão. Esse diagnóstico não só confirma a hipótese apresentada no capítulo 2, mas identifica a expressividade da característica de feminilidade, fato notável em um organismo público federal, e um dos principais achados desta pesquisa.

5.4 Índice de Aversão à Incerteza

No índice de aversão à incerteza Hofstede (2018) classificou o Brasil com (76) pontos, ou seja, é um país com alto índice de aversão à incerteza, ou controle da incerteza, sendo assim, a cultura do país possui dependência de sistemas que estruturam a vida em sociedade.

O diagnóstico das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados para esse índice foi de (69), que assim como o Brasil, possui características de dependência de normas e regras, resistência a mudança de emprego, estabilidade de cargo e salário, assim como garantia de benefícios.

A dependência das normas e regras da organização pode ser exemplificado pela utilização do Regimento Interno da Câmara (RIC), pois o funcionamento das Comissões é todo estruturado por meio dele, todas as regras e ações constam no RIC. A pergunta 5 (apêndice C) do questionário ilustra isso, pois 47,8% dos participantes responderam que o chefe imediato insiste muito frequentemente que as regras e procedimentos devam ser seguidos.

Nesse cenário de aversão a incerteza as pessoas pensam que o diferente é perigoso, por isso a segurança no emprego é um dos aspectos analisados. Através da questão 15 do questionário, 78,3% dos colaboradores julgaram ser de máxima importância ter segurança no emprego, assim como ter benefícios garantidos, também de máxima importância em 60,9% das respostas da questão 11 (apêndice C).

Outro aspecto relevante para a caracterização de aversão a incerteza é o fato dos trabalhadores apresentarem resistência à mudança de emprego, ou ainda, ficar tanto tempo quanto for possível, o que pode ser percebido nas Comissões Permanentes através das respostas da questão 65, onde 95,7% dos participantes pretendem trabalhar na empresa até a aposentadoria. Ou ainda, ser de máxima importância em 56,5% das respostas, a segurança de que não será transferido para um trabalho menos desejável.

O Índice de Aversão à Incerteza das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados (69 pontos) é compatível com o estipulado na hipótese, quando comparado ao índice estipulado por Hofstede para o Brasil (76 pontos) nesta dimensão, pois não são destoantes.

5.5 Índice de Orientação para longo prazo

Conforme visto no capítulo 2, o indicador de longo prazo se caracteriza por uma sociedade que mantém ligações entre o passado, o presente e o futuro (HOFSTEDE, 2018). Quando a pontuação nesta dimensão é baixa, a sociedade em questão possui tendência a manter normas e tradições consagradas pelo tempo e as mudanças sociais são recebidas com resistência (HOFSTEDE, 2018). Já em países com a pontuação alta, é incentivada a economia e buscam a educação como forma de preparação para o futuro (HOFSTEDE, 2018).

O Brasil apresenta a pontuação 44 na dimensão de orientação para longo prazo, ou seja, é intermediário (HOFSTEDE, 2018). Os brasileiros costumam manter os elos entre o passado, o presente e o futuro.

Para o cálculo da quinta dimensão, Hofstede baseou-se na pesquisa de Michael Minkov, publicada na edição de 2010, *Culturas e Organizações, Software of the Mind* (HOFSTEDE, 2018). Porém existem controvérsias sobre o cálculo deste indicador, visto que Hofstede criou este indicador (em 2010) pautado na comparação do ideário confucionista chinês com os demais contextos que estudou em 1980. A natureza dinâmica dos estudos do autor, que foram se atualizando ao longo das décadas, permitiram novas reflexões, diálogos entre estudiosos do tema, o que evidenciou o surgimento desta controvérsia.

No manual VSM, de 1994, as questões que seriam utilizadas para o cálculo deste índice encontram-se descritas como ‘em revisão’ (HOFSTEDE, 1994). Desta maneira, este trabalho não encontrou outros estudos que apresentassem estes cálculos. A maioria dos estudos se pauta

nos quatro primeiros indicadores, como é o caso de Casagrande (2009), Nascimento (2017) e Ferreira (2008). No entanto, existem quatro questões do questionário utilizado que podem indicar, ainda que apenas para reflexão exploratória, as características deste valor cultural nas Comissões analisadas.

Uma das perguntas que tende à orientação para curto prazo, na questão 43 do questionário a grande maioria dos participantes consideram de máxima importância (47,8%), ter um trabalho em que há uma aprendizagem cotidiana (estudo de campo).

As outras três perguntas sugerem características de orientação para longo prazo. A respeito da oportunidade da segurança no emprego (questão 15), é de máxima importância para a maioria dos participantes (78,3%), assim também como ter bons benefícios garantidos (questão 11) é de máxima importância para 60,9% dos colaboradores. Como a remuneração dos servidores das Comissões Permanentes é elevada proporciona ao colaborador estabilidade financeira queira permanecer na organização, inclusive 95,7% dos participantes pretende ficar na organização até a aposentadoria (questão 65).

Realizadas as análises das comissões permanentes, evidenciou-se que as características de cultura nacional definidas por Hofstede para o Brasil está manifestada também em parte das dimensões para este grupo estudado, ou seja, são próximos aos índices definidos pelo autor a aversão a incerteza e o coletivismo, porém as Comissões permanentes possuem baixo índice de distância de poder e alto índice de feminilidade, bem diferente do estipulado pelo autor para o país.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou as características da cultura organizacional das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados, utilizando a Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede. O ponto de partida da presente pesquisa foi a pergunta assim formulada: Quais são as características da cultura organizacional das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados baseados nos estudos de Hofstede?

Com as hipóteses levantadas acreditava-se que os diagnósticos dos índices de quatro das seis dimensões apresentassem resultados bem próximos ao da pesquisa de Hofstede, que versa sobre a cultura nacional no Brasil, e que, segundo ele, também se manifestaria nas organizações: distância de poder (69), individualismo (38), aversão à incerteza (76) e indulgência (59), já as dimensões de orientação para longo prazo (44) e masculinidade (49) fossem diferentes do estipulado pelo autor para o Brasil.

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as características da cultura organizacional das 25 Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados como uma totalidade cultural, baseado nos estudos de Hofstede. Assim também como teve os objetivos específicos: a caracterização das 25 Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados de acordo com as dimensões de distância do poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza, orientação a longo prazo e indulgência; e comparar as características das Comissões Permanentes com o resultado da pesquisa nacional de Hofstede.

Ao comparar as características da cultura organizacional das Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados com o resultado da pesquisa de Hofstede (2001), observou-se que os índices de individualismo e aversão a incerteza são bem próximos, não diferiram em grandes proporções da pesquisa de Hofstede para o Brasil, já o índice de distância de poder e masculinidade variaram significativamente e todos esses resultados confirmam a hipótese apresentada.

O Índice de Distância de Poder pontuou negativamente (- 0,9), um resultado muito próximo de zero sugere uma baixa distribuição desigual de poder, esse valor é bem diferente do apresentado por Hofstede para o Brasil (69). O Índice de Masculinidade x Feminilidade foi o de maior destaque para a presente pesquisa, pois apresentou um valor muito abaixo de zero (-24,89), o que sugere que as Comissões Permanentes tenham características de feminilidade.

De acordo com os cinco princípios de Yin, os três primeiros componentes levaram o projeto a identificar os dados que precisavam ser coletados e os outros dois componentes fazem a ligação entre os dados, as proposições e os critérios para então checar na interpretação dos resultados (YIN, 2015). Quanto ao formato de estudo de caso utilizado, do tipo único, também definido por Yin, foi importante por possibilitar a análise de um grupo de forma única e incomum, pois quando comparado a população (212), com a quantidade de respondentes (23), seria inviável a análise de cada uma das Comissões Permanentes de forma separada. Ainda que não se pretenda generalizar os dados encontrados a partir de uma concepção estatística, o estudo de caso permite a generalização analítica (YIN, 2015, p. 43), ou seja, possibilita um olhar empírico sobre conceitos ou princípios teóricos, sendo assim, pode ir além do cenário inicial para o caso estudado. Uma nova generalização pode surgir dos resultados do estudo de caso, dadas as características das comissões permanentes que não apresentam competitividade por resultados, seja pelo alto salário, pela natureza da atividade técnica legislativa ou assessoria, isto pode estar apontando valores culturais também em organismos públicos com atividades semelhantes às das comissões permanentes.

As limitações teóricas desta pesquisa estiveram presentes na falta de dados confiáveis para o cálculo dos índices de orientação para longo prazo e indulgência. Assim também como limitações do método de coleta, pois acredita-se que por ser de um questionário extenso, tenha reduzido a quantidade de participações em relação a quantidade total de colaboradores das comissões. Acredita-se ainda que novas pesquisas feitas com um questionário adaptado e reduzido, contendo apenas questões utilizadas para os cálculos dos índices, ou perguntas de interesse para as dimensões, aumentaria a quantidade de questionários respondidos. Outro fator que pode ter contribuído para a baixa participação foi por ser ano eleitoral, pois as atividades legislativas diminuem nesse período e muitos funcionários estavam de recesso e férias.

Ressalta-se que os dados colhidos por Hofstede ocorreram no âmbito de uma grande organização da iniciativa privada, a IBM, em um contexto histórico diferente – o da década de 1980-, portanto, a reaplicação da pesquisa em órgãos e empresas públicas no Distrito Federal e em outros Estados do Brasil seria uma potencialidade de novas pesquisas, por possibilitar uma nova visão quanto à maneira como as particularidades da cultura local pode interferir, ou se mesclar com culturas organizacionais nas instituições públicas em outras regiões do país.

7 REFERÊNCIA

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. Câmara dos Deputados. **Regimento interno da Câmara dos Deputados:** aprovado pela Resolução nº 17, de 1989, e alterado até a Resolução nº 17, de 2016 / Câmara dos Deputados. - 18. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2017. 188 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/1992 a 99/2017, pelo Decreto legislativo nº 186/2008 e pelas emendas constitucionais de revisão nº 1 a 6/1994. - 52. ed. -- Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2017. 116 p

CABRAL, Anna Maria Lopes; et al. **A evolução da área de gestão de pessoas**, *Jornal Eletrônico*. Ano II – Ed. I, Mai 2010. ISSN: 2176-1035

CASAGRANDE, Rodrigo Moreira. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede:** Estudo em uma Empresa Brasileira Internacionalizada. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Regional de Blumenau, 2009. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/DS/2008/331455_1_1.pdf> Acesso em: 05 jun. 2018.

FERREIRA, Antonio Carlos. **Dimensões da Cultura Organizacional no Modelo de Hofstede:** Estudo em uma Instituição Financeira nos Estados do Paraná e Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Regional de Blumenau, 2008. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/DS/2008/331455_1_1.pdf>. Acesso em: 28 mai . 18.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDDE, Geert H. **Culture's consequences:** comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c2001. xx, 596 p. ISBN 0803973233.

HOFSTEDDE, Geert. **Cultures and organizations:** Software of the mind. Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDDE, Geert. **Values Survey Module 1994: Manual**. 1994. Disponível em: <https://slidemy.com/download/manualvsm94_5986820ddc0d60cb7e300d26_pdf>. Acesso em: 08 jan. 18.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**. McGraw-Hill: 2010, 3 ed. 561 p.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede on Individualism versus Collectivism 10112014**. Youtube, 18 nov. 2014. Disponível em: <<https://youtu.be/zQj1VPNPHII>>. Acesso em: 09 jun. 18.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede on Indulgence versus Restraint 01032015**. Youtube, 7 mar. 2015. Disponível em: <<https://youtu.be/V0YgGdzmFtA>>. Acesso em: 09 jun. 18.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede on Long versus Short Term Orientation 01032015**. Youtube, 7 mar. 2015. Disponível em: <<https://youtu.be/H8ygYIGsIQ4>>. Acesso em: 09 jun. 18.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede on Uncertainty Avoidance 01032015**. Youtube, 7 mar. 2015. Disponível em: <<https://youtu.be/fZF6LyGne7Q>>. Acesso em: 09 jun. 18.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede... on Power Distance 10112014**. Youtube, 18 nov. 2014. Disponível em: <<https://youtu.be/DqAJclwfyCw>>. Acesso em: 09 jun. 18.

_____. **Compare countries**. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>> Acesso em: 18 mai. 2018.

_____. **Curriculum vitae**. Disponível em: <<https://goo.gl/hfVuAS>> Acesso em: 07 jun. 2018

_____. **Organisational Culture**. Disponível em: <<https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>>. Acesso em: 09 jun. 18.

_____. **The 6-D model of national culture**. Disponível em: <<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>> Acesso em: 09 jun. 18.

HOFSTEDE, Geert. **10 minutes with...Geert Hofstede on Masculinity versus Femininity 10112014**. Youtube, 18 nov. 2014. Disponível em: < <https://youtu.be/Pyr-XKQG2CM>>. Acesso em: 09 jun. 18.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002. 135p.

NASCIMENTO, Mariana Araújo. **Cultura Nacional por Hofstede: um estudo de caso de agências bancárias da Caixa Econômica Federal**. 2017. 77 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília.

PEREIRA, Denis Urazato. **Cultura organizacional**: análise da percepção gerencial na Câmara dos Deputados. 2016. 124 f. Dissertação (Mestrado em Poder Legislativo) - Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento/CEFOP, Brasília, 2016.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Rev. Adm. Pública*[online]. 2006, vol.40, n.1, pp.81-104. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>>; Acesso: 2 de maio>. Acesso em: 02 mai. 2018

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

SCHEIN, Edgar H. **The corporate culture survival guide**. New and rev. ed.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José da. **Mensuração e Escalas de Verificação**: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. 2014, 16 p. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1012.pdf>> Acesso em: 28 mai. 2018.

SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia. **A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007**: um Convite à Reflexão. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, pp. 651-669, Jul./Ago. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/840/84015674006/>> Acesso em: 25 mai. 18.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. Editora Atlas, 1995, 105 p. ISBN: 85-224-0513-1

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos/ Robert K. Yin**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

Apêndice A – Carta de Apresentação

Prezado (a) Secretário Executivo,

Meu nome é Diândra, sou estagiária da Comissão de Seguridade Social e Família (CSSF) e estou finalizando minha graduação em Administração na Universidade de Brasília – UNB.

Meu trabalho de conclusão de curso é uma análise da Cultura Organizacional das 25 Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados, para isso gostaria da sua colaboração e dos funcionários da Comissão a qual faz parte para responder um questionário baseado nos estudos de Geert Hofstede,

Caso concorde, disponibilizarei o questionário eletrônico na plataforma do google 03/09 e peço a gentileza que respondam até dia 10/09 para que eu possa tabular os dados.

Estou à disposição para esclarecimentos.

Grata desde já,

Diândra Montagner de Souza.

Apêndice B – Questionário

Meu nome é Diândra, sou estagiária da Comissão de Seguridade Social e Família (CSSF) e estou finalizando minha graduação em Administração na Universidade de Brasília – UNB.

Meu trabalho de conclusão de curso é uma análise da Cultura Organizacional das 25 Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados, para isso gostaria da sua colaboração para responder um questionário baseado nos estudos de Geert Hofstede.

A sua opinião é muito importante!

Não há respostas certas ou erradas neste questionário. Não há necessidade de você se identificar.

Informações pessoais

Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
Estado civil	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Separado(a) ou divorciado(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> União estável	
Idade	<input type="checkbox"/> de 16 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 45 anos <input type="checkbox"/> acima de 45 anos	
Tempo de serviço	<input type="checkbox"/> até 2 anos <input type="checkbox"/> de 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> acima de 10 anos	
Grau de escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduado	

Em sua empresa:

Em sua opinião, com que frequência ocorrem as seguintes situações:

Para responder as questões, marque um "X" na melhor alternativa que represente sua opinião.

Sendo:

Muito frequentemente	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Muito raramente
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
1	Empregados têm receio de expressar divergência com os secretários executivos					
2	Seus deveres e responsabilidades são claros					
3	As pessoas costumam se envolver em detalhes de seu trabalho que não lhes dizem respeito					
4	Alguns grupos de empregados se acham superiores a outros grupos de empregados					
5	O seu chefe imediato insiste que as regras e os procedimentos devam ser seguidos					

Fatores ideais que as pessoas querem em um local trabalho:

Responda cada questão considerando a importância de cada um desses fatores para você.

Para responder as questões, marque um "X" na melhor alternativa que represente sua opinião.

Sendo:

De importância máxima	Muito importante	De moderada importância	De pequena importância	De muito pequena ou nenhuma importância
1	2	3	4	5

Quão importante é para você:

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
6	Ter tarefas que constituam um desafio e que lhe proporcionem um sentimento pessoal de realização					
7	Viver em um meio agradável para si e para a sua família					

8	Ter oportunidade de aumentar a sua remuneração					
9	Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras					
10	Ter oportunidades de treinamento (para melhorar suas habilidades ou para aprender habilidades novas)					
11	Ter bons benefícios garantidos.					
12	Ver seus méritos reconhecidos quando você faz um bom trabalho					
13	Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros)					
14	Ter considerável liberdade para adotar a sua própria forma de trabalhar					
15	Ter segurança no emprego					
16	Ter oportunidade de progredir para cargos melhores					
17	Ter boas relações de trabalho com sua chefia direta					
18	Usar totalmente as suas habilidades e seu potencial no trabalho					
19	Ter um trabalho que possibilite a você horas suficiente para sua vida pessoal ou familiar					

Sobre a satisfação de seus objetivos:

Nas questões anteriores, perguntamos o que é importante para você em um trabalho. Agora, é sobre o que você quer, o quanto você está satisfeito atualmente com seu trabalho

Para responder as questões, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo:

Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
20	Ter um trabalho estimulante, que me proporcione um sentimento pessoal de realização?					
21	O grau de satisfação que você tem no lugar que você vive com a sua família?					
22	A oportunidade que você tem de aumentar a sua remuneração nesta empresa?					
23	A cooperação das pessoas com quem você trabalha?					
24	Sua oportunidade de treinamento (para melhorar suas habilidades ou para aprender habilidades novas)?					
25	Ter seus benefícios garantidos?					
26	Seus méritos reconhecidos quando você faz um bom trabalho?					
27	Suas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros)?					
28	Sua liberdade para adotar a sua própria forma de trabalhar?					
29	Sua segurança no emprego?					
30	Sua oportunidade de progredir para cargos melhores?					
31	Seu relacionamento de trabalho com seu chefe imediato?					
32	O grau para desenvolver suas habilidades e potencialidades em seu trabalho?					
33	O grau que seu trabalho possibilita a você horas suficientes para sua vida pessoal ou familiar					

As descrições abaixo se referem a quatro tipos diferentes de gerentes.

Tipo 1. Normalmente toma decisões rapidamente e comunica-as aos subordinados de uma forma clara e firme. Espera que os subordinados cumpram as decisões lealmente e sem levantar dificuldades.

Tipo 2. Normalmente toma decisões rapidamente, mas antes de avançar, tenta explicá-las integralmente aos subordinados. Apresenta-lhes a razão para as decisões tomadas e responde a quaisquer dúvidas que os subordinados porventura possam ter.

Tipo 3. Normalmente consulta os subordinados antes de tomar decisões. Ouve os seus conselhos, considera-os e depois anuncia a sua decisão. Espera que todos trabalhem lealmente para executá-la.

Tipo 4. Normalmente convoca uma reunião com os subordinados quando há uma decisão importante a tomar. Coloca o problema ao grupo e tenta obter o consenso. Se obtiver o consenso, aceita isto como a decisão. Se o consenso for impossível, geralmente toma a decisão individualmente.

Em relação aos quatro tipos de gerentes acima mencionados, assinale considerando uma que seja de sua preferência:

Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4
1	2	3	4

Nº	Afirmações	1	2	3	4
34	Sob a supervisão de qual tipo você preferiria trabalhar?				
35	Qual corresponde o mais próximo ao seu superior?				

Sobre seus objetivos:

Quão importante é para você:

Para responder as questões, marque um "X" na melhor alternativa que represente sua opinião.

Sendo:

De importância máxima	Muito importante	De moderada importância	De pequena importância	De muito pequena ou nenhuma importância
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
36	Ter a segurança de que não estará transferido para um trabalho menos desejável.					
37	Trabalhar em um setor que funcione eficientemente.					
38	Ter um trabalho que permita que você faça uma contribuição real ao sucesso de sua empresa.					
39	Trabalhar em uma empresa que seja considerada como bem-sucedida.					
40	Trabalhar em uma empresa que está na vanguarda da tecnologia moderna.					
41	Trabalhar em um clima apropriado e amigável.					
42	Administrar os desenvolvimentos técnicos que se relacionam ao seu trabalho.					
43	Ter um trabalho em que há uma aprendizagem cotidiana.					

Sobre a empresa:

Indique até que ponto concorda ou discorda das seguintes afirmações:

Para responder as questões, marque um "X" na melhor alternativa que represente sua opinião.

Sendo:

Concordo muito	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo muito
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
44	Um bom gerente dá aos seus empregados, instruções detalhadas da forma que devem fazer seus trabalhos.					
45	A maioria das empresas tem um interesse sincero no bem-estar de seus empregados.					
46	Em geral, os melhores gerentes de uma companhia são aqueles que trabalham há mais tempo na empresa.					
47	Não há nada mais admirável em um empregado do que a dedicação e a lealdade para com a sua empresa.					
48	A maioria dos empregados tem um desagrado inerente ao trabalho e o evita se puder					
49	A maioria dos empregados quer fazer uma real contribuição para o sucesso de sua empresa.					
50	Para crescer na empresa, conhecer pessoas influentes geralmente é mais importante do que a habilidade que ela tenha.					
51	As companhias mudam suas políticas e práticas muito freqüentemente.					
52	Uma empresa deve ser a responsável principal pela saúde e o bem-estar de seus empregados e de sua família.					
53	Ter um trabalho interessante a fazer só é importante para a maioria das pessoas que possuem ganhos elevados.					
54	A competição entre os empregados geralmente causa mais danos do que benefícios.					
55	Os empregados perdem o respeito pelo seu chefe se este lhe pede conselhos antes de uma tomada de decisão final.					
56	Os empregados na empresa devem participar mais nas tomadas de decisão.					
57	As decisões individuais são geralmente de mais qualidade do que as decisões tomadas em grupo.					
58	Uma empresa deve fazer tanto quanto pode para ajudar a resolver os problemas da sociedade (pobreza, discriminação, poluição, entre outros).					
59	Permanecer em uma empresa por muito tempo geralmente é a melhor maneira para começar um negócio futuro.					
60	As regras da companhia não devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para com a empresa.					
61	A maioria dos empregados na empresa prefere evitar a responsabilidade, têm pouca ambição e querem, sobretudo, segurança.					
62	Trabalhar em uma grande empresa é melhor que trabalhar em uma pequena					
63	Mesmo que um empregado sinta que merece um aumento de salário, não deverá pedir ao seu gerente					
64	A vida privada do empregado é também de interesse da empresa.					

Sobre o desejo de estabilidade:

Para responder as questões, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo

Dois anos no máximo	De dois a cinco anos	Mais de cinco anos	Até a aposentadoria
1	2	3	4

N°	Afirmações	1	2	3	4
65	Quanto tempo pensa em trabalhar para a empresa?				
66	As pessoas normalmente trabalham para a mesma empresa ou organização?				

Sobre o *stress* no trabalho:

Em sua opinião, com que frequência ocorre a seguinte situação:

Para responder à questão, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião.

Sendo

Muito frequentemente	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Muito raramente
1	2	3	4	5

N°	Afirmações	1	2	3	4	5
67	Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho					

Apêndice C – Questões tabuladas

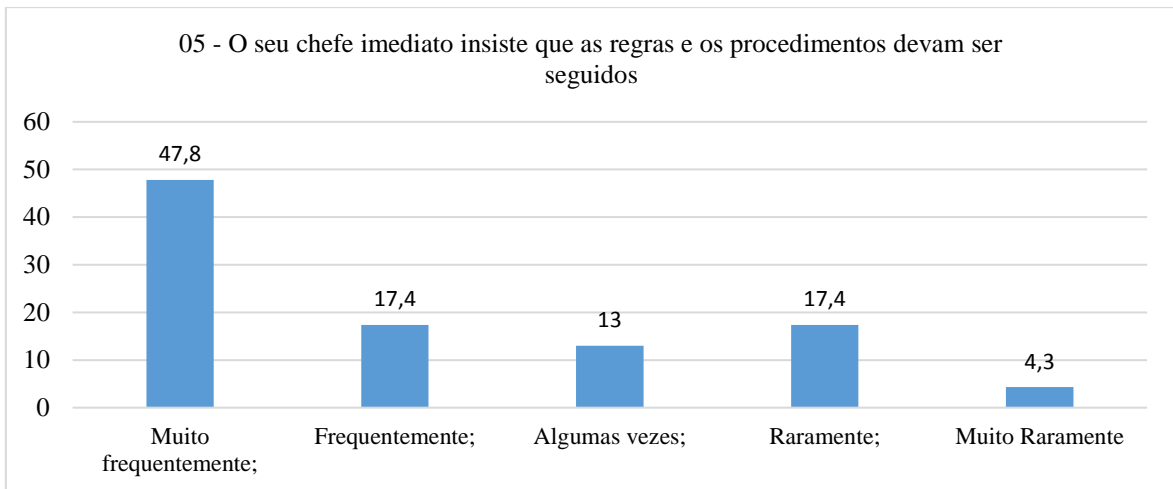


GRÁFICO 30 - Distribuição percentual da questão 05
Fonte: Dados da pesquisa

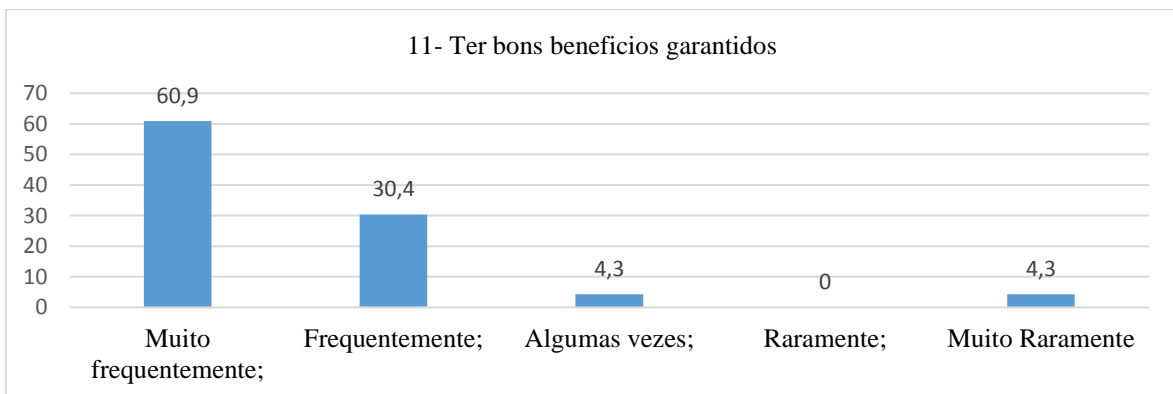


GRÁFICO 31 - Distribuição percentual da questão 11
Fonte: Dados da pesquisa

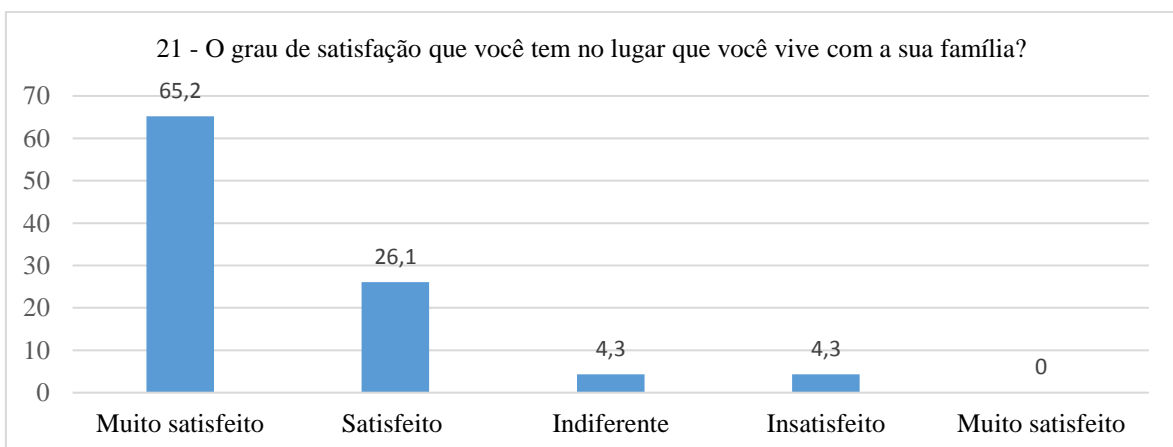


GRÁFICO 32 - Distribuição percentual da questão 21
Fonte: Dados da pesquisa

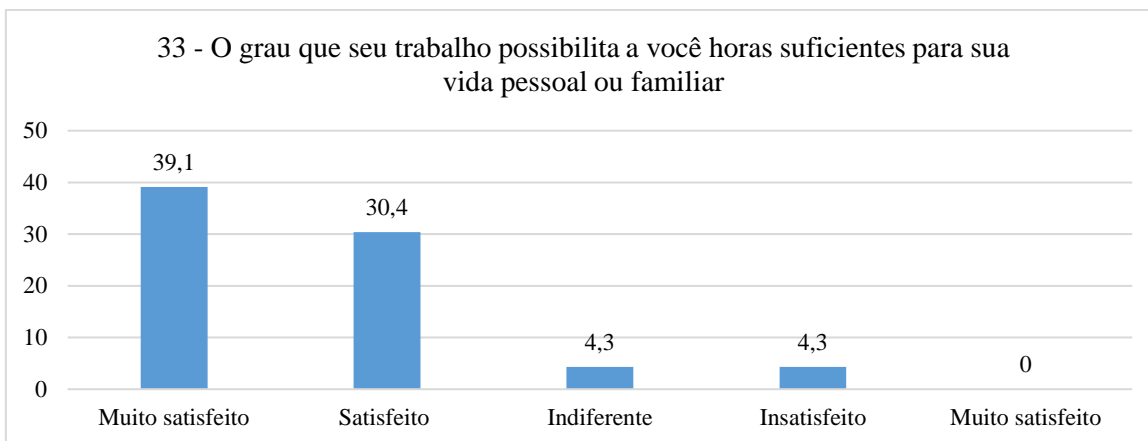


GRÁFICO 33 - Distribuição percentual da questão 33
 Fonte: Dados da pesquisa

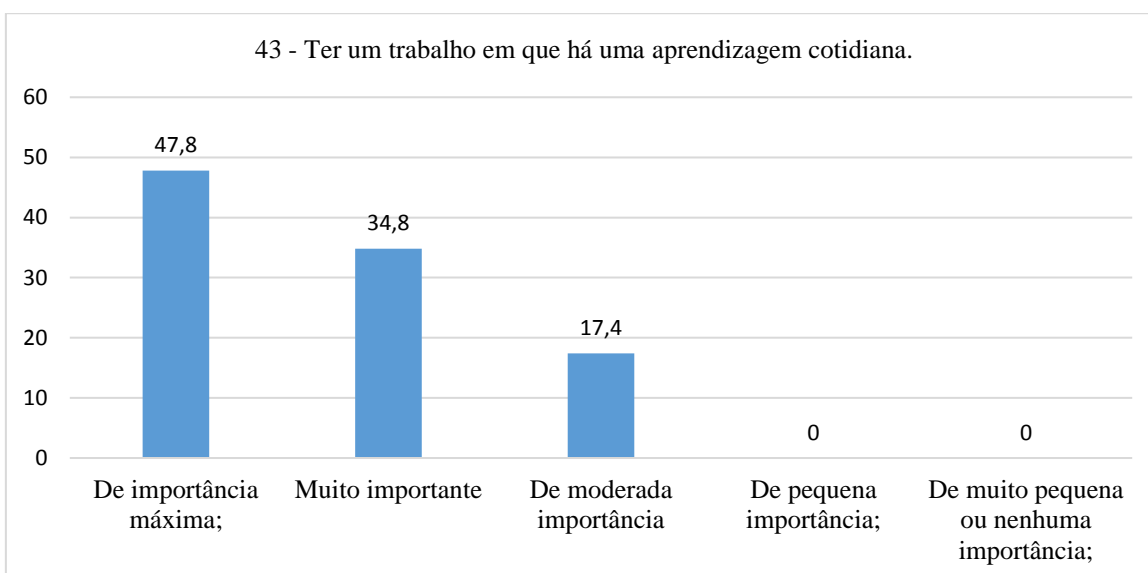


GRÁFICO 34 - Distribuição percentual da questão 43
 Fonte: Dados da pesquisa

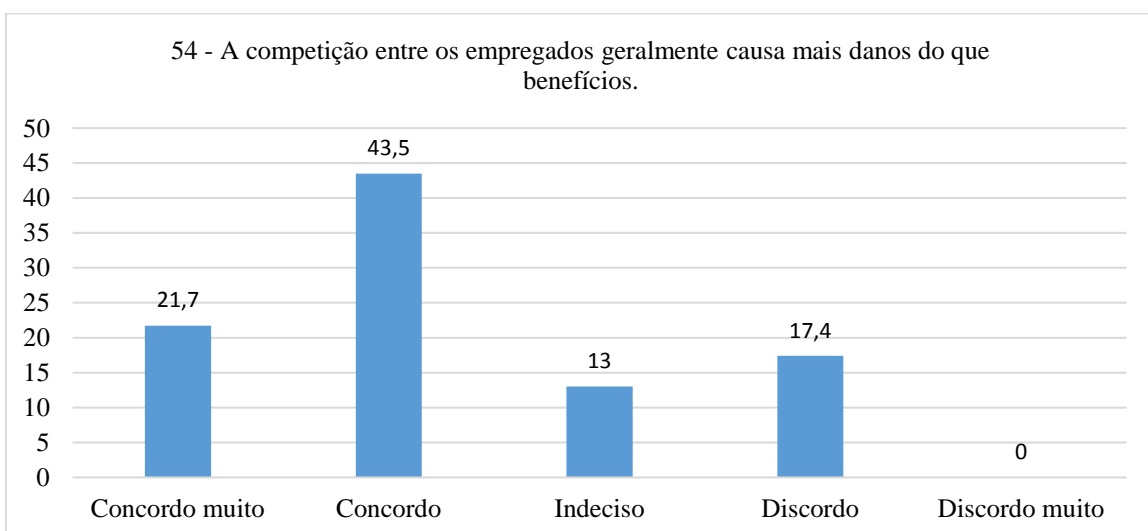


GRÁFICO 35 - Distribuição percentual da questão 54
 Fonte: Dados da pesquisa