



CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO

Denis Urazato Pereira

**Cultura organizacional:
análise da percepção gerencial na
Câmara dos Deputados.**

Brasília
2016

Denis Urazato Pereira

Cultura organizacional: análise da percepção gerencial na Câmara dos Deputados.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação, do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento/CEFOP.

Orientador: Nelson Gomes dos Santos Filho.

Área de concentração: Poder Legislativo.

Linha de pesquisa: Gestão Pública no Poder Legislativo.

Brasília
2016

Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: _____

Data: ___/___/___

Pereira, Denis Urazato.

Cultura organizacional [manuscrito] : análise da percepção gerencial na Câmara dos Deputados / Denis Urazato Pereira. -- 2016.

62 f.

Orientador: Nelson Gomes dos Santos Filho.

Impresso por computador.

Dissertação (mestrado) -- Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2016.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Comportamento organizacional, Brasil. I. Título.

CDU 342.532:658.3(81)

Nesta folha deve ser inserida a **Folha de Aprovação**.

- Documento **original** recebido na sessão de defesa;
- com a assinatura de todos os membros da banca.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir estar no local e momento oportunos para aprender com essa modesta contribuição.

Agradeço aos colegas que, despendendo parcela de seu tempo com minha pesquisa, colaboraram com suas respostas, sem as quais não haveria pesquisa.

Agradeço ao meu orientador, aos professores e colegas do CEFOR, e aos colegas do núcleo em que trabalho, que participaram de forma indispensável na elaboração da pesquisa.

Agradeço ainda à família, que suportou minha ausência nos muitos dias dedicados aos estudos.

*“Leadership behaviors and leadership theories
that do not take collective expectation of subordinates into account
are basically dysfunctional.”*

(Geert Hofstede)

RESUMO

A cultura organizacional confere estabilidade e coesão às organizações, assegurando seu funcionamento em direção aos objetivos. Esse estudo teve por principal objetivo avaliar a cultura organizacional na Câmara dos Deputados com base na visão dos gestores. Foram convidados 132 servidores, detentores de função comissionada que efetivamente comandavam equipes, para responder a um conjunto de 30 assertivas sobre valores e práticas percebidas. A pesquisa teve etapas qualitativa, com análise bibliográfica e documental, e quantitativa, mediante envio de formulário contendo afirmativas com respostas parametrizadas. Como base teórica, utilizou o modelo de cultura organizacional de Edgar Schein e as premissas oriundas das análises de Geert Hofstede. A consulta baseou-se no trabalho desenvolvido e homologado por Maria Cristina Ferreira e colaboradores para a realidade brasileira, tomando por base três aspectos relativos a práticas organizacionais e três relativos a valores da cultura organizacional. Foi encaminhada por correio eletrônico, obtendo 96 respostas, o que representa 72,72% de retorno. As respostas permitiram observar que os gestores da Câmara dos Deputados percebem como práticas organizacionais a cordialidade, o acesso aos superiores e o bom relacionamento entre os servidores, chegando próximo a um envolvimento familiar. Por sua vez, os valores percebidos na cultura organizacional da Câmara dos Deputados são a preocupação com a satisfação e o bem-estar dos servidores e o profissionalismo baseado em esforço e dedicação, mostrando o cooperativismo como virtude. A competição não é valor percebido como critério de desempenho ou de crescimento profissional. Os resultados da pesquisa atendem aos objetivos colimados, e estão em consonância com a literatura referenciada.

Palavras-chave: Câmara dos Deputados, cultura organizacional, desempenho organizacional recursos humanos, valores e práticas culturais, gestão pública.

ABSTRACT

The main objective of this research is to evaluate the organizational culture in the Brazilian House of Representatives based on the viewpoint of managers. The theoretical basis for this thesis is the organizational culture model of Edgar Schein and assumptions derived from the analysis of Geert Hofstede. The research used qualitative and quantitative methods, including bibliographical and documentary analysis, and questionnaire application as research tools. The questionnaire is based on the adaptation of the theory to the Brazilian reality, in research by Maria Cristina Ferreira et al with emphasis on three aspects of practices and three of organizational culture values. It had 30 statements about perceived values and practices to be responded on a Likert Scale and was sent by e-mail to 132 managers of strategic, tactical and operational levels, having a response rate of 72.72%. The answers allow us to understand that the managers perceived cordiality, access to superiors and good relationship between civil servants, coming close to a family involvement, as organizational practices. In turn, the values perceived in the organizational culture of the House are concerned about the civil servants satisfaction and welfare and professionalism based on effort and dedication, showing cooperativism as a virtue. The competition is not perceived as a performance criterion neither as a mean of professional growth.

Keywords: *Câmara dos Deputados, organizational culture, institucional performance, human resources, cultural practices and values, public sector.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Câmara dos Deputados.	27
Figura 2: Distribuição de frequências das afirmativas 7 e 10.	70
Figura 3: Distribuição de frequências das respostas do valor profissionalismo competitivo.	71
Figura 4: Distribuição de frequências das afirmativas 17, 21 e 22.	73
Figura 5: Distribuição de frequências das afirmativas 5, 11, 16 e 28.	78
Figura 6: Distribuição de frequências das afirmativas 9 e 27.	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo das médias das respostas.	67
Tabela 2: Estatísticas das respostas ao valor satisfação e bem-estar.	69
Tabela 3: Estatísticas das respostas ao valor profissionalismo competitivo.	71
Tabela 4: Estatísticas das respostas ao valor profissionalismo cooperativa.	72
Tabela 5: Comparação das médias dos valores.	74
Tabela 6: Afirmativas dos três valores com mais de 80% de respostas nas opções 3, 4 e 5.	74
Tabela 7: Afirmativas dos três valores com mais de 60% de respostas nas opções 1 e 2.	75
Tabela 8: Estatísticas da prática integração externa.	76
Tabela 9: Estatísticas da prática recompensa e treinamento.	77
Tabela 10: Estatísticas da prática promoção do relacionamento interpessoal.	79
Tabela 11: Comparação das médias das práticas.	80
Tabela 12: Afirmativas das três práticas com mais de 80% de respostas nas opções 3, 4 e 5.	81
Tabela 13: Afirmativas das três práticas com mais de 60% de respostas nas opções 1 e 2.	81
Tabela 14: Afirmativas que citam a criatividade e frequência das respostas.	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quantidades de funções comissionadas.	20
Quadro 2: Contribuições à cultura organizacional.	36
Quadro 3: Estágios de evolução de um grupo.	42
Quadro 4: Etapas de adaptação externa de uma organização.	43
Quadro 5: Categorias de significado interno.	45
Quadro 6: Situações favoráveis à mudança de cultura.	47
Quadro 7: Tipologias de cultura.	50
Quadro 8: Traços da cultura brasileira.	56
Quadro 9: Traços fundamentais influentes no âmbito organizacional e características.	58
Quadro 10: Valor satisfação e bem-estar dos servidores.	63
Quadro 11: Valor profissionalismo competitivo.	63
Quadro 12: Valor profissionalismo cooperativo.	64
Quadro 13: Prática integração externa.	64
Quadro 14: Prática recompensa e treinamento.	65
Quadro 15: Prática promoção do relacionamento interpessoal.	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF/88	Constituição Federal de 1988
IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
RICD	Regimento Interno da Câmara dos Deputados
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 METODOLOGIA	16
2.1 Referencial teórico	17
2.2 O IBACO.....	17
2.3 A pesquisa de campo.....	20
2.4 Resultados da pesquisa	23
3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS.....	25
3.1 Estrutura organizacional	25
3.2 Gestão de pessoas	28
4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
4.1 Cultura e organizações.....	33
4.2 Breve histórico.....	37
4.3 Características da cultura organizacional.....	39
4.4 Liderança e cultura organizacional	47
4.5 Análise da cultura nas organizações.....	49
4.6 Cultura brasileira.....	53
4.7 Cultura nacional e organizações	57
4.8 Cultura organizacional no setor público	59
5 PESQUISA E RESULTADOS.....	62
5.1 Aplicação da pesquisa	62
5.2 Resultados da pesquisa	66
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
Referências.....	89
APÊNDICE 1: formulário de afirmativas enviado	92
APÊNDICE 2: análise estatística.....	94

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por estímulo inicial observações de vários anos sobre desempenho da gestão administrativa, a partir do ponto de vista da Secretaria de Controle Interno na atividade de acompanhamento das prestações de contas anuais da Câmara dos Deputados. O autor é servidor efetivo da Câmara desde 2005, tem graduação em Ciências Contábeis e especialização em Controladoria, em Instituições Políticas no Legislativo e em Auditoria Governamental.

O estudo está inserido na linha de pesquisa Gestão Pública no Poder Legislativo, temática *Accountability* (controle interno e externo), e explora o tema da cultura organizacional no ambiente de gestão legislativa. O assunto é objeto de diversos trabalhos na área privada, mas são poucos os textos que tenham esse foco no meio governamental e legislativo no Brasil.

A Câmara dos Deputados tem como atribuição principal o exercício da política, dentro de suas competências constitucionais de representar a sociedade, legislar e fiscalizar o Poder Executivo. A condução dessas atividades demanda certa estrutura administrativa de apoio, que se encarrega das ações típicas de uma unidade gestora integrante da União. Por essa via, a Câmara recebe uma dotação orçamentária anual do Erário, para seu funcionamento, e está sujeita ao arcabouço legal comum à gestão pública.

Essa estrutura administrativa é formada por diversos órgãos, dos quais se destacam a Secretaria Geral da Mesa, que atua no suporte aos trabalhos legislativos das comissões temáticas e do Plenário, e a Diretoria Geral, que abriga três diretorias (Diretoria Legislativa, Diretoria de Recursos Humanos e Diretoria Administrativa) e outros órgãos de assessoramento. O apoio à ação parlamentar conta ainda com a Secretaria de Comunicação Social, a Secretaria de Controle Interno, a Secretaria da Mulher e a Secretaria de Relações Internacionais, ligadas à Mesa Diretora.

Para seu funcionamento, o apoio administrativo conta com cerca de três mil servidores efetivos, caracterizados pela estabilidade funcional e longa permanência no órgão, ocupando cargos de execução, de gerência e de diretoria. Prestam serviços à Câmara, ainda, pouco mais de dez mil servidores de livre nomeação, lotados sobretudo nos gabinetes parlamentares, atuando no apoio ao processo legislativo. Descrição detalhada do quadro funcional é oferecida adiante. Nesse ambiente de trabalho ocorre a união entre dois fatores fundamentais a qualquer organização: as pessoas e o conjunto de técnicas e recursos materiais à disposição.

O processo legislativo representa o arranjo técnico de condução dos assuntos políticos. É a forma pela qual são conduzidas as ações para o bom desenvolvimento das competências da Câmara dos Deputados, consolidada no disposto no Regimento Interno da Câmara dos Deputados (RICD) (2014). Os recursos materiais são constituídos pelos bens móveis e imóveis utilizados pela gestão, inclusive de natureza monetária, e estão espelhados nos demonstrativos contábeis legais. As pessoas constituem o elemento humano, responsável por empregar os demais recursos de forma eficaz e eficiente. Sem elas, os demais recursos permanecem inertes, sem qualquer produção.

Esse entendimento sobre a atuação humana confere ao fator pessoas relevância no estudo das organizações. Para Robbins (2009), os problemas mais frequentes e complexos oferecidos aos administradores dizem respeito ao trato com as pessoas. Podem ser citados a falta de habilidade de comunicação, baixa motivação, conflitos entre indivíduos e entre grupos, e resistências às mudanças. Habilidades técnicas são relevantes e necessárias, mas insuficientes para sucesso da organização, principalmente em um cenário interno de escassez de recursos, e externo de crescente transparência e controle social.

Para Newstrom (2008), na visão da sociologia as organizações podem ser entendidas como um sistema social, e as atividades em seu interior são influenciadas pelo comportamento individual e grupal. Um sistema social implica um ambiente dinâmico, em que todos os indivíduos e grupos são interdependentes e se influenciam mutuamente. Por sua vez, os indivíduos possuem necessidades psicológicas, e ainda papéis e diferentes *status* sociais, e sua adesão a uma organização atende a uma mutualidade de interesses.

O reconhecimento de uma relação entre o sucesso organizacional e o fator humano traz luz para uma necessidade: conhecer o que pensam as pessoas sobre sua participação no trabalho na organização. Para Schein (2009) a postura laboral de indivíduos e grupos é resultado de um complexo processo de convivência e aprendizagem entre os elementos de um grupo que são mais estáveis e menos maleáveis, e é objeto de estudo da cultura organizacional.

Ainda segundo o autor, a cultura organizacional fixa regras de conduta e modelos conceituais. Qualquer organização que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura, que pressupõe um conjunto de valores comumente aceitos pelos membros do grupo como válidos e importantes. Aos líderes compete reconhecer esses valores e

avaliar sua manutenção ou evolução, sempre considerando o sucesso da coletividade (Schein, 2009).

Dessa forma, conhecer as características ou valores da cultura organizacional vai fornecer elemento fundamental para o sucesso da gestão. Verifica-se, então, o problema de pesquisa: quais as características da cultura organizacional da Câmara dos Deputados?

O objetivo geral da pesquisa proposta é identificar os aspectos da cultura organizacional a partir do ponto de vista dos chefes de equipe. Espera-se que o estudo produza conclusões que ampliem o conhecimento da área de recursos humanos e permitam aos gestores avaliar decisões à luz das práticas culturais identificadas, viabilizando um melhor alinhamento das regras de conduta aceitas com o resultado obtido pela gestão.

Objetivos específicos são examinar os fundamentos teóricos da cultura organizacional e captar a percepção de servidores ocupantes de cargos de direção sobre aspectos da cultura no âmbito da Câmara. O texto está disposto em seis capítulos, referências e apêndices, iniciando com a introdução e metodologia utilizada. A seguir são apresentados os fundamentos teóricos relativos à cultura organizacional. Os capítulos finais apresentam os resultados da pesquisa e as conclusões resultantes.

2 METODOLOGIA

A cultura é componente intrínseco de uma organização que lhe confere estabilidade. Pode ser entendido como um conjunto de valores e significados compartilhado por seus membros (Schein, 2009). Está presente em tudo o que ocorre no interior da organização, contribuindo assim de forma decisiva para seu sucesso (Newstrom, 2008). Dessa forma, o estudo e a compreensão da cultura organizacional e dos mecanismos que lhes são próprios são necessários para conhecer a organização e permitir aos gestores a tomada de decisão.

Por outro lado, cada organização possui uma cultura diferenciada. A história, os padrões de comunicação, os sistemas e os procedimentos constituem valores culturais que são diferentes para cada comunidade. A cultura organizacional não é um produto ou característica que possa ser etiquetado ou modulado de forma ideal. Depende claramente das metas organizacionais, do setor de atividade, da natureza da competição e de fatores peculiares ao ambiente (Newstrom, 2008).

Dadas as suas características, a mensuração e comparação sistemática das culturas é, em princípio, uma atividade difícil. Segundo Newstrom (2008), algumas experiências basearam-se no exame de histórias que são contadas, nos símbolos, rituais e cerimônias para obter evidências e permitir a construção de um modelo ou retrato. Outras tentativas baseiam-se em entrevistas e questionários com questões abertas para identificar as crenças e os valores dos indivíduos que integram uma determinada organização. Um terceiro método é o da imersão, que consiste em tornar um pesquisador como membro ativo de uma organização, experimentando diretamente a cultura e tirando conclusões.

A presente pesquisa, do tipo descritivo, de caráter qualitativo e quantitativo, fundamenta-se na segunda alternativa citada, por dois motivos principais. Inicialmente, é a que apresenta maior praticidade de coleta e análise de resultados, já tendo sido utilizada anteriormente dentro e fora da organização e, portanto, sendo familiar aos pesquisados e permitindo base de comparação. O segundo fator é a identificação de um grupo de indivíduos que exercem atividades especializadas na organização, com maturidade para uso da metodologia e tempo de serviço suficientes para oferecer uma visão geral da cultura do ambiente de trabalho, tanto em profundidade quanto em variabilidade.

O trabalho empregou a revisão bibliográfica sobre o tema e atividades de campo, com a aplicação de questionário único de afirmações sobre práticas no ambiente laboral. Os itens a seguir detalham a abordagem utilizada.

2.1 Referencial teórico

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional e a forma como funcionam são maneiras de estudar o assunto de forma mais concreta. A descrição da cultura pelos seus elementos revela uma realidade envolvente e plena de detalhes que podem não ser percebidos na vida organizacional cotidiana, mas que possuem influência nas atividades (Freitas, 2013).

O referencial teórico assenta-se no modelo de cultura organizacional de Edgar Schein e nas premissas oriundas das análises de Geert Hofstede. O modelo de Schein foi escolhido por se tratar de referência na área, citado pela grande maioria dos trabalhos consultados sobre cultura organizacional. Fornece uma exposição das principais características da cultura organizacional, defendendo conceitos importantes para a pesquisa, como a profundidade dos fundamentos da cultura organizacional e o papel das lideranças na comunidade. A contribuição de Hofstede foi adotada aqui tendo em vista que enfatiza a relevância das práticas observadas em uma instituição de trabalho como forma de estimar a cultura organizacional.

As assertivas utilizadas na pesquisa de campo basearam-se no Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). O IBACO oferece um conjunto de afirmativas vinculadas a manifestações de valores e práticas organizacionais que permitem uma caracterização da cultura da organização.

2.2 O IBACO

Explorar a cultura de determinada organização envolve estudar as manifestações visíveis no ambiente ou detectáveis a partir da percepção dos indivíduos que integram o grupo. Uma análise dos principais instrumentos disponíveis na literatura selecionada demonstra que há ênfase em traços culturais associados a valores, normas e práticas organizacionais. No Brasil, os estudos, ainda poucos comparados aos produzidos no exterior, podem ser separados em adaptados aos

modelos desenvolvidos em outros países e aqueles desenvolvidos a partir da realidade nacional (Ferreira, 2002).

Dentre os instrumentos oferecidos por autores brasileiros, Maria Cristina Ferreira *et al.* (2002) cita os desenvolvidos por Gomide Jr. e Martins (1997) e por Tamayo e Gondim (1996). O primeiro caso tomou por base quatro tipos de cultura, a partir dos estudos de Handi (1994), desenvolvendo quatro escalas associadas aos tipos de cultura. Assim, o trabalho foca mais na identificação de um padrão administrativo do que em características culturais. Tamayo e Gondim (1996) construíram uma escala que, em sua forma final, compôs-se de 38 valores distribuídos em cinco fatores ou dimensões. O foco é na identificação de um conjunto de valores, sem, no entanto, uma melhor definição de cada valor, o que dificulta a verificação da contribuição do valor para a gestão (Ferreira, 2002).

Foram avaliados ainda trabalhos de campo voltados para áreas ou setores específicos. Carbone (2000) desenvolveu pesquisa no ambiente de uma empresa pública do setor bancário utilizando elementos de cultura nacional, um ambiente cultural de controle, mapeamento de competências e análise de deficiências de competências tecnológicas e comportamentais. Santos *et al.* (2010) realizaram estudos multicase para identificar tipos de cultura organizacional na área de controladoria em empresas familiares do ramo têxtil, tomando por base modelos propostos por Trompeenars (Santos *et al.*, 2010).

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), desenvolvido por Maria Cristina Ferreira e colaboradores, foi escolhido porque consiste em um modelo desenvolvido para a realidade brasileira, que possibilita identificar traços culturais relevantes pela aplicação de formulário de fácil distribuição e resposta. O instrumento mostra-se alinhado com as correntes teóricas consideradas para o presente estudo, pois busca estabelecer valores e práticas da cultura com base em respostas de afirmativas sobre percepções visíveis no ambiente, conforme defendem os autores considerados fundamentais no presente estudo.

Além dessas características, não se observaram razões que o desfavoreçam para uso na organização objeto de estudo, na falta de um instrumento desenvolvido de forma específica para o segmento legislativo. Importante também a facilidade de replicação do modelo em outros momentos ou ambientes legislativos, de modo a permitir coleta de outros resultados e uma eventual comparação.

Segundo Ferreira (*in* Siqueira, 2008), o IBACO teve por objetivo avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo percepção dos seus membros. De forma coerente com as teorias sobre o assunto, a autora considera que valores e práticas são elementos relevantes para caracterização da cultura. Por exemplo, o bem-estar dos servidores pode constituir uma preocupação fundamental para a organização, arraigado de forma profunda o suficiente para formar um valor cultural.

Esse valor vai se expressar em várias práticas dentro do ambiente de trabalho, que por sua vez podem ser percebidas por manifestações superficiais, visíveis em procedimentos e atitudes do convívio diário. Por lógica, a constatação da existência desse valor vai indicar que não há indiferença pela satisfação dos servidores, caracterizando assim a cultura da organização estudada. No entanto, os valores e práticas não podem ser aferidos diretamente, e sim por meio de respostas a estímulos. O instrumento propõe afirmativas selecionadas como forma de estímulo para investigar o alinhamento com o valor ou prática correspondente.

Sua construção envolveu diretores e gerentes de empresas públicas e privadas, em duas etapas: uma inicial, com grupo reduzido de 17 entrevistas, cuja análise de conteúdo levou à segunda etapa, com 823 profissionais na cidade do Rio de Janeiro. Os dados foram avaliados com uso de análise fatorial exploratória, resultando em quatro fatores de avaliação de valores e três de práticas de cultura organizacional (Ferreira, 2008).

A autora apresenta o IBACO em duas versões. A versão originalmente proposta é composta de 94 assertivas que correspondem a quatro valores e três práticas. Para uma medição mais sucinta, foi desenvolvida uma versão reduzida, limitadas a 30 afirmativas, a partir dos itens considerados mais significativos da versão original, mas mantendo as características psicométricas do instrumento (Ferreira, 2008).

As afirmativas abrangem aspectos como competição interna, acesso aos diretores, existência de objetivos e metas definidos e relacionamento interpessoal. Entretanto, como foram desenvolvidas para organizações privadas, algumas adaptações de redação para aplicação em um ambiente governamental foram necessárias.

O trabalho consistiu em pesquisa de percepção semiestruturada, com formulário com assertivas iguais a todos os questionados e respostas baseadas na escala de Likert (Barros, 2005).

As respostas às assertivas são padronizadas variando de 1 – não se aplica, até 5 – aplica-se totalmente, indicando para análise valor numérico de 1 a 5.

Houve seleção de servidores para aplicação do formulário dentre o quadro formado pela força de trabalho: foi considerada uma amostra de 132 servidores, que são aqueles ocupantes de funções comissionadas nível FC-3 a FC-6 e que efetivamente exercem atividade de direção, chefia ou coordenação. Isso porque, conforme o referencial teórico adotado, esses são os gestores da organização com potencial de influência sobre a cultura organizacional. A seleção teve por base a estrutura de funções comissionadas atualmente instituída na Câmara dos Deputados, cujas quantidades por tipo de função podem ser observadas no quadro 1, obtido junto à Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados em resposta à solicitação via correio eletrônico. O detalhamento das considerações que delinearão a pesquisa está exposto a seguir.

Quadro 1: quantidades de funções comissionadas.

Função	Quantidade
FC – 3	545
FC – 4	56
FC – 5	8
FC – 6	2

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados (2016).

2.3 A pesquisa de campo

O objetivo da pesquisa de campo é buscar respostas às afirmativas constantes da versão reduzida do IBACO. Essas respostas vão compor um banco de dados que permite uma avaliação em conjunto para indicar a percepção dos servidores selecionados com relação aos valores e práticas perscrutados.

O público alvo da pesquisa é composto por servidores efetivos da Casa ocupantes de função gratificada igual ou superior a 3 e que efetivamente comandem equipes. Foram enviados formulários eletrônicos para os endereços de correio eletrônico de cada um, pressupondo-se a

leitura e preenchimento das respostas no ambiente de trabalho. Com base na listagem de servidores que ocupam as funções conforme o quadro 1, foram escolhidos apenas os que comandam equipes.

A escolha dos servidores efetivos levou em conta características de estabilidade e de longevidade da permanência desse grupo na força de trabalho. Para Schein (2009), a cultura é criada e se desenvolve em processos dinâmicos, em uma perspectiva evolucionária, a partir dos valores firmados pelos líderes fundadores. Se um grupo tiver sucesso na medida em que passa por dificuldades e as supera, vai afirmando ou rejeitando esses valores. Assim, esse grupo estável e com longa permanência na organização certamente incorporou os valores essenciais, bem como suas sucessivas alterações.

Não se pretende olvidar a existência dos outros tipos de trabalhadores convivendo no mesmo ambiente, como, por exemplo, os servidores comissionados, os contratados por meio de terceirização de serviços e ainda os estagiários com vínculo com instituições de ensino de Brasília, além dos próprios deputados. Evidentemente, também esses grupos, na medida em que partilham experiências e sucessos, constroem valores e práticas, e possuem visão própria da cultura organizacional.

No entanto, esses trabalhadores usualmente possuem vinculação e permanência na organização diversas dos servidores estáveis. Os comissionados são usualmente indicados por parlamentares, dos quais dependem para fins de contratação e exoneração a qualquer tempo. Por sua vez, os terceirizados são subordinados aos interesses de mercado da empresa que os contrata. No caso dos estagiários, além da condição de serem ainda alunos, há tempo certo e máximo de permanência.

O grupo dos deputados tem atuação de destaque no processo legislativo, sendo responsável pelas iniciativas, pelos debates e pela observação das normas aplicáveis. No entanto, deve sua permanência na Câmara dos Deputados a regras eleitorais e à opinião pública, sujeitando-se a eleições com periodicidade certa, mas de sucesso incerto. No caso daqueles que detém posições de chefia administrativa na Mesa, a rotatividade é ainda maior, pois há eleição a cada sessão legislativa de dois anos.

O corte para seleção de servidores a serem consultados considerou a investidura em função, comissionadas, mas nem todos investidos foram escolhidos. As funções gratificadas disponíveis para servidores efetivos na Câmara dos Deputados são classificadas de Função Comissionada 1 a

Função Comissionada 6, nos termos do Anexo V da Lei 12.777, de 2012 (Brasil, 2012), com número da função crescente de acordo com o nível hierárquico mais elevado. A Função Comissionada 3 representa um ponto intermediário na escala de funções, e destina-se a postos de direção ou de assessoramento técnico mais graduado.

Em regra, o servidor investido nessa função tem como encargo, dentre outros, o comando de equipes de servidores ou de comissionados. O mesmo ocorre com as funções de hierarquia superior (funções comissionadas 4 a 6). Assim, o recorte desse grupo de indivíduos seleciona trabalhadores com experiência a partir da metade da escala hierárquica funcional, portanto com vivência profissional suficiente para terem contato com a cultura organizacional da Câmara dos Deputados.

Um segundo recorte diz respeito às posições de chefia da amostra. Os servidores detentores de função comissionada que comandam equipes são escolhidos de forma livre pelos superiores, normalmente dentre aqueles que já demonstraram experiência e conhecimento da área de atuação, inclusive dos valores culturais em vigor. Por outro lado, a chefia de equipe certamente carrega funções de liderança e de exemplo inerentes, cabendo a esses servidores posição de destaque na criação e alteração da cultura organizacional, como se verá adiante.

As chefias possuem posição de destaque na formação e manutenção da cultura organizacional, segunda afirmam os principais autores citados. O líder ou gestor que não considerar os aspectos fundamentais da cultura corre o risco de ser gerenciado por ela. Por outro lado, é dele a função de verificar se esses aspectos continuam funcionalmente positivos para a organização, cabendo-se promover mudanças em caso negativo (Schein, 2009). Dessa forma, pelo conhecimento e pela liderança inerente, a opinião desses servidores com cargo de chefia é relevante não porque ocupam cargos, mas pela liderança inerente.

Assim, buscou-se selecionar uma amostra que oferecesse percepção das características da cultura organizacional do grupo diretamente vinculado aos gestores administrativos da Câmara dos Deputados e que possui expectativa de permanência longa no trabalho. Os demais grupos, por certo, constituem culturas mais específicas, segmentadas, que se combinam e formam visões diferentes da Câmara dos Deputados, e podem vir a ser estudados em trabalhos futuros.

Para validação do formulário, das afirmativas propostas pelo IBACO e da forma de envio e recebimento das respostas, foram realizados três testes com dois colegas servidores, que

contribuíram para o aperfeiçoamento do instrumento. Em um primeiro momento foi testada a sistemática de envio via correio eletrônico e a mecânica de respostas, sem o uso das afirmativas definitivas. Nos outros dois momentos foi avaliado o contexto das afirmativas e o grau de dificuldade de compreensão, além da adequação das respostas propostas. Assim, foram verificados, preliminarmente ao envio à amostra selecionada, o entendimento das afirmativas, o tempo de resposta e o uso do correio eletrônico institucional como ferramenta de distribuição e coleta.

Os testes permitiram concluir que havia a necessidade de adaptar a redação de algumas afirmativas para o ambiente da Câmara dos Deputados, em especial quanto ao uso de palavras familiares ao ambiente empresarial, como, por exemplo, empresa e lucro. O tempo de resposta observado foi de cinco minutos, o que confirmou a escolha do modelo resumido do IBACO, contendo apenas 30 afirmativas, ao invés das 94 que compõem o formulário completo. Além disso, optou-se por não substituir o termo cliente, utilizado com clareza no mundo privado, mas introduzir uma definição ou explicação no formulário, que o tornasse adequado ao ambiente da Câmara dos Deputados.

2.4 Resultados da pesquisa

A análise das respostas considerou inicialmente o método prescrito pelo modelo do IBACO, envolvendo cálculo de médias de cada respondente e dos fatores considerados (valores e práticas). O método prevê que se considerem os números das respostas propostas (de 1 a 5, em escala crescente de aprovação) de cada uma das afirmativas, para cada um dos respondentes. As respostas das afirmativas de um mesmo fator são somadas e divididas pelo total de afirmativas do fator, gerando uma média simples do fator. Essa média, que necessariamente ficaria no intervalo entre 1 e 5, constitui um indicador da percepção de cada respondente.

Calculadas as médias de cada indivíduo, somam-se essas médias e divide-se o resultado pelo número de respondentes, chegando-se então a uma nova média simples de todos os consultados para cada fator. Por exemplo, se um fator hipotético for constituído por três afirmativas e um indivíduo, de um total de cinco, respondeu 1, 3 e 2, a média desse indivíduo para o fator seria 2 ($1 + 3 + 2 = 6$, dividido por 3 igual a 2). Se as médias dos demais respondentes forem 3, 4, 4 e 3, então teríamos uma média para o fator de 3,2 ($2 + 3 + 4 + 4 + 3 = 16$, divididos por 5 igual a 3,2).

O resultado do cálculo com base nesse método está apresentado na Tabela 1, à página 67.

Em uma segunda abordagem, foi empregada análise estatística dos dados, com cálculo de estatísticas simples como média, desvio padrão, mediana e moda, e ainda observada a distribuição de frequências entre as cinco opções. As grandezas foram apuradas para cada afirmativa e posteriormente comparadas dentro do grupo de valor ou prática, conforme apresentado no apêndice 2.

As respostas foram tabuladas considerando o número atribuído para cada opção, de 1 a 5. Sobre as respostas obtidas, foram aplicados os testes estatísticos qui-quadrado e Alfa de Cronbach, inclusive, para este último, em cada um dos seis grupos de respostas (valores e práticas).

O resultado das estatísticas calculadas está apresentado no capítulo 5, juntamente com comentários dos números relativos a cada grupo. Os números resultantes do cálculo foram empregados para selecionar valores e práticas dominantes mediante comparação dos cálculos de cada afirmativa dentro do grupo, e em seguida com comparação dos resultados de cada grupo.

Os resultados foram ainda comparados com a base teórica apresentada e com estudos já empreendidos na Câmara dos Deputados na área de recursos humanos, assim como com os normativos relativos à gestão de pessoas.

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Estrutura organizacional

No Brasil, o Poder Legislativo tem uma estrutura formalmente constituída no Congresso Nacional, composto pelo Senado Federal e pela Câmara dos Deputados, conforme estatui o artigo 44 da Constituição Federal (CF/88) (Brasil, 1988).

A Câmara dos Deputados compõe-se atualmente de 513 deputados federais representantes do povo, eleitos, pelo sistema proporcional, em cada Estado e no Distrito Federal. O Senado Federal compõe-se de 81 senadores, que representam os Estados e o Distrito Federal, eleitos segundo o princípio majoritário (Brasil, 1988).

Os artigos 51 e 52 da CF/88 trazem as competências privativas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Para os fins do presente estudo, destacam-se aquelas previstas nos incisos III e IV do artigo 51, para a Câmara, e XII e XIII do artigo 52, para o Senado Federal, com idêntica redação, que ora reproduzimos:

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;

Em atenção ao inciso III do normativo constitucional, os trabalhos legislativos na Câmara dos Deputados são orientados pelo Regimento Interno da Câmara dos Deputados (Brasil, 2014) e desenvolvem-se em legislaturas, abrangendo período de quatro anos, coincidente com o mandato eletivo, e em sessões legislativas, a cada período de dois anos dentro da legislatura. Já o inciso IV confere à Câmara dos Deputados a capacidade de gerir sua organização interna e seu funcionamento, a estrutura de cargos e funções, e a iniciativa para fixação dos vencimentos, respeitados os parâmetros orçamentários em vigor.

Segundo o artigo 14 do RICD, compete à Mesa, na qualidade de comissão diretora, a direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos da Câmara dos Deputados. É composta pela Presidência, incluindo o Presidente e dois Vice-Presidentes, e pela Secretaria, contando com quatro Secretários. Seus membros são eleitos a cada sessão legislativa dentre os deputados no exercício do mandato. Há previsão, ainda, de competências deliberativas para

instâncias como o Colégio de Líderes e as comissões permanentes, que atuam no processo legislativo. O órgão superior das decisões coletivas é o Plenário, formado pelo conjunto de deputados, que discutem e votam soberanamente as proposições em tramitação.

Os trabalhos legislativos são orientados pelo RICD em seus diversos títulos, capítulos e artigos, que dispõem sobre o processo legislativo. As discussões e decisões são conduzidas pelos parlamentares durante as sessões da Câmara dos Deputados. Segundo o artigo 65 do RICD, as sessões podem ser preparatórias, deliberativas, que se dividem em ordinárias e extraordinárias, e ainda não deliberativas. Nas sessões são analisadas as matérias em discussão, chamadas, segundo o artigo 100 do RICD, de proposições, podendo abranger proposta de emenda à Constituição, projeto, emenda, indicação, requerimento, parecer, recurso e proposta de fiscalização e controle.

As orientações normativas aos serviços administrativos estão prescritas no Título IX – Da Administração e Economia Interna, do RICD, que abrange os artigos 262 a 266. Segundo o artigo 262, os serviços administrativos serão regidos por regulamentos especiais aprovados pelo Plenário, e dirigidos pela Mesa, que expedirá normas ou instruções complementares e, ainda, emitirá parecer sobre assuntos administrativos levados à consideração do Plenário.

O parágrafo único do mesmo artigo submete os regulamentos especiais aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Institui também, nos incisos I a V, outros princípios a serem por aqueles observados, dentre os quais a descentralização e agilização dos procedimentos, a valorização de recursos humanos e a existência de assessoramento institucional.

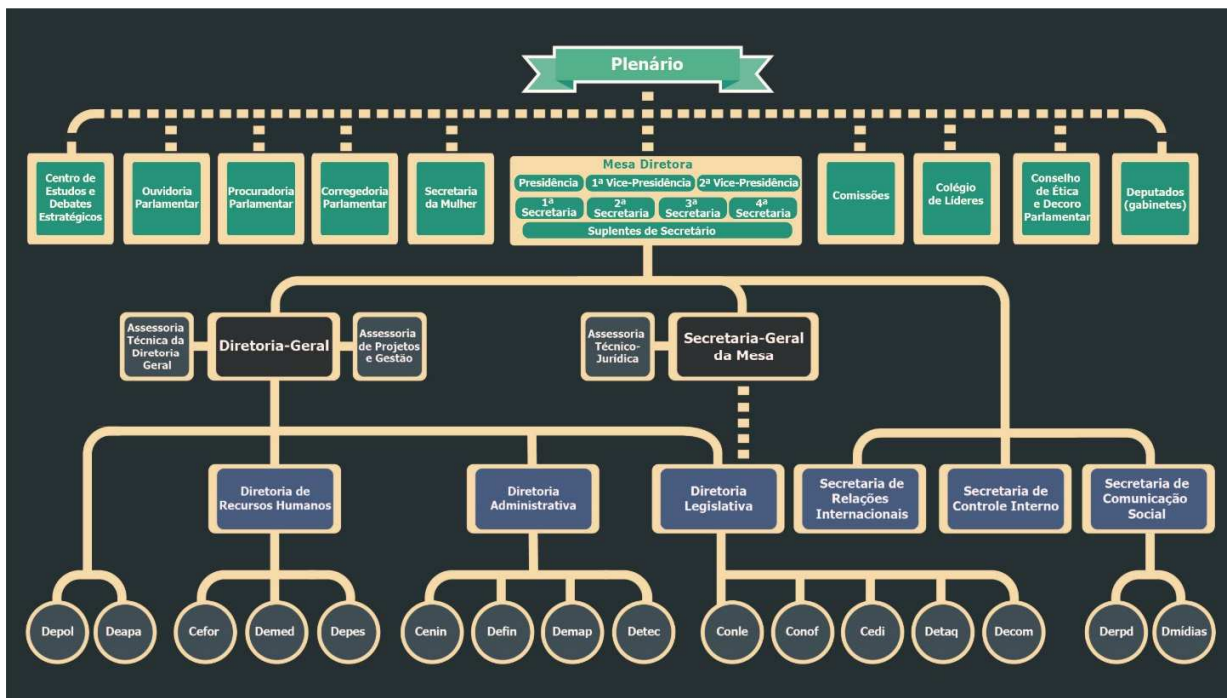
Os serviços administrativos constituem, em regra, área de atuação dos servidores efetivos da CD, com delimitação mais objetiva, voltada aos assuntos administrativos, e também mais duradoura, pois esses servidores não dependem de eleições para permanência nos cargos. Nessa estrutura, as funções comissionadas são privativas de servidores efetivos, e podem ser de dois tipos: de gerência (direção, coordenação, chefia e encarregadoria) e de assessoramento (consultoria, assessoria e assistência). Salvo exceções, somente as funções de gerência possuem poder de gestão (Teixeira, 2006).

Com relação à responsabilidade, o RICD destaca a Mesa Diretora como instância superior de decisão para questões de gestão interna, e prevê um cargo de Diretor Geral, com função de ordenador de despesas, além da existência de órgãos próprios para conduzir a administração

contábil, operacional, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial e o sistema de controle interno.

A estrutura organizacional da Câmara dos Deputados segue o princípio da departamentalização pelo critério funcional, que congrega funções ou atividades afins em órgãos especializados. Cada órgão é posicionado dentro da estrutura e está relacionado hierarquicamente com outro superior, em uma escala crescente até a instância máxima. O organograma da Câmara dos Deputados pode ser visualizado na Figura 1, que oferece uma visão panorâmica resumida do arranjo dos diversos órgãos que a compõem.

Figura 1: Organograma da Câmara dos Deputados.



Fonte: página da Câmara dos Deputados na internet (Brasil, 2016).

A estrutura completa-se com a edição de atos normativos que especificam atividades, competências e composição funcional de cada secretaria, diretoria, departamento, assessoria, centro, núcleo e seção que compõem a disposição organizacional.

O organograma sintetiza a estrutura sobre a qual as pessoas exercem suas atividades, tanto na área legislativa quanto na seara administrativa. Apresenta a disposição orgânica desde o Plenário, colegiado máximo, até o nível de departamento ou centro, incluindo órgãos de assessoria.

A força de trabalho está lotada nos diversos órgãos espalhados pela Câmara dos Deputados, não existindo cargo que não seja relacionado a um órgão.

A leitura do exposto, com base no regimento interno, demonstra que a Mesa Diretora comanda os trabalhos da Câmara dos Deputados, divididos em duas partes: uma destinada aos trabalhos legislativos, que constituem a atividade finalística, e outra voltada para assuntos administrativos, que suportam a primeira.

3.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas na Câmara dos Deputados, além dos dispositivos do RICD citados anteriormente, é orientada pelo Ato da Mesa 76 (Brasil, 2013), que instituiu a política de recursos humanos para a Câmara dos Deputados. Os princípios da política estão relacionados no artigo 3º, com a seguinte redação:

Art. 3º São princípios norteadores da Política de Recursos Humanos:

- I. Cooperação. Colaboração entre as pessoas, com ênfase na dimensão coletiva do trabalho.
- II. Desenvolvimento contínuo. Desenvolvimento das competências, do conhecimento e do potencial criativo das pessoas no exercício das suas atribuições.
- III. Equidade. Imparcialidade no trato com as pessoas, respeito às diferenças e valorização da diversidade no ambiente de trabalho.
- IV. Mérito. Distinção profissional alcançada pela expressão das competências requeridas ao exercício dos cargos e funções.
- V. Responsabilidade socioambiental. Compromisso com as questões sociais e do meio ambiente no planejamento e na execução das ações de gestão de pessoas.
- VI. Saúde integral. Equilíbrio e bem-estar do ser humano em todas as suas dimensões, considerados os contextos social e do trabalho.
- VII. Transparência. Simplicidade, clareza e visibilidade dos critérios, das decisões e dos atos administrativos.
- VIII. Efetividade. Exercício da atividade profissional com foco na eficiência e no resultado.

Além dos princípios, o Ato da Mesa 76 (Brasil, 2013) determina, nos artigos 6 e 7, quais as competências individuais profissionais e gerenciais esperadas dos servidores, como segue:

Art. 6º São competências individuais gerais as relevantes ao desempenho profissional de cada servidor:

- I. Comunicar-se com clareza e objetividade.
- II. Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
- III. Interagir de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.
- IV. Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.
- V. Desenvolver suas ações com base no conhecimento da missão institucional, da estrutura e do funcionamento da Câmara.

- VI. Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.
 - VII. Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.
 - VIII. Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.
 - IX. Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.
 - X. Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.
 - XI. Identificar e analisar problemas de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.
- Art. 7º São competências individuais gerenciais as relevantes ao desempenho profissional dos servidores que exercem função gerencial:
- I. Estabelecer prioridades e alocar recursos, de forma eficiente, considerando o planejamento estratégico institucional.
 - II. Gerenciar e aprimorar continuamente processos de trabalho.
 - III. Estimular e promover continuamente o desenvolvimento das competências dos servidores.
 - IV. Formular e implementar planos e estratégias de ação, em conformidade com a missão institucional e as deliberações dos comitês de gestão estratégica.
 - V. Mobilizar e coordenar esforços individuais e da equipe, orientando e avaliando o desempenho dos servidores.
 - VI. Gerenciar conflitos, considerando os objetivos organizacionais.
 - VII. Manifestar conhecimento técnico adequado ao exercício da sua função gerencial.
 - VIII. Promover e manter parcerias internas ou com outras Instituições, visando compartilhar esforços, experiências e recursos.
 - IX. Informar frequentemente a equipe sobre decisões, planos e estratégias
 - X. Promover a participação dos servidores na tomada de decisões, estimulando as contribuições individuais.

A Câmara dos Deputados contava, no final do exercício de 2015, com força de trabalho total de 16.125 servidores, incluídos os 513 parlamentares, divididos entre 3.630 ocupantes de cargo efetivo e 11.948 ocupantes de cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração. O quantitativo de servidores mantém-se estável nos últimos vinte anos, com contratações equivalentes ao número de aposentadorias e demais afastamentos, de acordo com o Relatório de Gestão de 2015 (Câmara dos Deputados, 2015) apresentado ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Os servidores estão distribuídos entre as áreas legislativa e administrativa. Em dezembro de 2015, 2.129 servidores, incluindo efetivos e comissionados, estavam lotados na área administrativa, com predomínio de efetivos, enquanto 13.449 exerciam atividades na área legislativa, com predomínio de servidores comissionados. No quadro dos servidores efetivos, observa-se movimentação por conta de exonerações e contratações por meio de concursos públicos durante o ano de 2015, que resultaram em um déficit funcional da ordem de 204 servidores, o que representa 5,62% do total em exercício (Brasil, 2015).

Ainda segundo o Relatório de Gestão 2015, os cargos efetivos são divididos em dois tipos: analista legislativo e técnico legislativo, subdivididos ainda em dezenas de atribuições, como, por exemplo, técnica legislativa, contador, médico, taquígrafo legislativo, agente de polícia e agente de serviços legislativos. Dentre esses efetivos, 1.638 (aproximadamente 51%) ocupam funções gratificadas, com níveis diferentes de competências, desde o mais alto nível de direção (Diretor Geral e Secretário Geral da Mesa) até funções de assistência na execução técnica.

Possuem relevância ainda o Ato da Mesa 56, de 2009, que dispõe sobre a gestão estratégica na Câmara dos Deputados, e a Portaria 233, de 2009, da Diretoria Geral, que estabelece o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados e dispõe sobre as instâncias de governança corporativa, ambos instituindo diretrizes e ações sobre gestão de pessoas no planejamento estratégico e na estrutura de governança da Câmara.

Além dos aspectos normativos, é relevante registrar alguns trabalhos de pesquisa de campo já realizados entre os servidores da Câmara dos Deputados, destinados a suportar trabalhos de conclusão de cursos no nível de pós-graduação, que identificaram práticas e características da área de pessoal. Os trabalhos versam sobre competências e registram a percepção dos entrevistados sobre os valores mais importantes para a atuação profissional.

Em pesquisa integrante de dissertação de mestrado, Teixeira (2006) empreendeu pesquisa que buscou identificar que competências são consideradas mais importantes e que domínio os gestores da Câmara dos Deputados possuem sobre as mesmas. O trabalho insere-se na temática da gestão de competências, tendo por objeto o corpo gerencial de nível estratégico e tático da estrutura hierárquica, e empregou pesquisa documental e distribuição de questionários. Foram consultados 171 gestores, com 116 respostas recebidas, ou 67,84%.

Como conclusão, o autor cita que as competências consideradas mais importantes são voltadas à administração pública e aos aspectos atitudinais referentes à postura e à gestão pública ética. Sobre competências, os gestores se avaliam com seu melhor nível de domínio nas competências atitudinais, o que é conveniente, uma vez que foram consideradas as mais importantes, e também se manifestam com satisfatório nível de competência técnica (Teixeira, 2006).

Outro trabalho de pesquisa de percepção junto aos servidores da Câmara dos Deputados, em monografia de especialização, com objetivo de mapear as competências gerenciais existentes

no quadro de gerentes básicos da Câmara dos Deputados e avaliar em que grau se sentem preparados para o exercício da função gerencial, foi conduzido por Chaves *et al.* (2005). A equipe avaliou respostas a partir de uma amostra de 61 questionados em um universo de 286 ocupantes de cargos de primeira gerência. O resultado permite inferir que, apesar da falta de treinamento, 77,05% dos gerentes se consideraram preparados para assumir a função gerencial.

Os autores supõem que esse resultado seja devido ao conhecimento adquirido pela prática nos setores e observação dos trabalhos de outros colegas ou antecessores. Outra conclusão do estudo é que 71,54% responderam que não receberam treinamento durante o exercício da gerência, mas 93,39% se consideram preparados para continuar a exercer a função, creditando a formação dos gerentes à prática do dia a dia.

O resultado das pesquisas valoriza as competências relacionadas com a postura e os valores da Câmara dos Deputados. No caso dos gerentes estratégicos e táticos, a importância e o domínio de valores como postura e ética estão à frente das competências técnicas de cada área. Os gerentes médios declaram que sua preparação não decorre do treinamento formal, voltado a transmitir conhecimentos técnicos, mas da prática, da observação, do dia a dia, ou, em outras palavras, do processo de socialização. Ou seja, nas duas pesquisas os ocupantes de cargos de chefia, do mais elevado ao mais operacional, dão muito mais importância ao aprendizado dos valores da organização que ao conhecimento técnico.

Esse tipo de autoavaliação da chefia não é particular da Câmara dos Deputados. Segundo Becker *et al.* (2001), a partir de pesquisas empreendidas pela *University of Michigan School of Business* envolvendo cinco mil profissionais da área de recursos humanos em empresas privadas de vários setores na década de 1990, as competências mais importantes são, na ordem, conhecimento do negócio, domínio profissional de recursos humanos e gestão da mudança. As prioridades dos entrevistados são o alinhamento com a organização, a cultura, o negócio de cada empresa, e eventuais mudanças na ordem estabelecida.

Ainda sobre gestão de pessoas, em anos recentes o TCU encaminhou à Câmara dos Deputados um questionário denominado Perfil GovPessoal 2013, com propósito de colher informações sobre prática de governança de pessoal, integrante da governança institucional. Para o TCU supervisão e liderança devem ser exercidas com vistas à aplicação de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos institucionais.

O questionário elencou 101 perguntas, distribuídas em oito partes: liderança da alta administração, alinhamento estratégico, gestão da liderança e do conhecimento, cultura orientada para resultados, gestão de talentos, controle da concessão de direitos e vantagens, resultados e prestação de contas, e perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal. A parte da cultura orientada para resultados teve como objetivo geral avaliar a capacidade da organização de manter uma força de trabalho orientada para o desempenho, vinculando os níveis de desempenho às metas e resultados planejados. Foram examinados três fatores críticos de sucesso: comunicação, avaliação de desempenho e reconhecimento (Brasil, 2013).

O resultado da pesquisa está apresentado no Relatório Individual de Avaliação, encaminhado pelo TCU a cada unidade gestora participante da pesquisa, a quem cabe decidir pela divulgação. A Câmara dos Deputados disponibiliza tanto o questionário com respostas quanto o relatório de avaliação em sua página na internet. Os resultados são calculados para cada uma das partes questionadas e apresentados em comparação com o tipo de organização e o segmento em que atua, podendo atingir os estágios inicial, intermediário e aprimorado (Brasil, 2013a).

O resultado apurado pelo TCU para a parte de cultura orientada para resultados posiciona a Câmara dos Deputados no estágio inicial, com percentual de 21,9, indicando que a prática de governança de pessoal situa-se no primeiro estágio, em que se encontram 73% dos órgãos pesquisados. O fator crítico comunicação obteve o melhor resultado, com 42%, enquanto a avaliação de desempenho ficou com 21,2% e o reconhecimento alcançou 2,5% (Brasil, 2013a).

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Cultura e organizações

Cultura é um campo de conhecimento relacionado com os valores fundamentais adotados pelas comunidades, observáveis por manifestações externas, como a linguagem, a arte e a ciência. A cultura está relacionada a um grupo de indivíduos, a uma sociedade que compartilha crenças com significados consolidados como verdadeiros para todos os elementos que pertencem ao grupo. A abordagem da compreensão da cultura passa pelas considerações sobre valor e significado do valor, mas o conceito de cultura não é universal e tampouco inequívoco (Freitas, 2013).

Cultura tem raízes conceituais na antropologia e na sociologia, e pode ser entendida como a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais. Outra corrente descreve cultura como a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente ao qual pertence. Em ambos os casos, está presente a ideia de *feedback*, de aprendizagem pela experiência. Se uma adaptação resultar em sucesso, será nessa direção que haverá evolução. Se for malsucedida, a mudança será em outra direção (Motta, 1997).

Cultura pode ser também relacionada ao inconsciente humano, que carregaria previamente inscritas todas as configurações culturais, combináveis de diversas formas pelas condições ambientais internas e externas. Cada combinação seria manifestada na forma de símbolos, que descreveriam a cultura e caracterizariam uma comunidade.

Outra vertente relaciona cultura a formas de cognição. Nessa visão, cada comunidade opta por diferentes modos de pesquisar, perceber e compreender a realidade, que dariam forma a símbolos característicos de cada cultura. Em que pese oferecerem multiplicidade de conceitos, essas expressões não exaurem as correntes teóricas de consideração da cultura (Motta, 1997).

Fator comum às várias posições sobre cultura é o dinamismo das convicções de cada uma. A complexa vida social somente foi viabilizada devido à cooperação, facilitada pela comunicação e pelo entendimento desses significados abstratos. Os valores culturais são forjados durante o processo de criação e evolução de uma sociedade, e constituem elementos estratégicos para enfrentar com sucesso o ambiente natural, sendo essenciais à sobrevivência dos seres humanos. A

compreensão dos valores e de seus significados é a chave para convivência e cooperação interna à comunidade (Freitas, 2013).

A cultura é relacionada ao nascimento e consolidação de um grupo social, que é formado em torno de um interesse comum. Assim, em uma sociedade é possível identificar inúmeras comunidades unidas internamente por uma característica ou circunstância, como, por exemplo, etnia, gênero, religião, atividades, organizações, região geográfica ou cidade (Dias, 2013). Cada um desses traços comuns aproxima um conjunto de pessoas, sem, porém, excluí-las dos demais agrupamentos. Disso resulta uma sociedade complexa, com indivíduos que compartilham diversas subculturas com significados particulares em cada contexto.

Imersas na sociedade, as organizações, tipificadas como grupos formados por pessoas com objetivos definidos e criadas para cumprir atividades determinadas, também constroem e modificam uma cultura particular, com traços discerníveis e aceitos por seus integrantes. Assim, uma organização hospitalar terá traços característicos diversos de um clube esportivo ou de uma unidade militar. Essa subcultura específica identificada com uma associação de pessoas em particular forma uma cultura organizacional interna própria daquela associação e que a diferencia de outras (Dias, 2013).

Organizações formais são originadas pela incapacidade de, sozinho, o indivíduo satisfazer suas necessidades e aspirações. Com o passar dos anos, a coordenação de esforços provou apresentar resultado melhor que o decorrente do esforço de cada um. Ao mesmo tempo, as organizações adotaram subunidades internas, com progressivas diferenciações entre os níveis de atividade, que acabaram gerando a divisão de trabalho.

A expansão do meio de trabalho coordenado exigiu autoridade e submissão, demandando uma hierarquia entre os membros. Assim, uma organização formal tem suas ideias básicas na obtenção de um melhor desempenho orientado por metas e objetivos definidos, mediante divisão de trabalho e hierarquia de comando (Schein, 1968).

Entretanto, entre os membros de uma organização formal surgem coordenações ou agrupamentos não requeridos em sua estrutura, que decorrem da natureza do homem. A maneira de perceber a organização e o modo de pensar e agir do ser humano não se traduzem apenas em um comportamento racional, pois incorporam os significados sociais do trabalho e das relações nele originadas (Schein, 1968). A consolidação e o compartilhamento desses significados criam

entendimentos internos que são condicionantes das ações que determinam o desempenho do conjunto, formando a cultura da organização.

A expressão cultura organizacional surgiu em meados da década de 1960, no âmbito dos estudos sobre desenvolvimento organizacional na iniciativa privada. No entanto, mais importante que a nomenclatura utilizada é o significado ou importância que as teorias administrativa e organizacional lhe atribuem, desde as primeiras abordagens até o presente.

Nos primeiros estudos sobre atividade laboral, não havia espaço na administração para consideração de construções simbólicas da realidade como dimensões relevantes nos componentes teóricos sobre o funcionamento das empresas. Ainda que eventualmente fossem reconhecidas, tais simbologias não eram explicitadas (Barbosa, 2003).

Mais recentemente, o estudo da cultura organizacional tem recebido contribuições de diferentes áreas de conhecimento, de que são exemplos a sociologia, a antropologia e a psicologia, e vem despertando atenção crescente nas pesquisas da teoria das organizações, com contribuições de diversos autores.

Na área da administração, embora presentes na literatura acadêmica desde o início do século XX, somente a partir da década de 1980 surgiram de forma massiva pesquisas sobre a cultura e as organizações, destacando-se autores como Hofstede (1980, 1984), Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1982, 1987), Schein (1985), Smircich (1983), Kotter e Haskett (1994) e Alvesson (1987), dentre outros (Freitas, 2013, Santos Filho, 1999, Lacerda, 2011). A contribuição dos autores está relacionada, de forma resumida, no Quadro 2.

A cultura é objeto de estudos de diversas ciências, dentre elas a psicologia, a sociologia, a antropologia e a política. O debate sobre paradigmas, conceitos e possibilidades metodológicas de abordagem da cultura nas organizações varia de acordo com o arcabouço teórico utilizado. Do ponto de vista da gestão administrativa, é interessante o conceito, proposto por Smircich, de cultura organizacional como variável, dando-lhe um paradigma funcionalista. Assim, pode ser pesquisada e instrumentalizada como um bem ou ativo ao alcance do controle da organização, com papel relevante no desempenho do conjunto (Freitas, 2013).

Quadro 2: Contribuições à cultura organizacional.

Autor	Contribuição principal
William Ouchi	Comparativo entre características culturais japonesas e americanas – teoria Z.
Deal e Kennedy	Mudanças constantes geram incerteza, tornando necessário enfatizar valores e construir dimensão simbólica das organizações. Motivação e orientação de esforços das pessoas.
Mats Alvesson	Fragmentação dos valores culturais tradicionais (religião, autoritarismo paternal, moral sexual). Cultura organizacional como valores, padrões e maneiras de trabalhar, produzindo ordem.
Linda Smircich	Cultura organizacional como metáfora (considera que é algo que a organização é) ou como variável (algo que a organização possui).
Geert Hofstede	Abordagem da organização como instituição humana. Influência da cultura nacional na decisão dos dirigentes. Cultura como valores e práticas que fundamentam a perspectiva humana nas organizações.
Edgard Schein	Estrutura da cultura organizacional em três níveis: artefatos, valores e pressupostos básicos. Importância dos líderes na formação e alteração da cultura. Cultura como padrão de suposições que confere estabilidade à organização.
Kotter e Haskett	Culturas fortes e fracas. Cultura forte como fator de sucesso da organização.

Fonte: adaptado de Freitas (1991).

Esses esforços de pesquisa construíram a nomenclatura básica e, progressivamente, levaram ao aprofundamento da cultura organizacional. De forma sintética, pode-se considerar que os conteúdos mais frequentes nos estudos sobre cultura organizacional envolvem a administração comparativa e o papel das culturas nacionais, a cultura comparativa e a adaptabilidade organizacional, os conhecimentos e aprendizagem compartilhados entre os membros do grupo, o simbolismo organizacional que investiga a construção de significados, e os processos inconscientes manifestados em formas e práticas organizacionais (Freitas, 2013).

É importante ressaltar que a ótica funcionalista da cultura é a que tem recebido mais incentivos e estudos, pois busca respostas pragmáticas para problemas gerenciais como *performance*, *design* e mudança organizacional. Essa produção dedicada tem suas origens, possivelmente, no ganho de competitividade da indústria japonesa frente à norte americana, resultante da aplicação dos valores nacionais, tais como obediência, subordinação ao grupo, trabalho em equipe, e processo decisório participativo, nas organizações fabris orientais (Freitas, 2013).

4.2 Breve histórico

A análise científica do ambiente laboral teve impulso com a administração científica, inaugurada com os trabalhos de Frederick Taylor e Henry Fayol, que revolucionaram os métodos e técnicas de execução. A composição do trabalho em elementos básicos, a divisão de tarefas, a hierarquia, a objetividade, a mensurabilidade e a racionalidade trouxeram mais eficiência aos processos fabris. No entanto, colocou o trabalhador como elemento passivo, que tinha sua atividade regulada de forma homogênea, sem variações individuais, de forma equiparada a uma matéria prima de produção (Barbosa, 2003).

Naquele momento precursor da análise das tarefas, e a decorrente especialização, gerou-se o entendimento de que a aplicação dos preceitos de Taylor e Fayol seria fonte inesgotável de aumento de produtividade. No entanto, a observação dos resultados indicou que havia um fator humano que produzia fenômenos como, por exemplo, insatisfação, fadiga e estresse, que resultavam em baixa produtividade e em aumento do absenteísmo e da rotatividade (Robbins, 2009).

Portanto, apesar dos avanços de produtividade, os postulados da administração científica não foram capazes de melhorar o desempenho de forma inquestionável. As críticas trouxeram preocupações com a dimensão social e cultural dos trabalhadores. Fatores como características nacionais, tradições locais ou resistência a mudanças foram relacionados como insuficiência humanista ao cientificismo. A humanização do ambiente de trabalho e a importância das relações sociais foram apresentadas como formas de combater as disfunções organizacionais como absenteísmo, sabotagem, rotatividade, apatia, dentre outros (Barbosa, 2003).

Esses fatores deram origem à escola das relações humanas na administração, que adquire influência a partir dos anos 30, com base em pesquisas que abordavam aspectos psicológicos e sociológicos no trabalho, das quais é exemplo a experiência de Hawthorne em 1933. Além de introduzir novos conceitos na gestão, a nova escola reposicionou o homem, que deixa de ser passivo para ser motivado por recompensas sociais e simbólicas (Barbosa, 2003).

O modelo de relações humanas enfatizou os aspectos sociológicos e psicológicos dos empregados. Abriu-se caminho para reconhecimento da influência de grupos informais e suas respectivas relações internas e valores nos resultados das organizações. A dimensão humana

ofereceu enfoque novo à teoria administrativa, convivendo, ao lado da administração científica, como duas grandes tendências, sem que, necessariamente, alguma seja hegemônica (BARBOSA, 2003). O foco das relações humanas vai criar as condições para o desenvolvimento da cultura organizacional mais para o final do século XX, a partir da década de 1970.

Assim, em curto período, e também recente, a visão ou classificação da cultura dentro das organizações evoluiu de uma simples variável a ser anulada pelo mecanicismo para um elemento estrutural relevante capaz de levar os indivíduos e a própria organização ao sucesso ou ao fracasso. 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).

Nos alvares do século XXI, a pesquisa organizacional avança para considerar sociedades com problemas semelhantes cuja solução é individual e implica diferenciação e abrandamento de aspectos tradicionais de cada formação social. No campo da administração, discute-se tanto o peso da variável cultural no desempenho das organizações quanto a possibilidade de administração da cultura pelos gestores, e que ganhos isso traria para a gestão (Barbosa, 2003).

Dentro de uma abordagem histórica, em tempos mais recentes desenvolve-se um novo campo de conhecimento, o comportamento organizacional, voltado a analisar os fenômenos ligados à forma como as pessoas reagem no ambiente de trabalho. Para Newstrom (2008), comportamento organizacional é o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja individualmente, seja em grupos. Busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz. Para Wagner e Hollenbeck (2012), é um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

De sua parte, cultura organizacional refere-se a um conjunto de valores compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere em relação a outras. Em última análise, é um conjunto de características chave que a organização valoriza. Para Robbins (2009), cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, atuando como sinalizador de sentido e mecanismo de controle a fim de dar forma às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores.

Enquanto a análise pelo viés da cultura aprofunda-se na busca dos valores e suposições que fornecem a base de todo o comportamento observável, o foco do comportamento encontra-se mais

nos efeitos visíveis, naquilo que Schein chama de artefatos na superfície. Para Robbins (2008), a cultura define as regras do jogo. Para Newstrom (2008), comportamento organizacional é a aplicação do conhecimento sobre a atuação das pessoas no ambiente do emprego.

Dessa sucinta revisão, é interessante ressaltar que os aspectos culturais são resultantes das experiências de sobrevivência dos grupos dentro da sociedade. Por óbvio, somente se perpetuam os valores adotados pelos coletivos que tiveram sobrevida suficiente para consolidar e transmitir suas convicções. Da mesma forma, a cultura organizacional seleciona valores que se mostraram úteis ao longo do tempo para resolver problemas de trabalho, garantindo o alcance de algum tipo de sucesso, ligando o assunto com a questão do desempenho do grupo, seja pela sobrevivência do grupo, seja pelo sucesso da organização.

4.3 Características da cultura organizacional

A cultura organizacional é componente intrínseco de todas as organizações e, como já visto, elenca um conjunto de valores comuns que dita normas de comportamento das pessoas. Para Wagner e Hollenbeck (2012), cultura de uma organização é a maneira informal e compartilhada de perceber a participação na organização, que mantém os membros unidos e influencia o que pensam. Já Newstrom (2008) caracteriza cultura como elemento essencial do ambiente de trabalho, intangível, mas presente e atuante em tudo o que ocorre no interior da organização, contribuindo, assim, de forma decisiva para o sucesso.

Dentre os autores citados no campo da cultura organizacional ao final do século XX, destaca-se a linha de análise protagonizada por Edgard Schein. O pesquisador, a partir de suas experiências em consultoria organizacional em diversas empresas, examina o tema em aspectos fundamentais, como a formação dos valores culturais e o papel dos gestores principais na dinâmica cultural, considerando-a como chave para entendimento de alguns dos aspectos mais aparentemente incompreensíveis e irracionais que ocorrem no interior de grupos e organizações (Schein, 2009).

Para Schein (2009), cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, aprendidas na medida em que esse grupo soluciona seus problemas. O padrão tem que funcionar suficientemente bem para ser considerado válido e ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Como características implícitas, o autor aponta a estabilidade estrutural, a profundidade, a extensão e a padronização ou integração. A estabilidade estrutural decorre da formação dos valores culturais relacionados com sucessos anteriores. Uma vez que seja atingido um senso de identidade e que um conjunto de valores compartilhado seja assumido como verdadeiro, esse conjunto de valores tende a se manter estável, mesmo que alguns membros deixem a comunidade. A cultura é difícil de ser mudada, pois a estabilidade fornece união de significados e previsibilidade.

A cultura é a parte menos tangível, não visível na superfície. São os valores mais arraigados que qualificam e identificam um grupo. A característica de formação histórica que confere estabilidade também situa os valores culturais em um nível interior profundo, que não está aparente no cotidiano. Normalmente, o que se observa são as expressões da cultura, não os valores que a compõem (Schein, 2009).

Com relação à extensão, Schein defende que, uma vez estabelecida, a cultura abrange todo o grupo onde se desenvolveu. É universal, e influencia todos os aspectos de uma instituição, seus vários ambientes e suas operações internas. Implica que rituais, valores e comportamentos sejam relacionados de forma coerente, produzindo uma padronização ou integração que combate a desordem ou insensibilidade (Schein, 2009).

Esse padrão pode ser classificado em níveis diferentes em relação ao grau em que pode ser percebido pelo analista, variando de manifestações abertas muito tangíveis que podem ser vistas e sentidas, situadas na superfície, até as suposições básicas, inseridas em profundidade, que compõem a essência da cultura. Schein (2009) propõe três níveis de cultura, denominados artefatos, crenças e valores assumidos, e suposições básicas.

Na superfície está o nível dos artefatos, que inclui todas as manifestações perceptíveis quando se observa um grupo e seu comportamento. Os artefatos são, portanto, os produtos visíveis do grupo, como o ambiente físico, a linguagem, a tecnologia, os mitos e histórias, rituais e cerimônias. No entanto, facilidade de observação não é sinônimo de fácil interpretação, pois o simbolismo ou significado inerente ao artefato visualizado é produto de experiências, metáforas e imagens conhecidas apenas pelos elementos do grupo, e ainda podem ser influenciadas pelas experiências e convicções próprias do observador (Schein, 2009).

Em um nível abaixo da superfície, encontram-se as crenças e valores assumidos. São conceitos e procedimentos que se mostraram eficazes em garantir a sobrevivência da instituição

em algum momento, que se consolidam com as experiências de sucesso do grupo. Inicialmente, por ocasião da criação do organismo social, são as convicções e certezas dos fundadores ou pioneiros que formam a primeira base de crenças e valores assumidos. Por exemplo, em uma empresa jovem, se as vendas caírem, um dos sócios poderá determinar que se invista em propaganda, pois ele acredita que isso vai recuperar o faturamento. Essa solução passa por um processo de validação social e, se realmente trouxer sucesso no momento e de forma contínua, convencerá a todos os elementos, passando a ser uma crença aceita e compartilhada. Assim, em um futuro momento de baixas vendas, essa solução será lembrada e possivelmente aplicada de forma consensual pelo grupo (Schein, 2009).

As crenças e valores assumidos podem explicar grande parte do comportamento expresso pelos artefatos, na superfície observável, e, na medida em que continuarem a produzir sucesso, podem transformar-se gradualmente em suposições mais profundas, atingindo o nível mais central da cultura de uma organização. Dada sua posição central, podem atuar como causa de comportamentos ou como fonte de valores mais profundos. No exemplo acima, a crença abstrata da publicidade como solução vai produzir efeitos visíveis, como um aumento nas despesas de propaganda (Schein, 2009).

Abaixo das crenças e valores assumidos, Schein (2009) denomina suposições fundamentais básicas as crenças que, pela aplicação repetida com sucesso, passam a ser consideradas verdadeiras pela coletividade, trazendo segurança e estabilidade ao grupo. São profundas e por vezes inconscientes, podendo-se comparar esse nível de valor com os conceitos mais básicos que nos rodeiam, como a genética no interior de nossas células. Não podemos detectar nossos traços genéticos de forma imediata, mas a ciência já provou que eles estão em cada célula e são responsáveis pela aparência das pessoas, como a cor da pele e dos pelos, a altura e algumas doenças, além de outras características.

Outro exemplo, em nível mais individual, é uma suposição fundamental que considere que, sempre que possível, os outros levarão vantagem sobre nós. Assim, se observado um elemento aparentemente desocupado ou sem atividade visível, avalia-se que aquele está com carga de trabalho mais fácil ou menor do que os demais, e talvez não se cogite que aquelas pessoas possam estar refletindo sobre um problema importante, mas de características menos operacionais. Se essa

concepção for parte da cultura, haverá discussões sobre como aproveitar força de trabalho ociosa, e conseqüente conflito no grupo, com evidente prejuízo à atividade reflexiva (Schein, 2009).

Assim, a cultura organizacional é uma abstração erigida sobre experiências reais, que carrega significados que estão abaixo da superfície. As atitudes e expressões resultantes da cultura são visíveis, guiando e restringindo o comportamento dos membros de um grupo. É formada e continuamente testada no atendimento a dois conjuntos de problemas: a sobrevivência do grupo, incluindo crescimento e adaptação ao ambiente externo, e a integração interna, que fornece condições para o funcionamento diário, o aprendizado e a capacidade de adaptar-se (Schein, 2009).

Para enfrentar o ambiente externo e garantir a sobrevivência, a cultura deve conferir à organização força e estabilidade, adquiridas na formação do grupo, nas interações entre as pessoas e destas com outras na vida diária. No início, embora os membros tragam alguma bagagem cultural anterior para a convivência, não há uma cultura específica, própria.

Essa começa com a definição da missão básica da organização incipiente, a partir de uma discussão inicial, na qual a iniciativa dos empreendedores ou líderes naturais acaba impondo as suposições e intenções particulares destes sobre os demais. Na medida em que ocorrem ações e decisões conjuntas, compartilhando experiências em torno de atos individualmente motivados, surge a sensação de estar, de pertencer a um grupo (Schein, 2009). O progresso da formação de um grupo pode ser entendido como seqüência de suposições básicas compartilhadas, que devem surgir em cada um dos principais estágios de formação do grupo, resumidos no Quadro 3.

Quadro 3: Estágios de evolução de um grupo.

Estágio	Suposição dominante
Formação do grupo	Dependência do líder.
Construção do grupo	Fusão: sentimento de pertencer ao grupo.
Trabalho em grupo	Consciência da capacidade advinda da força interna.
Maturidade do grupo	Maturidade: consciência da identidade, dos objetivos e dos meios de atingir o sucesso, conferindo certeza dos valores compartilhados.

Fonte: adaptado de Schein (2009).

Paralelamente aos estágios de formação, as questões de adaptação para sobrevivência definem um ciclo de confronto, que se aplica a qualquer organização, em relação ao ambiente externo mutante. Para Schein (2009), cinco etapas essenciais definem o caminho para essa

adaptação, que estão resumidas no Quadro 4. Embora pareçam sequenciais, na prática as organizações enfrentam as etapas de forma simultânea, e é competência do líder contribuir para as ações associadas a cada uma delas.

Quadro 4: Etapas de adaptação externa de uma organização.

Etapa	Ação associada
Missão e estratégia	Obter entendimento compartilhado da missão essencial, da tarefa principal e das funções manifestas e latentes.
Metas	Desenvolver consenso sobre as metas a serem buscadas, alinhadas à missão.
Meios	Desenvolver consenso sobre os meios a serem usados para atingir as metas.
Mensuração	Desenvolver consenso sobre os critérios para mensurar o desempenho em relação às metas.
Correção	Desenvolver consenso sobre quais as estratégias reparadoras no caso de as metas não serem atingidas.

Fonte: adaptado de Schein (2009).

A primeira etapa contempla desenvolver um conceito compartilhado pelos elementos do grupo sobre o problema de sobrevivência final, que resultará na missão essencial, na razão de ser daquela organização. Em regra, esse conceito diz respeito à sobrevivência econômica e ao crescimento no ambiente externo, o que implica bom relacionamento com os principais interessados (investidores, fornecedores, gerentes e funcionários, comunidade e governo, e especialmente os clientes).

Nas organizações em que o lucro não é o foco principal, como entidades religiosas, sociais e governamentais, a missão essencial é diferente, mas o relacionamento com terceiros interessados também é importante (Schein, 2009).

A segunda etapa refere-se à definição de metas a serem atingidas na perseguição da missão estabelecida. A travessia entre uma missão normalmente abstrata para metas concretas e com prazo definido demanda uma linguagem comum entre os indivíduos e significados compartilhados sobre a capacidade operacional da organização.

Por exemplo, uma escola tem como objetivo essencial educar, mas a definição de metas, o tamanho do ambiente físico e a quantidade de mestres e alunos, passa por um processo de consenso importante. Se esse consenso for atingido e trazer soluções que funcionem repetidamente, as convicções sobre as metas tornar-se-ão elemento cultural da organização (Schein, 2009).

A etapa de definição dos meios para alcançar as metas inclui concordância sobre estrutura da organização, responsabilidades e divisão do trabalho, recompensas, remuneração e autoridade interna. O consenso sobre os meios a serem usados cria regularidades comportamentais e muitos dos artefatos visíveis da cultura. Esses padrões, quando consolidados, tornam-se fonte de estabilidade dos membros do grupo (Schein, 2009).

A mensuração do desempenho gira em torno de dois pontos fundamentais: o que medir e como medir. A medida do resultado é importante para definir quão distantes encontram-se as metas e permitir a adoção de medidas corretivas. O método de coletar dados de desempenho envolve um sistema de informações e um bom relacionamento entre os diversos níveis de trabalho. O consenso sobre a medida das atividades e das realizações de uma organização é elemento central da cultura: se o consenso for difícil ou não se desenvolver, ocorrerão conflitos que diminuirão a capacidade de enfrentar o ambiente externo (Schein, 2009).

A etapa final do ciclo refere-se ao consenso quanto às mudanças que se tornarem necessárias, e ainda sobre como fazê-las. Se o resultado foi indesejado, deve haver acordo sobre o processo de diagnóstico e solução do problema, envolvendo coleta e tratamento de informações, propostas de solução e alteração de procedimentos internos. As ações e estratégias empregadas para recuperar situações desfavoráveis são importantes como formadoras de suposições culturais. Assim, se uma empresa costuma enfrentar queda nas vendas com demissões, esse procedimento pode incorporar-se às suposições culturais. Também é importante que as ações corretivas sejam avaliadas sobre sua efetividade, melhorando os resultados ou não (Schein, 2009).

Por outro lado, o progresso das etapas do ciclo de confronto pressupõe processos internos de construção e desenvolvimento do grupo. Esses processos internos organizam as percepções compartilhadas e filtram os temas sem maior importância, produzindo condições para as ações coordenadas. Para Schein, o processo interno atua sobre as categorias de significado, que estão apresentadas em resumo no Quadro 5.

Por exemplo, o termo conflito pode ser percebido como uma simples interpretação diversa entre ideias ou conceitos, ou então como um desentendimento sério, quase irreparável. Assim, uma reunião ou encontro para tratar de um conflito pode ser encaminhado de forma muito diferente: enquanto uns buscam uma pacificação de conceitos, outros podem avaliar alternativas de mudanças

radicais na organização, inclusive externas como a guarida judicial, resultando em dificuldades para a produção de ações em resposta a desafios externos.

Quadro 5: Categorias de significado interno.

Categorias de significado interno
Linguagem e categorias conceituais comuns.
Definir fronteiras do grupo e os critérios de inclusão e exclusão.
Distribuir poder e status.
Desenvolver regras de relacionamento entre membros.
Definir e alocar recompensas e punições.
Definir regras para enfrentar situações imprevistas.

Fonte: adaptado de Schein (2009).

Uma linguagem e conceitos comuns são necessários para qualquer tipo de consenso sobre as formas de comunicação que permitam o funcionamento de uma organização. Os indivíduos que se reúnem precisam alinhar o entendimento semântico de cada um, para compartilhar a compreensão sobre significados e abstrações. Se vários membros tiverem entendimentos diversos sobre termos como alta qualidade, bom produto, menor custo, haverá discordância sobre o que fazer, e até sobre o diagnóstico das situações enfrentadas (Schein, 2009).

Outro ponto importante é a definição de quem faz parte e quem está fora do grupo, e ainda quais os critérios para inclusão e exclusão. Esse entendimento é essencial para definir identidade ao grupo, e é relevante por reger a forma de entrada e saída dos subgrupos que se formam no interior das organizações, especialmente para pessoas que se ocupam de tarefas nos limites das fronteiras. Por exemplo, um empregado do fornecedor que trabalha ativamente dentro da organização no setor de estoques faz parte do grupo ou não? E a movimentação individual dentro da organização durante a carreira será orientada de que forma? (Schein, 2009).

Não menos importante é o processo de distribuição de poder e *status* dentro da organização. A hierarquia e a posse de poder formal ou informal são sinalizadores para solução de conflitos e encaminhamento de respostas a estímulos externos. Algumas organizações são mais rígidas e as decisões são responsabilidade de quem está investido no poder; outras são mais flexíveis, e permitem que empregados capacitados ofereçam ideias e propostas. Qualquer organização possui normas de distribuição de poder, o importante é que essas normas funcionem proporcionando um

processo que conclua as tarefas externas e reduza as ansiedades internas, produzindo suposições compartilhadas (Schein, 2009).

O relacionamento entre colegas de um grupo é outra categoria formada pelo consenso, que deriva da necessidade de lidar com problemas pessoais como agressividade, afeição e sexualidade. O modelo inicial de cada membro é aquele que se aprende na família, o que significa que haverá necessidade de contornar diferenças para formular o significado cultural de cada grupo (Schein, 2009).

O equilíbrio interno de qualquer organização requer ainda um sistema de recompensas e punições estabelecido. O entendimento compartilhado sobre esse ponto constitui um dos mais importantes da cultura, e possui significado próprio em cada organização. São exemplos de recompensas por bom desempenho o reconhecimento público, o crescimento na carreira ou a participação em eventos externos de interesse. Como punições, também aparecem a advertência pública, a demissão ou a manutenção do emprego, porém sem funções aparentes por um período mais ou menos longo (Schein, 2009).

Para os novatos no grupo, entender o porquê de punições e recompensas é complexo, pois os sinais são frequentemente ambíguos para alguém que vê de fora a situação. Mas uma vez compartilhado o sistema, tanto recompensas quanto punições são aceitas e mesmo esperadas pelos elementos do grupo. O sistema de recompensas e punições é dinâmico, geralmente com implicações de curto e longo prazo, e sua análise é meio mais rápido para encontrar as suposições fundamentais de cada cultura (Schein, 2009).

Por fim, o entendimento interno deve preocupar-se em enfrentar situações ou problemas que não estão sob seu controle, mas que são ocorrências críticas, como, por exemplo, atravessar uma recessão econômica, sofrer com desastres naturais ou mesmo problemas de saúde física ou emocional coletiva ou individual. Com o desenvolvimento do grupo, forma-se uma ideologia de enfrentamento de situações que varia para cada cultura, mas que ajuda a formar explicações para lidar com o imprevisível, de forma semelhante ao que ocorre com as religiões e superstições na cultura da sociedade como um todo. As ideologias costumam refletir as convicções culturais e constituem artefatos fáceis de ver, mas difíceis de decifrar (Schein, 2009).

4.4 Liderança e cultura organizacional

Os dirigentes dentro da organização exercem um papel chave na travessia dos estágios de formação e na consolidação das categorias de significados. No início da vida social, cabe a eles impor as crenças e valores. Porém, quando as suposições básicas já existem e estão consolidadas, a cultura é que passa a determinar critérios ou orientações para a liderança, em especial para novos chefes e diretores. O líder ou gestor principal deve ser consciente da cultura em que está inserido, ou correrá o risco de passar a ser gerenciado por ela. Entretanto, se os elementos da cultura se tornarem disfuncionais, contribuindo negativamente para o desempenho, é tarefa dele intervir para promover evolução e mudança cultural, preservando as condições de sobrevivência do grupo (Schein, 2009).

Essa dinâmica mais refratária da cultura estabelecida é consequência direta da estabilidade advinda da formação dos valores fundamentais. Para Robbins (2009), os administradores não devem buscar executar mudanças imediatas ou radicais na cultura organizacional estabelecida, mesmo sob condições favoráveis. Qualquer mudança cultural é um processo longo, que se mede em anos e não em meses. Para o autor, as mudanças culturais são mais prováveis quando existirem pelo menos três das situações apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6: Situações favoráveis à mudança de cultura.

Situação	Característica
Crise dramática em curso ou esperada.	Envolve um choque a impactar uma situação de equilíbrio que exige o questionamento dos valores integrados à cultura organizacional.
Troca do gestor principal.	A simples troca de direção indica mudanças, mas por vezes um novo estilo de gestão implica a derrocada de valores firmados e a inserção de novos.
Organizações jovens ou pequenas.	São entidades que estão propensas ao crescimento e que ainda não tiveram experiências suficientes no ambiente em que atuam, sendo provável que sua cultura ainda não esteja suficientemente enraizada.
Cultura fraca.	Em uma cultura forte, os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados. Se existirem ambiguidades, inconsistências e indefinições, a cultura será fraca, e haverá propensão para alteração ou inserção de valores.

Fonte: adaptado de Robbins (2009).

Por outro lado, os líderes têm muitas formas de transmitir sua mensagem e fixar crenças, valores e suposições mais profundas, que podem ser divididas em dois ramos essenciais: mecanismos de fixação, para ensinar os liderados a perceber, pensar, sentir e se comportar a partir

das convicções do próprio líder; e mecanismos de articulação secundária, que podem criar cultura ou apenas reforçá-la (Schein, 2009).

Os mecanismos de fixação resultam das respostas ou reações do líder em pontos ou temas objetos de atenção, ou de mensuração e controle habitual. Essas manifestações são percebidas pelos funcionários, e constituem um comportamento que dá indicações sobre o que realmente pensa o líder. São exemplos das ações da liderança percebidos pelos elementos do grupo a reação a incidentes críticos e crises na instituição, a alocação de recursos financeiros, a modelagem de papéis, a alocação de recompensas e *status*, a seleção e a demissão de funcionários (Schein, 2009).

O pesquisador entende que, se os líderes forem claros e consistentes em seu comportamento, a mensagem será forte para formar crenças e suposições, respeitada a característica pessoal de cada líder (carisma, controle emocional, impulsividade ou frieza). Mas, se os líderes não forem consistentes, os funcionários gastarão tempo e energia excessivos para decifrar o que está refletido na manifestação da liderança.

Os mecanismos de articulação secundária atuam de forma diferente em função do grau de evolução da instituição. Em uma organização jovem, constituem reforços culturais, não criadores de cultura. Em um grupo maduro e especializado, são os principais mecanismos de criação cultural que restringirão os futuros líderes.

Mas em uma comunidade em crescimento, são secundários porque funcionam apenas se estiverem consistentes com os mecanismos primários (de fixação). Sendo consistentes, passam a construir ideologias organizacionais, artefatos culturais altamente visíveis, embora difíceis de interpretar. Se forem inconsistentes, são ignorados ou tornar-se-ão fonte de conflito. São exemplos o *design* físico e a estrutura organizacional, os sistemas e procedimentos organizacionais, os rituais e histórias de eventos, e as declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos operacionais (Schein, 2009).

Outro aspecto que a liderança deve avaliar é o contexto ambiental de cada grupo e sua evolução organizacional ao longo do crescimento, normalmente marcado por uma diferenciação em relação às demais entidades que disputam o mesmo ambiente. Durante esse processo, a organização pode desenvolver subculturas em função de características do trabalho (funcional/ocupacional), da distância geográfica (matriz e filiais distantes), do tipo de produto ou tecnologia aplicada (produtos tangíveis e intangíveis) da departamentalização (divisões decorrentes

da descentralização, que pode determinar objetivos internos e métodos diferentes), e dos níveis hierárquicos (as convicções da alta administração podem ser diversas da gerência média), com potencial para produzir divergências conceituais e de gerar ruídos na comunicação interna (Schein, 2009).

Em suma, uma das funções mais críticas dos líderes no processo de crescimento e maturidade de uma organização é perceber as consequências culturais de cada ato ou decisão, a partir do conhecimento das suposições fundamentais da cultura organizacional.

Assim, os temas aos quais os principais dirigentes dedicam atenção, as formas de alocação de recursos e de seleção e demissão de funcionários constituem mensagens relevantes para a percepção dos liderados. Os mecanismos secundários podem mudar de papel durante o crescimento e maturidade da entidade, e, quanto mais bem-sucedidos, mais se tornam parâmetros para os novos líderes, ao mesmo tempo em que diminuem o espaço para jovens gestores alterarem a cultura (Schein, 2009).

4.5 Análise da cultura nas organizações

Estudar a cultura organizacional é um processo que pode ser conduzido de várias formas, dependendo da necessidade de informação que se deseja. O propósito pode variar desde a pesquisa pura até o atendimento da demanda da própria organização estudada. De qualquer forma, a obtenção de dados confiáveis sobre um sistema humano complexo é sempre difícil, e implica uma série de opções e escolhas, incluindo simplificações e seleção de um método (Schein, 2009).

Em alguns casos, os pesquisadores procuram identificar e confirmar traços de valores ou práticas de acordo com tipificações de cultura organizacional propostas por outros teóricos, com objetivo de validar a tipologia e de caracterizar as organizações. São exemplos de tipologias os trabalhos de Charles Handy (1978), Roger Harrinson (1972), Deal e Kennedy (1982), Sethia e Von Glinow (1971) e R. Donnelly (1984), conforme cita Freitas (1991).

Os tipos de cultura são variados e procuram relacionar aspectos da gestão predominantes em organizações (relações de poder, relação com o mercado, recompensas, planejamento) com os reflexos que podem causar na cultura. De acordo com esses reflexos, cada autor propõe várias tipologias a partir de um mesmo aspecto predominante. Entretanto, deve-se considerar que cada

organização teve um processo particular de formação e adaptação ao ambiente externo, o que pode levar à fixação de valores e práticas que estão além daquelas identificadas nas diversas tipologias, por mais elaboradas que sejam. O Quadro 7 fornece um resumo das ideias e das tipologias propostas pelos autores citados.

Quadro 7: Tipologias de cultura.

Autor	Tipologia cultural
Charles Handy	Os canais de poder estão refletidos em determinadas estruturas e sistemas. A cultura pode ser caracterizada como cultura do poder, cultura de papéis, cultura da tarefa e cultura da pessoa.
Deal e Kennedy	Assumem que a maior influência isolada sobre a organização é do ambiente de negócios e do ambiente social em que está inserida. A partir de combinações de critérios do grau de risco, associado às atividades da organização, e da velocidade de retorno emitido pelo ambiente em que a organização atua, definem quatro tipos de cultura.
Sethia e Von Glinow	Enfocam gestão de recursos humanos, em especial o modelo de recompensas como alavanca na administração da cultura da organização, reconhecendo uma relação entre ambas. O trabalho produziu quatro tipos de cultura com base na relação pessoas e <i>performance</i> .
Robert Donnelly	Relaciona cultura organizacional com o planejamento e a falta dele. A existência de padrões e procedimentos orientados a uma missão torna a cultura melhor, enquanto mudança constante e falta de rumo tornam a cultura confusa.

Fonte: adaptado de Freitas (1991).

Uma pesquisa relevante com base em entrevistas e questionários foi realizada por Geert Hofstede. Nas décadas de 1960 e 1970, o autor empreendeu estudo comparativo em aspectos determinantes na formação dos traços culturais em organizações de vários países, inclusive o Brasil. O estudo baseou-se em funcionários da uma mesma empresa com filiais em diversas regiões geográficas (Pires, 2006).

Hofstede defende que cada sociedade é caracterizada por consideráveis diferenças históricas e culturais, e a gestão de organizações não pode ser vista como um fenômeno isolado de outros processos que se verificam na sociedade em que a organização está inserida. Por outro lado, a cultura de uma comunidade diferencia-se da cultura de uma organização. Nessa última, as práticas visíveis (que reúnem os símbolos, heróis e rituais) refletem os valores culturais, podendo ser modificadas de forma consciente, embora não facilmente (Hofstede, 1993).

O autor ofereceu contribuição relevante para a cultura organizacional: a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho, ainda que em uma mesma empresa que prescreva as mesmas regras e objetivos. Tanto administradores quanto funcionários e operários podem ser examinados sob quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância do poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade (Motta, 1997).

A dimensão individualismo e coletivismo diz respeito à relação entre regras individuais e regras grupais. A maioria das sociedades coloca o interesse do grupo acima do interesse individual: são sociedades coletivistas, em que ocorre um sentimento de participar de um grupo como, por exemplo, uma grande família que inclua pais, filhos, primos, tios, netos. Uma parcela menor das pessoas vive em sociedades em que ocorre o contrário: o interesse pessoal está acima do interesse do grupo. As escolhas são dirigidas para preferências pessoais, e o importante é possibilitar às pessoas sustentar posições e opiniões próprias (Hofstede, 2010).

Uma distinção entre os dois extremos da dimensão é a forma de controle. Em uma cultura coletivista, como a japonesa, os membros respeitam a harmonia do grupo. A pressão social externa é forte, e são temidas a desonra ou vergonha da organização como um todo. Já em culturas individualista, como a norte americana, a pressão é interna, baseada na busca pela culpa individual (Motta, 1997).

A dimensão distância do poder busca explicitar a desigualdade social, em que algumas pessoas têm mais *status*, como é o caso de profissionais bem-sucedidos, outras, mais poder, como políticos de renome, e ainda outras, como atletas de sucesso, podem ser mais saudáveis e belos. Em algumas sociedades tais diferenças não são bem aceitas e a busca pelo destaque em vários aspectos pode constituir problema de relacionamento. Noutras sociedades, os participantes aceitam as desigualdades sem que isso seja visto como problema (Hofstede, 2010).

A exaltação das diferenças leva os indivíduos a maior distância daqueles que se destacam. Os membros do grupo sentem-se afastados desses que despontam, acentuando a importância e o respeito pela hierarquia. A quebra dessa ordem pode ser tomada por insubordinação. Num cenário de aceitação das diferenças, há baixa distância do poder, levando os trabalhadores a considerar a quebra de hierarquia como meio de melhor realizar o trabalho (Mattos, 1997).

Outra dimensão refere-se ao nível de incerteza, e aborda a reação humana frente ao desconhecido, ao que acontecerá amanhã. O desconhecido certamente provoca incerteza, temor, insegurança, que pode ser forte ou fraca. Em outras palavras, a aversão à incerteza pode ser maior ou menor em cada cultura, levando a comportamentos diferentes (Hofstede, 2010).

O incômodo perante situações ambíguas traz uma reação, que é a forma como essas situações são contornadas na busca de maior estabilidade. Um traço característico de culturas com aversão maior à incerteza são organizações que oferecem empregos com previsão de longa permanência ou mesmo vitalícios. No caso contrário, de maior tolerância à incerteza, a mobilidade profissional é maior, com maior aceitação de riscos (Motta, 1997).

A quarta dimensão proposta por Hofstede é citada, em tradução livre, como masculinidade e feminilidade, e pode ser entendida como distinção de valores entre homens e mulheres numa sociedade. O comportamento masculino é assertivo, resistente, focado no sucesso material; o feminino é modesto, gentil, e preocupado com a qualidade de vida (Hofstede, 2010).

Sociedades masculinas normalmente esperam das mulheres comportamento mais passivo, como, por exemplo, o cuidado com o lar e os filhos. Numa sociedade feminina, há mais rigor; espera-se que as mulheres trabalhem, e a sociedade valoriza esse trabalho (Motta, 1997).

Outra contribuição relevante de Hofstede diz respeito à importância das práticas observadas dentro da organização. O autor conclui que os valores da cultura organizacional afetam os indivíduos por meio das práticas compartilhadas e aceitas. A pesquisa permite concluir que os valores originais dos empregados não necessariamente mudam, mas, em função de nova orientação do gestor principal, houve mudança das orientações e novas práticas foram desenvolvidas. Assim, em uma organização os membros são obrigados a adotar as práticas do grupo, sob pena de exclusão, ainda que eventualmente não compartilhem os valores culturais que deram origem àqueles artefatos (Hofstede, 1990).

No plano nacional, nas décadas de 1970 e 1980 as pesquisas em organizações e trabalho utilizavam modelos de estudos trazidos do exterior. Desde então, a procura por instrumentos de diagnóstico e gestão é estimulada pela demanda por melhora no desempenho (Siqueira, 2008). A análise de alguns instrumentos desenvolvidos para avaliação da cultura organizacional revela que eles enfatizam os traços culturais associados a valores, normas comportamentais e práticas

organizacionais. Usualmente, são adotados nos estudos com foco no impacto da cultura das organizações nas atitudes e comportamentos (Ferreira *et al.*, 2002).

Há diversos trabalhos pontuais na área, como são os exemplos de Santos e equipe, que realizaram pesquisa descritiva buscando identificar tipos de cultura organizacional em empresas do ramo têxtil (Santos *et al.*, 2010), e de Santos (2005), que, em dissertação de mestrado, buscou mapear a cultura organizacional de uma organização financeira a partir da análise do ambiente institucional e entrevistas com funcionários de agências bancárias.

Por sua vez, em estudo de Almeida *et al.* (2013) foi identificada quase uma dezena de modelos propostos para análise da cultura corporativa em relação ao desempenho organizacional. Como fatores culturais, os modelos buscam determinar aspectos humanos e organizacionais, por exemplo, atitudes e comportamentos, valores pessoais, flexibilidade e rigidez normativa, e ainda força da cultura.

O desempenho foi observado considerando resultados financeiros e de mercado, como variação de fluxo de caixa, fatia de mercado, retorno do investimento e variação do preço de ações. As conclusões indicam relação inequívoca entre cultura e desempenho. Os fatores culturais impactaram o desempenho nos curto e médio prazos, embora seja difícil atribuir participação direta ou bem definida entre cultura e desempenho (Almeida, 2013).

4.6 Cultura brasileira

A contribuição de Hofstede abordou a influência das culturas nacionais sobre as organizações e envolveu estudos inclusive no Brasil, conforme citado. Motta (1997) oferece uma análise concisa das conclusões do pesquisador, na qual afirma que nosso país é uma sociedade coletivista, ainda que não esteja posicionada entre aquelas que mais intensamente apresentam essa característica.

As considerações sob a ótica das demais dimensões propostas por Hofstede concluem que a distância do poder em nossa sociedade é grande, embora não seja a maior em nosso continente. Podemos ainda ser considerados como avessos à incerteza, e, portanto, propensos à busca pela segurança. No quesito masculino e feminino, nossa cultura apresenta-se na dimensão feminina, porém próximo da masculina, com algum grau de indefinição entre esses polos. De forma geral,

são fortes a grande distância do poder e o elevado nível de desejo de evitar a incerteza, enquanto o aspecto mais feminino sugere uma orientação para os aspectos humanos, ligeiramente superior à orientação para o material (Hofstede, 1984 *apud* Motta, 1997).

De forma geral, cultura brasileira pode ser entendida como o conjunto de pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro. Esses pressupostos constituem traços nacionais, integrantes do inconsciente de cada indivíduo, ainda que alguns mais fortes para alguns indivíduos, e nem tanto em outros (Freitas, 1997).

Estimar a cultura brasileira passa pela análise histórica da formação do País. A origem cultural brasileira pode ser contada a partir do descobrimento pelos colonizadores portugueses, inicialmente voltados para uma economia extrativista, que se depararam com as populações indígenas que aqui já habitavam. O colonizador apropriou-se dos conhecimentos nativos sobre a nova terra, que foram valiosos nos primórdios da ocupação (Motta, 1997).

Pouco depois, houve a migração escravagista, que trouxe a cultura negra para a incipiente sociedade brasileira, e também foi absorvida pelos portugueses. A base da cultura brasileira passou ao engenho, à casa grande e à senzala, onde se reuniam as pessoas, cada grupo em seu lugar, e, como autoridades absolutas, dominavam o senhor do engenho e seus iguais. Nesse momento fixou-se o binômio elite e escravos, superior e inferior, podendo ser o início da grande distância do poder da população em geral proposto por Hofstede (Motta, 1997).

A sociedade brasileira começou sua caminhada composta de forma híbrida, dada a escassez de mulheres europeias, miscigenando o sangue português com o das índias e das negras, criando assim o triângulo racial. Mas a matriz veio da Europa: os portugueses aqui impuseram seu modo de produção, estruturas sociais e sistema de valores. As culturas indígena e africana adaptaram-se aos gostos lusitanos, sobrevivendo no plano religioso, nos sabores culinários, nas relações sexuais e de família (Freitas, 1997).

A matriz portuguesa trouxe os traços marcantes da sociedade de Portugal, localizado no extremo oeste europeu, nos limites com a África, região que por muitos anos guerreou em conquistas e reconquistas com romanos, celtas, normandos e árabes. Tais condições propiciaram o contato com vários povos e culturas, e não permitiram que se estabelecesse qualquer hegemonia de raça, cultura ou classe social. Em Portugal misturavam-se os europeus, os mouros do norte da

África e os judeus; nenhuma família da nobreza formou uma aristocracia fechada, como em outros países do continente europeu (Freitas, 1997).

A baixa consciência de uma raça puramente portuguesa refletiu-se no Brasil, por meio da receptividade às outras raças que aqui se encontraram. A única restrição era realmente a da fé cristã, não da raça, e essa podia ser resolvida com um batismo apropriado. É com base nessa matriz lusitana, de um povo marcado pela plasticidade, flexibilidade, antagonismos e contrastes, que teve início a cultura do novo país. Como resquício, a sociedade atual exhibe nomes iguais em famílias de diversos matizes, como ricos e pobres, nobres e plebeus, judeus, cristãos, negros e brancos (Freitas, 1997).

Posteriormente, a sociedade brasileira recebeu ondas migratórias de povos diversos (alemães, italianos, sírios, libaneses, poloneses, judeus, japoneses, coreanos e outros) que encontraram receptividade em uma cultura de matriz flexível e tolerante a misturas.

Essa coleção de valores e traços, em aparente caos cultural, pode ser encontrada nas diferenças entre as diversas regiões do País. São exemplos do regionalismo artes como a dança e a música, vigor econômico, mais ou menos empreendedor, e gastronomia, com uma multiplicidade de sabores e temperos (Freitas, 1997).

A base tripartite da sociedade brasileira, envolvendo raças e culturas portuguesa, africana e indígena, acrescida das contribuições migratórias de diversas etnias, produziu um cenário multivariado de valores culturais. Essa característica de miscigenação, de variação e de falta de um elemento social dominante vai refletir-se em comportamentos e traços que conformam o perfil do indivíduo nacional. De forma resumida, Santos (2005) oferece os principais traços observáveis na cultura brasileira, conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Traços da cultura brasileira.

Traço	Características
Relações afetivas	As relações afetivas têm como base as relações pessoais e indicam personalismo, passividade e aceitação do autoritarismo, troca de favores e dependência moral.
Homem cordial	O homem cordial prefere relações mais próximas, e mesmo íntimas, às relações impessoais. A cordialidade é baseada na afetividade e em relações pessoais, substituindo a impessoalidade e o profissionalismo.
União das pessoas	As pessoas preferem ser unidas pelo sentimento, pelo espírito de facção, privilegiando o interesse privado mais que o público, contaminando o espírito profissional.
Personalismo	Esse traço coloca a confiança pessoal antes da profissional, fazendo com que a cooperação se baseie nas relações afetivas. Há descaso por ideais comunitários e de longo prazo.
Patriarcalismo	Fruto da relação entre senhor de engenho e escravo, ao mesmo tempo ditatorial e protetora. Concentra o poder na figura do senhor, e leva à apropriação pessoal de bens e cargos comunitários, privilegiando os interesses da elite em detrimento do coletivo.
Herança portuguesa	Traço decorrente dos valores portugueses de miscigenação racial e ausência de uma casta dominante, decorrente do histórico de dominação variada de culturas opostas que negociavam suas relações.
Plasticidade social	Leis e costumes flexíveis e tolerantes, derivados do personalismo, da afetividade e da cordialidade. O indivíduo é reconhecido em função de sua rede de contatos, encontrando na flexibilidade uma forma de contornar obstáculos.
Malandragem	Moral relaxada, vantagem em tudo e aversão ao trabalho. O domínio do impessoal é contestado, criando-se um espaço do pessoal caracterizado pela simpatia, molejo social, discurso sedutor e cordialidade nas relações que superam o profissionalismo.
Personalidade	Culto do prestígio pessoal, decorrente do personalismo, que leva ao poder autoritário. As relações formais estão sob crivo das relações pessoais, que acabam criando soluções profissionais.
Inconformidade	Normas deixam de ser observadas pelos indivíduos, sem que sejam aplicadas sanções cabíveis. Apesar do disposto em regras e normas, ocorre uma aplicação personalizada, afetiva.
Normatização	Expressão da lei e do comportamento formal dos atores sociais. Conduz a um processo de criação ostensiva de novas regras que devem valer para todos, em contraste com as relações pessoais que só valem para quem as têm. Como já citou um antigo político, “aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei”.
Jeitinho	Forma especial, particular, de solucionar um problema ou situação difícil ou complexa, envolvendo criatividade e eventualmente alguma inobservância de norma ou regra. É a resposta do pessoal frente a um sistema hierarquizado e normatizado.
Aversão ao conflito	O conflito significa afronta à hierarquia e ao autoritarismo, e uma negação do jeitinho, do personalismo. A resolução dos conflitos ocorre pela sensibilização da parte, apelando para os laços sociais, da compreensão e da solidariedade.

Fonte: adaptado de Santos (2005).

Disso, resulta que as organizações brasileiras navegam em um cadinho cultural de um país continental, compreendendo diferenças regionais, formação étnica variada e baseada em um modelo econômico inicial extrativista ou agroexportador. Não é o país do certo e errado, mas do intermediário, do mulato resultado da miscigenação de raças, e também dos bolsões raciais e regionais, como o alemão, o negro, o japonês, o gaúcho, o baiano, o matuto. Aqui o ambíguo é visto como fator positivo, e a criatividade, as diferenças e o jeitinho brasileiro convivem (Freitas, 1997).

4.7 Cultura nacional e organizações

A complexa e variada congregação de traços culturais nacionais é que vai formar a identidade nacional e, segundo Hofstede, influenciará os valores e práticas das organizações que aqui se estabelecem. A cultura brasileira é complexa, com paradoxos que convivem, cedendo e sobrepondo-se, e com isso ultrapassando limites. Há trânsito no espaço entre líderes e liderados, do formal e do pessoal. A sociedade é alegre, mas pobre, criativa, porém com baixo nível de crítica. Contemporizar esses opostos é uma arte, que deve ser considerada pelos dirigentes e gestores (Prates, 1997).

Essa situação é cada vez mais acentuada pelo avanço da globalização e da expansão das grandes empresas para além das fronteiras nacionais. As organizações têm descoberto que estratégias e práticas gerenciais aprovadas do ponto de vista mercadológico ou financeiro nem sempre podem ser implantadas, pois requerem pressupostos e valores diferentes daqueles pertencentes às atitudes e percepções dos indivíduos que as compõem (Freitas, 1997).

No universo das organizações, as representações e comportamentos são reforçados e formados dialeticamente com suas estruturas formais, suas inter-relações e tudo o que compõe o mundo material do grupo. Por outro lado, os indivíduos que formam as organizações trazem consigo valores e comportamentos que estão enraizados na história e na formação cultural nacional. Cada organização delimita uma cultura própria, gerada pelos mais diversos elementos, formas e experiências ao longo da existência. No entanto, essa cultura também sofre grande influência da cultura nacional, que é um dos fatores de formação das culturas em cada grupo, ainda que com intensidade variada em cada caso (Freitas, 1997).

A cultura brasileira, assim forjada, apresenta exteriorizações entendidas por Freitas (1997) como traços brasileiros. Para o autor, de forma genérica, cinco traços fundamentais podem ser apontados como mais influentes nas organizações: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. O quadro 9 oferece um sumário das características de cada um desses traços (Freitas, 1997).

Quadro 9: Traços fundamentais influentes no âmbito organizacional e características.

Traço	Características
Hierarquia	Tendência a centralização do poder, distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, passividade e aceitação dos grupos inferiores.
Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais, busca de proximidade e afeto nas relações, paternalismo.
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social, “jeitinho brasileiro”.
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado, tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: adaptado de Freitas (1997).

O traço cultural que enfatiza a hierarquia tem suas origens na própria formação da sociedade portuguesa. As guerras de expulsão dos invasores sucessivos consagraram lideranças fortes no alto clero, com ordens religiosas de caráter militar, unindo o guerreiro e o sacerdote contra o infiel inimigo. As terras libertas ao longo dos séculos foram submetidas ao regime latifundiário de exploração, comandado pela associação entre o poder patriarcal e o poder eclesiástico. A imposição do colonizador em terras brasileiras formou classes bem definidas, com mínimos pontos de contato. O patriarca dono da terra e sua família forneceram o modelo moral de governantes e governados, definindo as normas de dominação (Freitas, 1997).

O personalismo está presente nas relações entre indivíduos ou grupos, e também decorre da hierarquia. O patriarca dominante é dirigido por princípios de família e de relação, sangue e coração. Assim, o que importa não é o indivíduo, mas a relação que existe entre esse e a autoridade. O personalismo na sociedade brasileira ultrapassou a esfera social e instalou-se nas relações políticas e jurídicas. A relação formal, de obediência às leis e normas significa uma inferioridade no terreno das relações; a via preferida é o personalismo. Reflexo desse traço na política é o fato de, muitas vezes, a escolha de responsáveis por funções públicas observar critérios de relações pessoais e não de capacidade (Freitas, 1997).

O traço da malandragem é produção brasileira para solucionar o impasse entre o impessoal, baseado na hierarquia, e o pessoal, derivado do círculo de relações mais próximas. É uma tentativa de criar um ponto comum, uma relação mínima, um ponto de contato positivo. Em outras sociedades, a existência de um ponto intermediário entre o certo e o errado é impensável. No Brasil o jeitinho é consagrado, é um modo de viver ou sobreviver, sem, no entanto, incorrer em ilegalidade ou infração. Um reflexo desse traço é o reconhecimento, no exterior, da capacidade de adaptação do brasileiro pela busca de soluções originais e pelo dinamismo e flexibilidade (Freitas, 1997).

A sensualidade brasileira é traço resultante da miscigenação de raças dos primórdios da colonização. Índias e negras permaneciam em uma posição social, racial e religiosa inferior, favorecendo o clima de libertinagem sexual e a satisfação de desejos e sonhos eróticos pelos colonizadores, sem maiores consequências. Hoje, a conversa, o diálogo amistoso, o afrouxar de tensões passam pela malícia, pelo contato físico mais próximo e, por vezes, pelo gracejo homofóbico. A maior expressão do sensualismo brasileiro é o carnaval, festa nacional com diversas nuances sociais, psicológicas e religiosas, onde a nudez e os desejos são mais livremente expressos, sem condenação pela sociedade (Freitas, 1997).

Finalmente, o traço aventureiro reflete uma aversão à tarefa trabalhosa, ao esforço manual, em favor do sonho, do ideal. O trabalho idealista, intelectual é mais bem conceituado que o operacional. Essa visão decorre da hierarquia da época colonial, quando os trabalhos manuais eram tarefas de escravos e pobres. A elite prezava a ociosidade, a vida de senhor de engenho, em que mais importante era comandar, dar ordens para cumprimento das tarefas. O trabalho manual é associado à desclassificação social (Freitas, 1997).

4.8 Cultura organizacional no setor público

Em regra, o setor público, em sua missão de prestar serviços à comunidade, oferece situação diferenciada dentro do ambiente de trabalho de uma sociedade, pois seus objetivos são instituídos pelo poder político. O corpo funcional normalmente já se encontra constituído, apesar de não serem raras as mudanças radicais de pessoal, porém não forma conjunto uniforme, antes varia em escala maior em função das esferas de governo e da divisão tripartite dos poderes. As organizações públicas são sistemas complexos, com alto índice de regulamentação de seu funcionamento (Pires, 2006).

Em decorrência, as condições e a organização formal do trabalho tendem a ser semelhantes, com característica centralizadora na tomada de decisões. Em regra, as instituições públicas apresentam ainda traços de apego a regras, observância da hierarquia, paternalismo e apego ao poder (Pires, 2006).

Conforme já citado por Schein, a cultura organizacional no setor público pode oferecer explicação para muitos fenômenos ditos disfuncionais, principalmente em análises externas. No entanto, a cultura da administração pública não pode ser considerada um conjunto monolítico, nem é resposta para tudo que acontece na seara pública (Bergue, 2011).

Como na área privada, a cultura não é registrada, mas é possível observar reflexos formais de sua influência, como atos normativos que instituem ritos como condecorações, homenagens e solenidades. Merecem ainda destaque os traços de paternalismo, presente na legislação de pessoal, como, por exemplo, licenças, vantagens pessoais e concessões que beneficiam os agentes públicos além da média dos demais trabalhadores (Bergue, 2011).

Para Bergue, são evidências da cultura no comportamento das organizações públicas a ênfase nas relações pessoais e grupais, a constância no ritmo e dinâmica do trabalho, a estabilidade do vínculo laboral, a valorização do formalismo, o corporativismo e a condescendência. Esses traços costumam ser fortes, de modo que desconsiderar as nuances culturais no trato diário ou na proposição por parte dos gestores de mudanças pode enfrentar resistência ou mesmo insucesso total. No entanto, as reações culturais a mudanças normalmente contemplam um ajuste dos servidores ao padrão estabelecido e uma gradual transformação da cultura à nova realidade, que podem contemplar desde novas regras de convivência até a inclusão de servidores recém-selecionados (Bergue, 2011).

É certo que as organizações mudam com o passar do tempo. Mas o processo de mudança nos padrões culturais em geral não admite rupturas bruscas, antes prima por transformações adaptativas em valores críticos, objeto de ampla análise e diagnóstico por parte dos gestores. A cultura organizacional pode ser construída e moldada segundo os padrões de planejamento da organização, mas pressupõe ações orientadas para reforço de valores identificados como capazes de fornecer o melhor comportamento em relação aos objetivos institucionais, na mesma medida em que buscam neutralizar componentes culturais contrários à consecução dos resultados (Bergue, 2011).

Em síntese, a cultura organizacional nas entidades públicas possui características particulares, moldadas pelo ambiente externo e pelas condições internas relativas à coisa pública. Do exposto, tomam relevância a hierarquia, o trabalho em equipes ou setorizado, a valorização do relacionamento interpessoal e o bem-estar dos servidores. Não se espera um ambiente interno competitivo e uma integração externa forte com grande preocupação com *accountability*.

5 PESQUISA E RESULTADOS

5.1 Aplicação da pesquisa

A pesquisa de campo envolveu distribuição de 30 afirmativas para 132 servidores da Câmara dos Deputados ocupantes de função gratificada de nível igual ou superior a 3 com efetivo exercício de atividade de comando de equipe, conforme já comentado no item relativo à metodologia empregada. Esse número pode ser considerado como o total de servidores que atenderam aos filtros definidos. Pode-se entender, portanto, que foi realizado um censo, com distribuição de formulários de pesquisa para o total de selecionados, e não para uma amostra deles.

As afirmativas foram baseadas naquelas propostas na versão reduzida pelo IBACO, considerando três fatores de prática e três fatores de valores de cultura organizacional, com cinco afirmativas a serem respondidas para cada prática e fator. Foram introduzidas alterações de redação nas afirmativas para adequar palavras que fazem sentido no ambiente privado, mas parecem fora do contexto da Câmara dos Deputados, com o intuito de facilitar o entendimento dos respondentes. Manteve-se o termo “cliente” empregado no IBACO, porém com uma explicação para o respondente sobre como interpretar esse termo na realidade do seu dia a dia.

O formulário, nos termos do apêndice 1, foi distribuído via correio eletrônico para o endereço corporativo no mês de maio de 2016, tendo-se encerrado o período de respostas ao final daquele mês. Para cada afirmativa, havia cinco opções de respostas, com base na escala Likert: 1 – não se aplica de modo algum; 2 – pouco se aplica; 3 – aplica-se razoavelmente; 4 – aplica-se bastante; e 5 – aplica-se totalmente.

As 30 afirmativas foram distribuídas pelos três valores (satisfação e bem-estar dos servidores, profissionalismo competitivo e profissionalismo cooperativo) e três práticas (integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal) citados anteriormente. As afirmativas dos valores e práticas estão distribuídas de forma misturada, sem seguir ordem. O agrupamento das afirmativas pode ser observado nos quadros 10 a 15, mantendo-se a numeração com que foram listadas no formulário.

Quadro 10: Valor satisfação e bem-estar dos servidores.

Valor satisfação e bem-estar dos servidores	
03	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem preocupação constante da organização.
07	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.
10	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
12	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.
18	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.

Fonte: elaboração própria.

O valor satisfação e bem-estar dos servidores busca prospectar o grau de valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos servidores, refletindo o grau de humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso. Explora dois aspectos: o bem-estar e a satisfação estão propostos nas afirmativas 03, 12 e 18, enquanto o crescimento profissional e criatividade dos servidores foram explorados nas afirmativas 07 e 10.

Quadro 11: Valor profissionalismo competitivo.

Valor profissionalismo competitivo	
23	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem melhor bem-estar.
24	A criatividade é um dos requisitos básicos para ocupação de cargos gerenciais.
25	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na Câmara dos Deputados.
29	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da Câmara dos Deputados é a produtividade e o lucro.
30	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

Fonte: elaboração própria.

O valor profissionalismo competitivo é composto de afirmativas que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas e na obtenção dos resultados desejados, ainda que isso implique “passar por cima” dos colegas que porventura estejam em posição de buscar os mesmos objetivos na condição de competidor direto ou indireto.

Está proposto nos aspectos competição, apresentada nas afirmativas 29 e 30, e crescimento profissional, por sua vez subdividido em boa imagem, citada na afirmativa 23, criatividade conforme a afirmativa 24, e como exigência da Câmara dos Deputados, segundo afirmativa 25.

Quadro 12: Valor profissionalismo cooperativo.

Valor profissionalismo cooperativo	
14	A preocupação do servidor com a qualidade do seu serviço é bem vista.
17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
19	O profissionalismo dos servidores é visto como grande virtude.
21	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.
22	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a ser seguidos

Fonte: elaboração própria.

O valor profissionalismo cooperativo é relacionado à valorização dos servidores que executam tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo para o alcance das metas.

É avaliado por meio da percepção das características profissionalismo, afirmado como virtude no enunciado 19, qualidade do serviço, na afirmativa 14, e esforço e dedicação, nas afirmativas 17, 21 e 22.

Quadro 13: Prática integração externa.

Prática integração externa	
02	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
04	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.
06	O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
08	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.

Fonte: elaboração própria.

Para pesquisar as práticas voltadas ao planejamento estratégico, à tomada de decisão e ao atendimento do cliente externo, com foco nos escalões superiores da administração, as afirmativas consideram dois pontos: o atendimento das necessidades dos clientes (02, 04 e 15), e o acompanhamento dessas necessidades (06 e 08). Foi esclarecido no questionário que cliente é todo aquele que demanda produtos ou serviços dos setores em que os entrevistados trabalham, seja ele interno ou externo à organização.

Assim, cliente pode ser considerado pelos respondentes como o setor para o qual o resultado do seu trabalho, ou do trabalho do setor, seria encaminhado. O conceito é relevante porque adiciona

um conceito de processo, em que alguns órgãos atuam para elaborar serviços ou informações que serão matéria-prima para outros, configurando uma cadeia de procedimentos que levarão ao objetivo maior da organização.

Quadro 14: Prática recompensa e treinamento.

Prática recompensa e treinamento	
05	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
11	Os servidores são premiados quando apresentam desempenho que se destaca dos demais.
16	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.
26	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
28	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.

Fonte: elaboração própria.

A prática recompensa e treinamento foca nos procedimentos vinculados aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela organização. A recompensa é abordada como devida pela criatividade (05), pelo desempenho em relação aos pares (11) e às metas (28), e pela sociabilidade (16). O treinamento é explorado pela via dos programas de qualidade (26).

Quadro 15: Prática promoção do relacionamento interpessoal.

Prática promoção do relacionamento interpessoal	
01	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
09	Os chefes imediatos são como pais para os servidores.
13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.
20	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
27	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.

Fonte: elaboração própria.

Por último, as afirmativas para averiguação da prática promoção do relacionamento interpessoal, no sentido de favorecer a coesão interna, podem ser divididas em dois grupos: as assertivas 09 e 27 vão na direção de um relacionamento interpessoal muito próximo, semelhante a uma família. As demais afirmativas especulam positivamente sobre o relacionamento hierárquico (01 e 20) e entre os pares (13).

5.2 Resultados da pesquisa

O envio dos formulários resultou em 96 retornos, ou 72% do total enviado. Em regra, os formulários tiveram respostas para as trinta afirmativas: do total de 2880 respostas possíveis em 96 conjuntos propostos, apenas 12 não tiveram resposta assinalada, o que representa 0,416%. Alguns respondentes registraram comentários adicionais, em sua quase totalidade no sentido de conhecer o resultado final da pesquisa.

Nesse ponto, cabe uma diferenciação para condução da apresentação dos resultados. O IBACO, modelo de pesquisa tomado como base, propõe uma análise dos dados colhidos baseada em simples médias das respostas, tomadas pelos números a elas atribuídos. Assim, uma resposta assinalada em 1 – não se aplica, é considerada como número 1; as demais na ordem são os números 2, 3, 4 e 5. Como cada respondente assinalou respostas para cada afirmativa, e estas estão agrupadas em valor ou prática, torna-se necessário inicialmente calcular a média de cada respondente para cada afirmativa. Em seguida, as médias das afirmativas são somadas às demais de cada grupo (valor ou prática) e novamente extraída uma média, que será a média do grupo.

Considerando-se que a nota maior é 5, a menor é 1 e o valor intermediário dessa pontuação é 2,5, basta comparar a média de cada grupo com esse parâmetro para se verificar se aquele valor ou prática é mais ou menos percebido pelos entrevistados. Quanto mais próximo de 5 mais o valor ou prática é parte da cultura organizacional pesquisada, e quanto mais próximo de 1, menos.

No entanto, considerando o caráter quantitativo da técnica de formulário e resposta na escala Likert, faz-se necessária uma abordagem minimamente estatística, para afirmar a qualidade dos resultados e fornecer indicativos mais fundamentados para as conclusões. A análise estatística das respostas para cada grupo, valor ou prática, está descrita no Apêndice 2. Quanto à qualidade dos dados, os testes estatísticos, aplicados conforme prescreve Moore (2005), confirmam a validade do questionário e das respostas.

O teste qui-quadrado rejeitou a hipótese nula, cuja proposta era que as respostas fossem aleatórias. O teste Alfa de Cronbach apresentou índice acima de 0,7 para todos os grupos, com exceção da prática promoção do relacionamento interpessoal, que ficou em 0,574. Esse último pode ter influência do tipo de questões, divididas entre ênfase ao paternalismo (afirmativa 09), com menor avaliação, e o bom relacionamento entre pares e superiores (afirmativa 20), bem vista. Outro

fator que pode ter influenciado essa prática é a formação da amostra, que não incluiu servidores sem função de chefia.

Para avaliação dos resultados, utilizou-se estatísticas descritivas, como média, desvio padrão, moda e mediana, para compor um quadro de análise. Elaboraram-se ainda gráficos baseados na distribuição de frequências de cada fator (valores e práticas) para demonstrar tendências. A seguir, são relacionados os resultados de cada valor e prática de acordo com a análise estatística e com o método do IBACO.

Os resultados apurados pela metodologia do IBACO são mais diretos, pois resultam de cálculo das médias das opções de resposta assinaladas por cada fator (valor ou prática). A Tabela 1 oferece um resumo das médias, em ordem decrescente, calculadas de acordo com a metodologia do IBACO. Observa-se que as maiores médias foram registradas para o valor profissionalismo cooperativo e para a prática integração externa. As menores foram para o valor profissionalismo competitivo e para a prática recompensa e treinamento.

Tomando a Tabela 1 e as considerações do modelo do IBACO como base, pode-se afirmar que o tipo de profissionalismo que constitui valor na Câmara dos Deputados é o cooperativo, seguido pelo valor satisfação e bem-estar dos servidores.

Tabela 1: Resumo das médias das respostas.

Fator	Média
Valor profissionalismo cooperativo	3,80
Prática integração externa	3,64
Prática relacionamento interpessoal	3,32
Valor satisfação e bem-estar	2,92
Prática recompensa e treinamento	2,05
Valor profissionalismo competitivo	1,97

Fonte: elaboração própria.

No outro extremo, a competição foi muito pouco percebida como valor para a ação profissional. Tal resultado faz sentido de forma lógica, pois não é razoável um ambiente que apresente valores distintos ou até contraditórios como cooperação e competitividade.

Dentre as práticas, a maior percepção positiva da integração externa e do relacionamento interpessoal parece espelhar o valor de cooperação e bem-estar dos servidores. Por outro lado, o

fato de a prática recompensa e treinamento ser percebida em grau menor é convergente com a baixa percepção do valor profissionalismo competitivo. Assim, o pouco valor à competição dispensa práticas de recompensa e de rotinas de treinamento voltadas ao desempenho, enquanto o valor de cooperação estimula prática de integração e relacionamento interpessoal.

Dessa forma, a interpretação dos resultados, à luz do modelo proposto pelo IBACO, aponta para a percepção positiva pelos chefes dos valores de profissionalismo cooperativo e de satisfação e bem-estar dos servidores, enquanto a competição profissional não é valorizada. Esses valores indicam uma cultura organizacional em que os servidores não se identificam como concorrentes, mas antes como cooperadores da organização.

Essa conclusão a favor do cooperativismo profissional é coerente com as ideias de Hofstede (2010), o qual, como já visto, entende a cultura brasileira como coletivista, sem incentivo ao individualismo, e inclinada ao feminino. A boa avaliação de satisfação e bem-estar e inter-relacionamento pessoal parecem confirmar a orientação para os aspectos humanos, coerente com esse aspecto feminino. Em outra visão, o relacionamento mais humano evidencia os traços da cultura brasileira do personalismo e da cordialidade, afastando a competição e a impessoalidade.

O resultado obtido pela análise de algumas grandezas estatísticas mostra-se mais detalhado. Foram calculadas as médias, o desvio padrão, a frequência de respostas, o coeficiente de variação, a mediana, e a moda para cada afirmativa. Para cada grupo de valor e prática foram calculadas médias a partir das médias das respostas de cada afirmativa. Os dados foram tabulados para cada valor e prática consultados, e estão apresentados nas Tabelas 2 a 10. Os valores pesquisados foram a satisfação e bem-estar dos servidores, o profissionalismo competitivo e o profissionalismo cooperativo. As práticas pesquisadas foram relacionamento interpessoal, integração externa e recompensa e treinamento.

O valor satisfação e bem-estar dos servidores teve média para as respostas de 2,868 (média simples calculada com base na média das respostas para cada afirmativa do valor). As afirmativas com as maiores médias, entre 3 (aplica-se razoavelmente) e 4 (aplica-se bastante), e com os menores coeficientes de variação do grupo, indagam sobre a preocupação da organização com as necessidades e bem-estar dos funcionários e com o crescimento profissional. Pode-se afirmar que há uma percepção positiva para esses quesitos.

Tabela 2: Estatísticas das respostas ao valor satisfação e bem-estar.

Valor satisfação e bem-estar dos empregados						
	Afirmativa	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	Mediana	Moda
03	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem preocupação constante da empresa.	3,26	0,861	0,264	3	3
07	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	3,63	0,932	0,257	4	4
10	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	2,77	1,031	0,372	3	2
12	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	2,34	0,868	0,370	2	2
18	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	2,34	0,868	0,371	3	2
	Médias	2,868	0,912	0,318		

Fonte: elaboração própria.

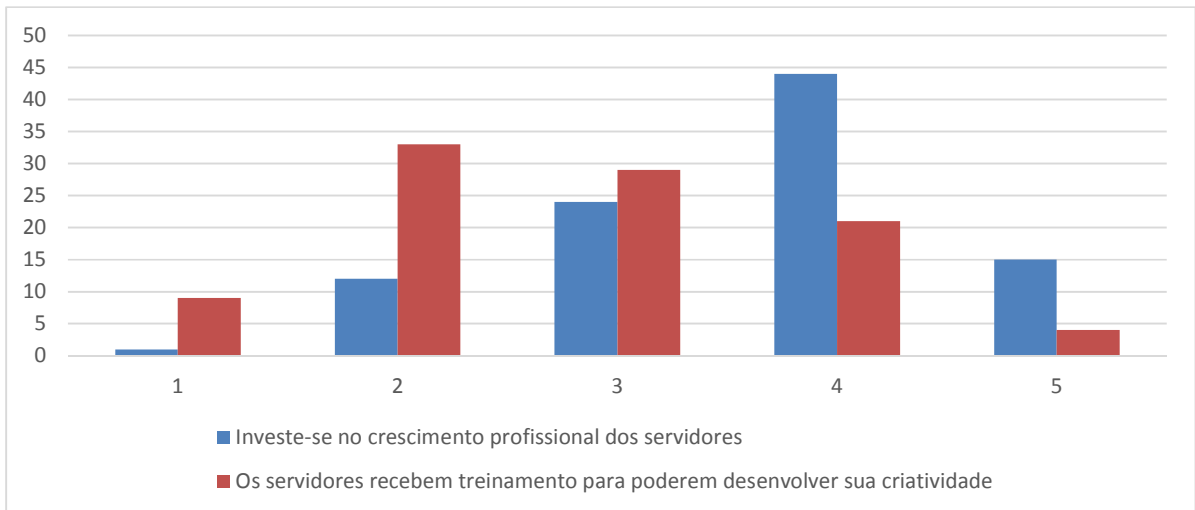
No entanto, as demais afirmativas do valor, que inquiriam sobre programas voltados ao bem-estar dos servidores e ao aumento da satisfação, e sobre treinamento para aumentar a criatividade apresentam médias abaixo de 3, conforme Tabela 2. Esse número indica que muitos gestores não percebem programas para aumentar a satisfação e bem-estar e nem treinamento para aumentar a criatividade como formas de demonstrar a preocupação percebida com esses tópicos.

A comparação da distribuição de respostas às afirmativas 07 (investe-se no crescimento profissional) e 10 (treinamento para criatividade) indica um contraste nas percepções. A observação da Figura 2 indica que o crescimento profissional recebe investimento, com pico de respostas (quase 45%) acentuado na alternativa 4 – aplica-se bastante. Mas a afirmativa que cita o treinamento foi percebida de forma menos favorável, concentrando-se nas afirmativas 2 – pouco se aplica, e 3 – aplica-se razoavelmente, com preferência somada próxima de 60%. O crescimento profissional pode ser entendido como fonte de satisfação, porém o treinamento voltado à criatividade é menos percebido.

As respostas dos entrevistados permitem inferir que há preocupação com a satisfação e bem-estar. Os questionados têm a sensação de que a instituição pensa no seu bem-estar, mas a

forma pela qual essa preocupação chega aos servidores não foi captada pelas afirmativas. Somente se pode afirmar que tal não se manifesta pela existência de programas para esse fim.

Figura 2: Distribuição das frequências das afirmativas 07 e 10.



Fonte: elaboração própria.

O valor profissionalismo competitivo teve uma média entre as afirmativas de 1,972, a menor entre todos os grupos de valores e práticas pesquisados. Dentre as afirmativas, observaram-se médias semelhantes, inferiores a 2 (pouco se aplica), e coeficientes de variação também significativos, com mínima de 0,421 e máxima de 0,531, e ainda medianas e modas convergindo para 2. A exceção ficou com a afirmativa 24, que cita a criatividade como requisito para ocupação de cargos gerenciais, que mostrou média de 2,43. Os valores estão relacionados na Tabela 3, a seguir.

As médias mais baixas foram para o aspecto competição, com destaque para a afirmativa 29, que trata da valoração da concorrência entre servidores ainda que de forma não sadia, com os menores valores para média e desvio padrão do grupo, 1,72 e 0,804, respectivamente. Especificamente a questão 25 teve a função de mensurar a atenção dos respondentes, já que é sabido que o regime jurídico da Câmara dos Deputados não avalia a permanência com base no crescimento profissional.

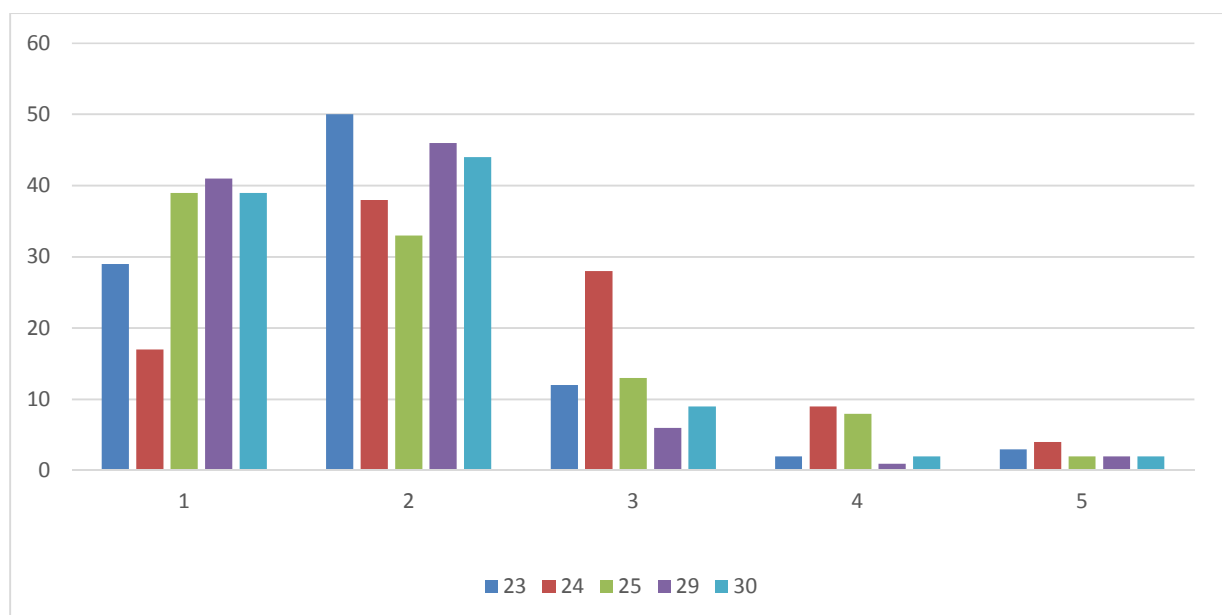
Tabela 3: Estatísticas das respostas ao valor profissionalismo competitivo.

Valor profissionalismo competitivo						
	Afirmativa	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	Mediana	Moda
23	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem melhor bem-estar.	1,96	0,893	0,456	2	2
24	A criatividade é um dos requisitos básicos para ocupação de cargos gerenciais.	2,43	1,023	0,421	2	2
25	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na Câmara dos Deputados.	1,96	1,041	0,531	2	1
29	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da Câmara dos Deputados é a produtividade e o lucro	1,72	0,804	0,467	2	2
30	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados	1,79	0,857	0,479	2	2
	Médias	1,972	0,936	0,468		

Fonte: elaboração própria.

As distribuições de frequências para as afirmativas desse valor são semelhantes, com forte concentração nas alternativas 1 – não se aplica, e 2 – pouco se aplica.

Figura 3: Distribuição de frequências das respostas do valor profissionalismo competitivo.



Fonte: elaboração própria.

A Figura 3 oferece perfil das respostas às afirmativas do grupo (23, 24, 25, 29 e 30). Percebe-se elevada concentração das respostas nas alternativas 1 e 2, indicando rejeição da percepção do valor.

Conclui-se, das respostas, que o profissionalismo competitivo não é percebido pelos respondentes como presente na cultura da Câmara dos Deputados. No entanto, a criatividade como critério para cargo gerencial foi mais bem percebida que o restante das afirmativas, podendo apontar para um fator diferencial na competição por evolução interna. As respostas negativas à afirmativa 25 reforçam a substância das respostas.

O valor profissionalismo cooperativo teve média elevada, atingindo 3,82. É a maior média de todos os grupos de valores e práticas pesquisados, situando entre 3 (aplica-se razoavelmente) e 4 (aplica-se bastante). As medianas e modas ficaram sempre em 4, e o desvio padrão inferior a 0,266. As afirmativas enaltecem as características qualidade, esforço e dedicação, profissionalismo como virtude, superação das dificuldades e dedicação e espírito de colaboração.

As maiores médias ficaram com a qualidade do trabalho e a dedicação e espírito de colaboração, mas as demais não ficaram longe. É claro o contraste com o valor anterior, que investigava o profissionalismo competitivo e mostrou médias bem inferiores.

Tabela 4: Estatísticas das respostas ao valor profissionalismo cooperativo.

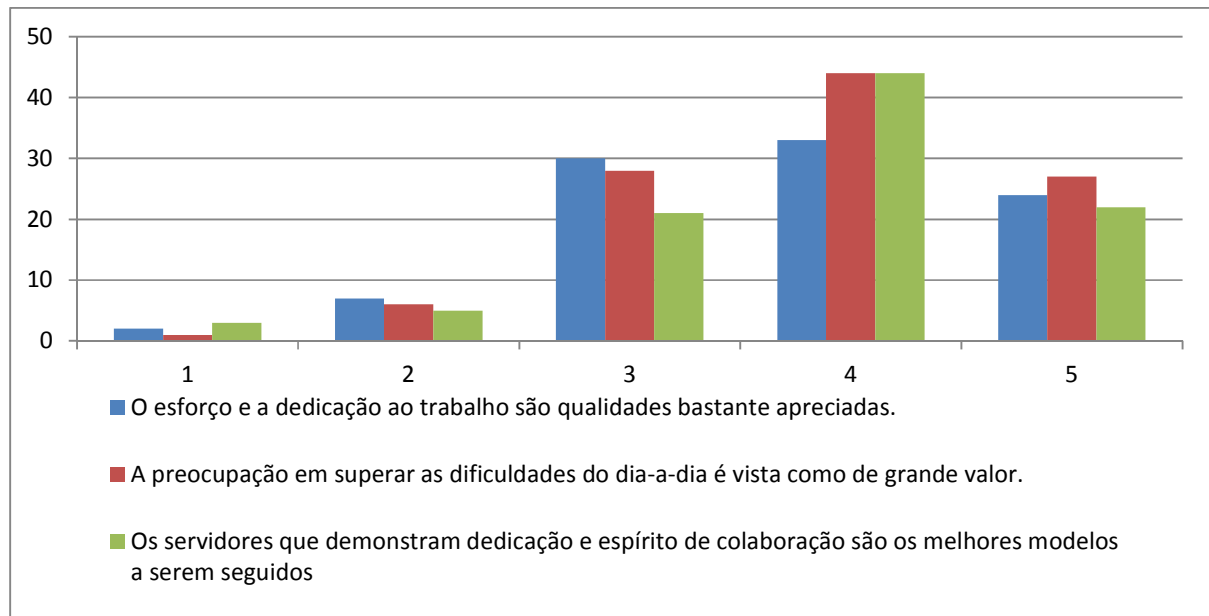
Valor profissionalismo cooperativo						
	Afirmativa	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	Mediana	Moda
14	A preocupação do servidor com a qualidade do seu serviço é bem vista.	4,00	0,834	0,208	4	4
17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3,73	0,989	0,265	4	4
19	O profissionalismo dos servidores é visto como grande virtude.	3,83	0,964	0,252	4	4
21	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.	3,73	0,864	0,231	4	4
22	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	3,81	0,96	0,252	4	4
	Médias	3,82	0,922	0,241		

Fonte: elaboração própria.

É possível concluir que a percepção dos entrevistados aponta para um profissionalismo cooperativo e não para o competitivo. A Tabela 4 resume as estatísticas para o valor.

A Figura 4 oferece perfil das respostas das afirmativas 17 (esforço e dedicação ao trabalho), 21 (preocupação em superar dificuldades do dia a dia) e 22 (dedicação e espírito de colaboração como modelos).

Figura 4: Distribuição de frequências das afirmativas 17, 21 e 22.



Fonte: elaboração própria

As alternativas de resposta mais negativas (1 e 2) atingiram níveis abaixo de 10% no eixo vertical, que marca a gradação de percentual de respostas, indicando uma percepção próxima de 90% para as respostas que declaram “aplica-se razoavelmente”, “aplica-se bastante” e “aplica-se totalmente”. Assim, pode-se inferir que o profissionalismo cooperativo é amplamente percebido de forma favorável dentre os pesquisados.

O exame conjunto dos três valores pesquisados permite comparar as médias de cada grupo, conforme Tabela 5. A confrontação das médias ilustra claro contraste entre profissionalismo competitivo e cooperativo, com maior percepção favorável deste último, e ainda boa percepção para o valor satisfação e bem-estar dos servidores.

Tabela 5: Comparação das médias dos valores.

Valor	Média
Satisfação e bem-estar	2,868
Profissionalismo competitivo	1,972
Profissionalismo cooperativo	3,820

Fonte: elaboração própria

A análise conjunta das afirmativas oferece visão mais pontual dos valores percebidos pelos chefes consultados.

A Tabela 6 relaciona as afirmativas com concentração de respostas acima de 80% nas alternativas 3 – aplica-se razoavelmente, 4 – aplica-se bastante, e 5 – aplica-se totalmente. As afirmativas com maior percentual são relativas ao profissionalismo cooperativo, mas aparecem também preocupação com o bem-estar e investimento no crescimento profissional dos servidores.

As concentrações mais elevadas aparecem nas alternativas do profissionalismo competitivo. O destaque pessoal é em regra considerado como não aplicável, rejeitando o individualismo como valor na Câmara dos Deputados. Foram considerados percentuais de respostas diferentes para a aceitação do valor (opções 3, 4 e 5) e para a rejeição do valor (1 e 2), tendo em vista que a aceitação soma três respostas, enquanto a rejeição apenas duas.

Tabela 6: Afirmativas dos três valores com mais de 80% de respostas nas opções 3, 4 e 5.

	Afirmativas	%
03	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem preocupação constante da organização.	83,33
07	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	86,46
14	A preocupação do servidor com a qualidade do seu serviço é bem vista.	95,83
17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	90,63
19	O profissionalismo dos servidores é visto como grande virtude.	90,53
21	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.	93,40
22	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a ser seguidos.	91,58

Fonte: elaboração própria.

O resultado da avaliação para os valores parece ser consistente com as características coletivista e feminina apontadas por Hofstede para a cultura do Brasil. Os valores de cooperação e de satisfação e bem-estar renegam o individualismo e demonstram clara preferência para o aspecto

humano. A pouca presença da competição também aponta para o coletivo, e demonstra alguma aversão à incerteza provocada pela constante aferição de desempenho em relação aos pares.

Por outro lado, as afirmativas com concentração de respostas superior a 60% nas opções 1 e 2 estão listadas na Tabela 7.

Tabela 7: Afirmativas dos três valores com mais de 60% de respostas nas opções 1 e 2.

	Afirmativas	%
12	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	65,63
23	Somente bons empregados recebem benefícios que lhes garantem melhor bem-estar.	82,29
25	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na Câmara dos Deputados.	75,79
29	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da Câmara dos Deputados é a produtividade e o lucro.	90,63
30	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	86,46

Fonte: elaboração própria.

Com relação às práticas, o IBACO propõe questionar a integração externa, o inter-relacionamento pessoal e a recompensa e treinamento. As respostas relativas à prática integração externa resultaram na média de 3,64, maior dentre as práticas consultadas e inferior apenas à verificada no valor profissionalismo cooperativo. Dentre as afirmativas, a menor média foi da afirmativa 06, sobre acompanhamento e atendimento das necessidades do cliente. A maior média foi exibida pelo quesito 08, sobre relações amigáveis com o cliente, que ainda mostrou o menor desvio padrão e o menor coeficiente de variação. As estatísticas encontram-se na Tabela 8.

As médias próximo de 4 para as afirmativas sobre relações amigáveis com os clientes, atendimento às necessidades como meta e excelência de produtos para satisfazer clientes evidenciam práticas voltadas à preocupação com cordialidade e cooperação, em especial pelo fato do conceito de cliente informado admitir colegas dentro da instituição que também são demandantes de produtos e serviços do setor ou departamento em que o respondente trabalha.

Tabela 8: Estatísticas da prática integração externa.

Prática integração externa						
	Afirmativa	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	Mediana	Moda
02	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	3,78	0,976	0,258	3	3
04	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.	3,68	1,003	0,272	4	3
06	O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.	3,11	0,869	0,279	3	3
08	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	3,97	0,760	0,191	4	4
15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	3,67	0,867	0,236	4	4
Médias		3,64	0,895	0,245		

Fonte: elaboração própria.

Assim, a percepção da prática integração externa permite verificar que há uma visão qualificada das necessidades dos clientes, entendidos como consumidores de produtos e serviços internos ou externos. No entanto, a menor média aferida na afirmativa 06, sobre acompanhamento das necessidades dos clientes, permite estimar que há espaço para melhora no relacionamento entre órgãos ou departamentos ou entre a Câmara dos Deputados e seus *stakeholders*.

A prática recompensa e treinamento teve média do grupo de 2,056, indicando baixa percepção para esse grupo de afirmativas. Todas as afirmativas desta prática tiveram médias baixas, sempre inferiores a 2,50 (em que 2 significa pouco se aplica, e 3 aplica-se razoavelmente). A recompensa foi afirmada como vinculada a ideias inovadoras (afirmativa 05), desempenho destacado (afirmativa 11) e pelo atingimento de metas (afirmativa 28).

Dessas, a afirmativa referente ao atingimento de metas pré-estabelecidas teve a menor marca, de 1,7, possivelmente como reflexo da falta de metas definidas. A média mais baixa do grupo foi da afirmativa 16, que se refere à distribuição de brindes de forma comum, sinalizando que tal prática não é percebida pelos entrevistados. As grandezas estatísticas calculadas para o grupo podem ser verificadas na Tabela 9.

Tabela 9: Estatísticas da prática recompensa e treinamento.

Prática recompensa e treinamento						
	Afirmativa	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	Mediana	Moda
05	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	2,50	0,795	0,381	2,5	2
11	Os servidores são premiados quando apresentam desempenho que se destaca dos demais.	2,30	0,896	0,389	2	2
16	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	1,59	0,748	0,470	1	1
26	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	2,19	0,874	0,399	2	2
28	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	1,70	0,840	0,495	2	2
	Médias	2,056	0,8306	0,404		

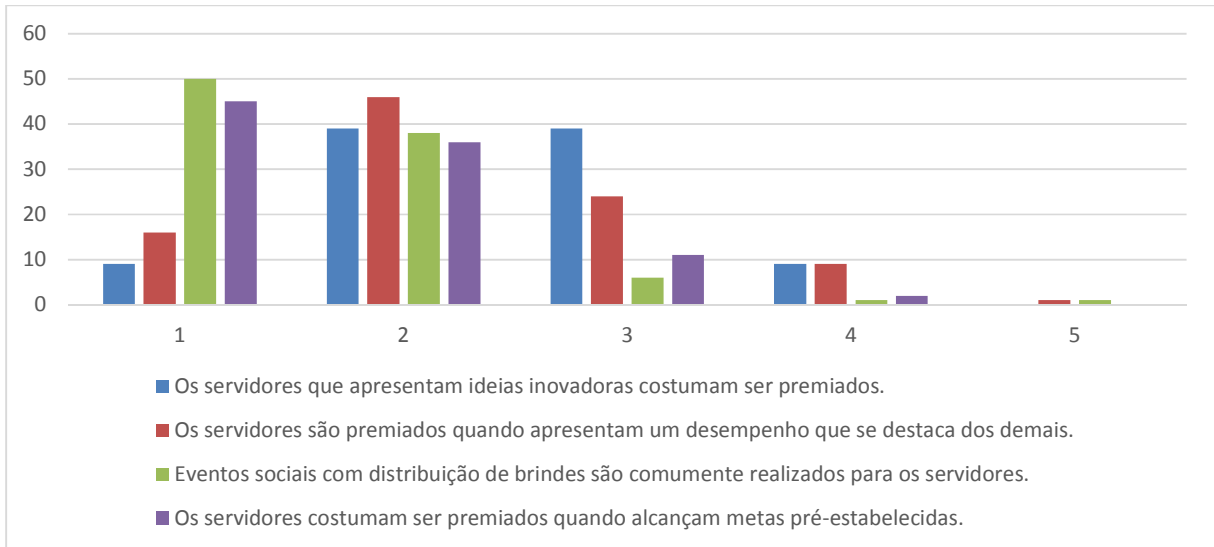
Fonte: elaboração própria.

A recompensa pela inovação (05) foi percebida um pouco mais favoravelmente, com a maior média e com distribuição de mais de 80% das respostas entre 2 e 3 (pouco se aplica e aplica-se razoavelmente). A recompensa pelo desempenho em relação aos pares teve frequência de distribuição de respostas de mais de 60% entre 1 e 2 (não se aplica e pouco se aplica).

Os programas de qualidade também são pouco percebidos, com mais de 70% das respostas nas alternativas 1 e 2 (não se aplica e pouco se aplica). Conclui-se que não há percepção de premiação associada à inovação ou desempenho, assim como também não é prática o uso de programas de qualidade para treinamento. Se há prática de recompensa, não é pelos motivos elencados na pesquisa.

A distribuição dos valores das médias de cada afirmativa pode ser observada na Figura 5, indicando que não há percepção de recompensas como prêmios pelos aspectos abordados.

Figura 5: Distribuição de frequências das afirmativas 5, 11, 16 e 28.



Fonte: elaboração própria.

A prática promoção do relacionamento interpessoal também teve, ao lado da prática integração externa e do valor profissionalismo cooperativo, média elevada, de 3,342. As afirmativas indagam sobre o relacionamento entre subordinados e chefes (afirmativas 01, 09 e 20) e as relações entre os pares (afirmativas 13 e 27). As estatísticas para a prática em foco estão demonstradas na Tabela 10.

O relacionamento com o alto escalão e o acesso aos diretores foram bem percebidos, com notas médias próximo de 4 – aplica-se bastante. Essa constatação é importante, pois o público-alvo da pesquisa é constituído de servidores da gerência média e superior, mostrando que o contato com a direção superior da Câmara dos Deputados é bem-visto por aqueles que tem essa tarefa. Entretanto, a afirmativa 09, que explora um relacionamento mais privado entre servidores e chefia imediata, teve média inferior a 3, indicando que o relacionamento não chega ao paternalismo.

Na mesma direção aponta a afirmativa 27, já na parte relativa ao relacionamento entre os pares, com média pouco abaixo de 3, mostrando que os servidores não chegam a ter ambiente familiar. No entanto, há um bom trato entre eles, pois costumam comemorar os aniversários no ambiente de trabalho, conforme revela a afirmativa 13, com média de 3,79. A questão da relação mais familiar é detalhada na Figura 6, que ilustra a distribuição das percepções para as afirmativas 9 e 27.

Tabela 10: Estatísticas da prática promoção do relacionamento interpessoal.

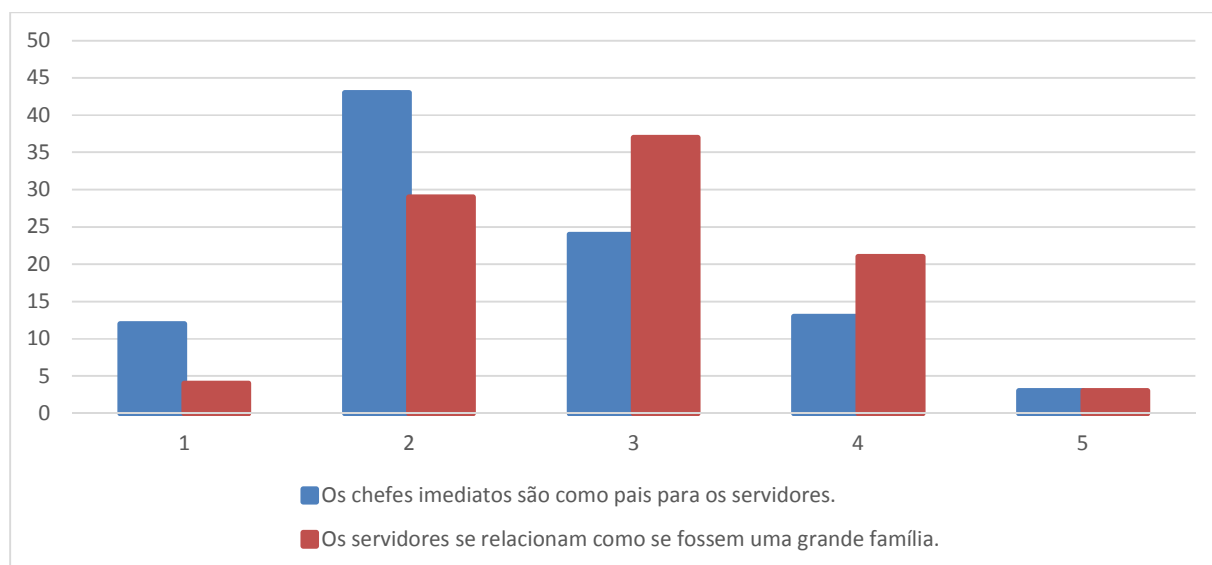
Prática promoção do relacionamento interpessoal						
	Afirmativa	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	Mediana	Moda
01	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	3,88	0,944	0,2433	4	4
09	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	2,49	0,988	0,3968	2	2
13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.	3,79	0,905	0,2387	4	4
20	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	3,66	0,938	0,2563	4	4
27	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	2,89	0,91	0,3449	4	4
	Médias	3,342	0,937	0,2804		

Fonte: elaboração própria.

Da Figura 6, é possível inferir que a afirmativa 9 foi acolhida com mais rejeição, com respostas concentrando-se em 2 – pouco se aplica e 1 – não se aplica (acima de 55% das respostas). Já a afirmativa 27, que compara os servidores a uma grande família, foi pouco mais bem percebida, com concentração de respostas deslocando-se para as alternativas 3 – aplica-se razoavelmente e 2 – pouco se aplica (acima de 68%).

Assim, pode-se concluir que os respondentes percebem a existência de práticas que apontam para um bom relacionamento interpessoal, no que tange à cordialidade entre os servidores e ao acesso aos superiores. As afirmativas 09 e 27 incorrem pelo nível de relacionamento mais familiar, ou mesmo patriarcal, porém tiveram médias menores dentro do grupo, indicando que o relacionamento não é percebido nessa linha mais familiar.

Figura 6: Distribuição de frequências das afirmativas 9 e 27.



Fonte: elaboração própria.

O exame conjunto das três práticas pesquisadas permite comparar as médias de cada grupo, conforme Tabela 11. A integração externa e o relacionamento interpessoal tiveram médias mais elevadas, acima de 3, em relação à recompensa e treinamento. Essas práticas percebidas de forma mais positiva indicam certo reflexo do valor cooperação, pois enfatizam o relacionamento entre as pessoas.

Tabela 11: Comparação das médias das práticas.

Prática	Média
Integração externa	3,640
Recompensa e treinamento	2,056
Relacionamento interpessoal	3,342

Fonte: elaboração própria.

A melhor percepção das práticas voltadas ao relacionamento ocorre tanto na visão orgânica, em que o conceito de cliente como tomador de produtos e serviços passa a ideia de processo de trabalho, quanto na visão individual, com inquirição sobre o relacionamento hierárquico e entre os servidores.

A prática de recompensa e treinamento teve avaliação inferior, demonstrando falta de práticas de aferição de desempenho e de trabalho com metas a serem atingidas. Essa prática é

coerente com a baixa percepção apurada para o valor profissionalismo competitivo, enquanto as demais confirmam o valor de cooperação no ambiente laboral.

Tabela 12: Afirmativas das três práticas com mais de 80% de respostas nas opções 3, 4 e 5.

	Afirmativas	%
02	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	88,54
04	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.	89,47
08	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	95,83
15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	90,63
01	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	91,58
13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.	91,67
20	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	90,63

Fonte: elaboração própria.

A comparação das afirmativas pesquisadas para as práticas demonstra a concentração de preferências por algumas. A Tabela 12 informa as afirmativas que tiveram mais de 80% de escolhas para as alternativas 3, 4 e 5. Sobressaem os quesitos incidentes sobre relacionamento, seja entre subordinados e superiores, entre servidores e clientes ou entre os próprios servidores.

A concentração elevada de respostas para relacionamento com clientes deixa entrever uma percepção de processo de trabalho, entre os respondentes, ainda que não seja comum na Câmara dos Deputados essa abordagem de trabalho.

Por outro lado, a comparação das afirmativas que tiveram maior frequência de respostas nas alternativas 1 e 2 resulta que algumas alcançaram índice superior a 60%, somadas as alternativas. A Tabela 13 expõe as afirmativas com maior concentração.

Tabela 13: Afirmativas das três práticas com mais de 60% de respostas nas opções 1 e 2.

	Afirmativas	%
11	Os servidores são premiados quando apresentam desempenho que se destaca dos demais.	64,58
16	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	91,67
26	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	86,17
28	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	70,83

Fonte: elaboração própria.

Chama a atenção a rejeição à afirmativa 16, sobre distribuição de brindes, evidenciando que se há premiação por metas não é por esta via. Também é notável a afirmativa 28, sobre as inovações como resultado de programas de qualidade, que teve 70,83% de rejeição nas opções 1 e 2. A inovação foi bem aceita na afirmativa 15, que a relaciona com as necessidades do mercado, com consideráveis 90,63% de respostas pela aplicação da prática.

A comparação das afirmativas permite estimar que ocorre inovação, porém muito mais ligada à necessidade que a programas de qualidade, sugerindo a busca de mudanças como atitude reativa. Sobre esse ponto, a afirmativa 06, sobre prática de acompanhamento das necessidades dos clientes, teve frequência de respostas de 76,04% nas opções 3, 4 e 5. Essa concentração indica razoável percepção de procedimentos para descobrir o que os clientes querem, situando a ação reativa mais próximo do nível operacional que do estratégico.

Os resultados da pesquisa também são coerentes com as características do ambiente cultural da organização pública expressas por estudiosos da área. Segundo Pires (2006), as instituições públicas apresentam ainda traços de apego a regras, observância da hierarquia, paternalismo e apego ao poder. Sobre regras e hierarquia, cabe reflexão quanto às afirmativas 10 e 24, que citam a criatividade. A Tabela 14 ilustra as frequências das respostas nas opções 1 e 2 e nas opções 3, 4 e 5.

Tabela 14: Afirmativas que citam a criatividade e a frequência das respostas.

Afirmativas		% 1 e 2	% 3, 4 e 5
10	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	43,75	56,25
24	A criatividade é um dos requisitos básicos para ocupação de cargos gerenciais.	57,29	42,71

Fonte: elaboração própria.

As respostas não demonstram concentração, mas exibem distribuição semelhante, sem tendência significativa para aceitação ou rejeição. A pequena diferença percentual na afirmativa 10 para aceitação da criatividade como objeto de treinamento para servidores ocorre de forma contrária na afirmativa 24, com leve rejeição da criatividade como requisito para cargos gerenciais.

Assim, pode-se aferir que, apesar da percepção de existência da criatividade no ambiente de trabalho, não há predominância da prática, que ainda compartilha espaço com a observância da hierarquia e o apego às normas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo identificar características da cultura organizacional da Câmara dos Deputados percebidos por gestores atuantes na chefia de equipes. As impressões dos gestores foram buscadas por meio de formulário eletrônico com 30 afirmativas distribuídas entre três valores e três práticas, com base em modelo proposto pelo IBACO.

O trabalho fundamentou-se na busca pela percepção de gestores selecionados da Câmara dos Deputados, por meio de formulário com 30 afirmativas relativas a três valores e três práticas. Do total de 132 formulários enviados, houve 96 retornos, ou 72% de respostas, com pequeno percentual de respostas em branco (0,416%) nos formulários devolvidos. Os resultados da pesquisa foram analisados segundo a metodologia oferecida pelo IBACO, e também pela análise de algumas grandezas estatísticas, em especial a distribuição de frequência das respostas.

O tratamento das respostas dos consultados pelo método proposto pelo IBACO estão apresentados na tabela 1, de forma decrescente de valor de média para cada valor e prática. Os resultados mostrados indicam uma percepção maior do valor profissionalismo cooperativo (média de 3,80), relacionado com a eficácia e competência, colaboração e iniciativa na execução das tarefas, enquanto os outros dois valores pesquisados ficaram com médias abaixo de 3.

Esse resultado é coerente com a análise da distribuição de respostas nas opções 3, 4 e 5, apresentada na Tabela 6. Todas as afirmativas do valor profissionalismo cooperativo ficaram com concentração acima de noventa por cento nessas opções, indicando clara tendência de elevada percepção do cooperativismo como valor na cultura organizacional da Câmara dos Deputados.

Aparecem ainda com escore médio acima de 3 as práticas integração externa, voltada para o planejamento e atendimento ao cliente, e relacionamento interpessoal, com atenção para a coesão interna. Destaque para a integração externa, pois quatro de suas cinco afirmativas aparecendo dentre aquelas com mais de 80% de concentração de respostas nas opções 3, 4 e 5, conforme tabela 12.

Por outro lado, aparecem na Tabela 1 com médias inferiores a três os valores profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos servidores, e a práticas recompensa e treinamento. Esse resultado também é coerente com a distribuição de frequências das respostas, conforme observa-se nas Tabelas 7, 12 e 13.

Assim, pode-se inferir que, na percepção dos servidores consultados, a cultura organizacional da Câmara dos Deputados tem como uma crença fundamental o cooperativismo, com reflexos nas práticas de relacionamento e integração externa. Essa inferência permite identificar como elementos culturais o bom relacionamento interno e externo, a habilidade e colaboração. Tais valores e práticas estão em coesão com o ambiente organizacional esperado de um parlamento, no qual se pressupõe o debate entre diferentes interesses e o diálogo e respeito às divergências como formas de atuação.

Se por um lado pode-se inferir pelo cooperativismo como componente fundamental da cultura organizacional da Câmara dos Deputados, de outro pode-se descartar a competição, o desempenho e a eficácia individual, pois, além de apresentarem algum grau de contradição com a cooperação, obtiveram médias de respostas mais baixas. Importante ressaltar que a seleção de consultados considerou a opinião de chefes de equipes, dos quais se espera deter conhecimento sobre o desempenho dos subordinados e do próprio grupo, e da forma de mensurá-lo.

A boa percepção dos valores profissionalismo cooperativo e satisfação e bem-estar dos servidores está presente na proposta de Bergue (2011) como evidência da cultura no comportamento das organizações públicas. A preferência positiva das respostas pelas afirmativas que apontam para relacionamento também encontra eco nas propostas do autor, que cita as relações pessoais e grupais como presentes nas instituições governamentais brasileiras.

A análise por uma outra ótica permite observar que os valores percebidos na presente pesquisa estão refletidos em um artefato presente na organização, que é o normativo que trata da política de recursos humanos da Câmara dos Deputados. Dentre os princípios fixados no Ato da Mesa 76 (Brasil, 2013), o primeiro listado cita de forma direta a cooperação, com ênfase na dimensão coletiva de trabalho. São ainda citados o mérito como distinção profissional pela expressão de competências, o desenvolvimento das competências, o equilíbrio e bem-estar do ser humano, considerados os contextos social e do trabalho, e a efetividade com foco na eficiência e no resultado.

Assim, os valores de satisfação e bem-estar e de profissionalismo cooperativo percebidos encontram-se quase que literalmente expressos nos princípios. Observe-se ainda que não há referências no texto normativo sobre profissionalismo competitivo entre os servidores. Prevê-se o crescimento profissional pela via do desempenho próprio, como desenvolvimento de competências

e foco na eficiência e resultado, sem comparação com o desempenho dos demais ou com metas definidas.

Com relação às competências individuais, o texto do Ato da Mesa 76 (Brasil, 2013) cita a comunicação clara, a interação cordial, o atendimento de excelência aos usuários, a colaboração com os colegas de trabalho, e a execução com qualidade. As competências descritas também podem ser consideradas como expressão das práticas observadas de integração externa (atenção às demandas dos clientes) e de bom relacionamento entre os colegas. Nota-se que não há previsão de recompensas ou de treinamento como estímulo à competição.

Essas constatações nos normativos citados corroboram a presença dos valores e práticas achados na presente pesquisa. É interessante registrar que o gestor, no momento em que procurou definir princípios e competências, optou por registrar os princípios aos quais atribuiu relevância, refletindo a realidade consolidada e percebida como correta pela coletividade. Assim, esses registros confirmam a pesquisa e ao mesmo tempo são por ela confirmados, dando maior confiabilidade aos resultados ora apresentados.

A preferência pela cooperação em detrimento da competição indica uma consciência da força interna do grupo, da capacidade de conduzir o trabalho com equilíbrio com base nesse valor. Tais traços permitem identificar o grupo pesquisado já nas etapas mais avançadas de evolução, entre os estágios de trabalho em grupo e maturidade de grupo, conforme o pensamento de Schein (2009), sintetizado no quadro 2.

Essa posição na evolução é conclusão razoável, tendo em vista que a Câmara pode ser considerada instituição fundamental do sistema social e político brasileiro desde os tempos imperiais. Assim, não se espera uma evolução incipiente, pois houve tempo suficiente para que os valores fossem testados no funcionamento diário e na capacidade de adaptar-se a novas condições internas ou externas.

O valor apontado também é coerente com alguns traços de cultura brasileira citados no quadro 7, que influenciariam as organizações brasileiras. Estão relacionadas características que dizem respeito à forma de relacionamento, à interação entre indivíduos ou grupos, como, por exemplo, as relações afetivas, a cordialidade, a malandragem, o jeitinho e a aversão ao conflito.

O profissionalismo cooperativo também pode ser considerado alinhado com as assertivas de Hofstede (*apud* Motta, 1997), que considera que o Brasil é uma sociedade coletivista e inclina-

se ao lado feminista. A preferência pelo coletivo oferece suporte para um valor cooperativo, afirmando valor para o conjunto, e não para o individual. Por sua vez, a inclinação feminista e sua valorização do aspecto humano são também consonantes com a distância do competitivismo, do desempenho e da supremacia da busca de metas e resultados.

Tais traços não se vinculam a uma polaridade entre certo e errado, mas ao intermediário, ao ambíguo e à criatividade. Na visão de Santos (2005), esse meio termo tem origem na base racial tripartite da sociedade brasileira, que se integra em um cenário multivariado de valores. Nesse ambiente de mescla e relacionamento entre diferentes, há pouco espaço para comparações, para a competição e para a medição do desempenho.

Nesse sentido, o resultado da pesquisa, sopesados os filtros empregados na coleta de impressões, é também coerente com traços culturais próprios do brasileiro. Enquanto o cooperativismo é sinônimo de união, de grupo unido, de confiança pessoal, que permite soluções flexíveis, criativas e personalizadas, o profissionalismo competitivo entende natural um conflito entre indivíduos e grupos, a aplicação de normas e modelos de desempenho.

De forma mais sumarizada, o quadro 8 oferece traços similares como influentes no ambiente organizacional brasileiro. O valor cooperativismo parece coadunar-se com os traços personalismo, que decorre da hierarquia com características de relações pessoais; e malandragem, com flexibilidade e adaptabilidade como alternativa ao certo e errado. Por sua vez, a rejeição à competição pode refletir a característica aventureiro, com atenção ao labor intelectual, ao trabalho subjetivo, sonhador, de difícil mensuração, e aversão ao metódico, ao constante aferir de resultados.

A presente pesquisa, como não poderia deixar de ser, utilizou filtros e simplificações, como, por exemplo, a seleção de consultados e o uso do IBACO, para aferir resultados. No entanto, a indicação do profissionalismo cooperativo, e o descarte do competitivo, parecem fortes o suficiente para serem consideradas em qualquer análise futura.

A inferência de um valor fundamental é, sem dúvida, apenas um indício do objeto maior que é a cultura organizacional da Câmara dos Deputados. Outros estudos e instrumentos de pesquisa deverão ser empregados para buscar indicações de crenças ou valores e práticas culturais presentes na organização. Podem ainda ser pesquisadas subculturas em amostras mais seletivas, ou mesmo em uma base de entrevistados maior ou mais representativa.

No entanto, os resultados parecem significativos o suficiente para sustentar, em qualquer análise da gestão da Câmara, a inserção do cooperativismo como aspecto importante, principalmente considerando-se a proposta de Schein (2009) de que a cultura pode oferecer explicação para muitos fenômenos ditos disfuncionais. Assim, o detalhamento de políticas de recursos humanos, a adoção de novas estruturas organizacionais e de medidas voltadas para o resultado e desempenho institucional ou mesmo individual deverão considerar esse traço, em especial em um ambiente público cada vez mais voltado para a transparência, para a publicidade e para o acesso às informações internas à gestão.

Referências

- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BARROS, A. T., JUNQUEIRA R. D. A Elaboração do Projeto de Pesquisa. In: BARROS, A. T., DUARTE, J. (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS. Educus – Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2011.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em <http://livraria.camara.leg.br/constituicao-da-republica-federativa-do-brasil-livro.html>. Acesso em 30 ago. 2016.
- _____. **Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998**. Brasília, 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em 31 dez. 2015.
- _____. **Lei 8.443, de 16 de julho de 1992**. Brasília, 1992. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Leis/L8443.htm>. Acesso em 31 dez. 2015.
- _____. **Lei 12.777, de 28 de dezembro de 2012**. Brasília, 2012. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Ato2011-2014/2012/Lei/L12777.htm>. Acesso em 12 jul. 2016.
- _____. **Relatório de Gestão 2015**. Brasília, 2015. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/transparencia/gestao-na-camara-dos-deputados/contas-da-camara/relatorio-de-gestao/pasta-administrativa/ano-de-2015/relatorio-de-gestao-2015>. Acesso em 09 jul. 2016.
- _____. **Regimento Interno da Câmara dos Deputados**. Brasília, DF: Edições Câmara, 2014.
- _____. **Ato da Mesa 76, de 31 de janeiro de 2013**. Brasília, 2014. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-76-31-janeiro-2013-775254-publicacaooriginal-138920-cd-mesa.html>. Acesso em 12 jul. 2016.
- _____. **Portaria DG 233, de 28 de dezembro de 2009**. Brasília, 2009: Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2009/portaria-233-28-dezembro-2009-601150-norma-cd-dg.html>. Acesso em 12 jul. 2016.
- _____. **Organograma da Câmara dos Deputados**. Brasília, DF. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm>. Acesso em 12 jul. 2016.
- _____. **Questionário Perfil GovPessoal 2013**. Brasília, 2013. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/transparencia/recursos-humanos/governanca-e-gestao-de-pessoas>. Acesso em 30 ago. 2016.

_____. **Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas 2013. Relatório Individual de Avaliação.** Brasília, 2013. Disponível em <http://www2.camara.gov.br/transparencia/recursos-humanos/governanca-e-gestao-de-pessoas>. Acesso em 30 ago. 2016.

CHAVES, C. S.; BASTOS, F. J.; NASSIF, T. **Mapeamento das competências existentes no quadro de gerentes básicos da CD: um estudo de caso.** Dissertação. (Especialização em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

DIAS, R. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças.** São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura Organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HOFSTEDE, G. *Cultural constraints in management theories.* *Academy of Management Executive*, Maastrich - ND, 1993. Disponível em users.ipfw.edu/todorovz/teaching/401/readings/. Acesso em 08 out. 2015.

HOFSTEDE, G; J. MINKOV, M. *Cultures and Organizations: software of the mind.* New York: McGraw Hill, 2010.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em www.scielo.br/pdf/rap/v40n1a05. Acesso em 08 out. 2015.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS FILHO, H. **Cultura Organizacional: uma análise crítica.** Salvador: Editora Memorial das Letras Ltda., 1999.

SANTOS, F. F. **Características da Cultura Organizacional sob a ótica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil S. A.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2005. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n27p232>. Acesso em 1º nov. 2015.

SANTOS, V; BEUREN, I. M.; HEIN, N.; SANTOS, A. **Tipos de Análise da Cultura Organizacional de Trompenaars (1994) predominantes na área de controladoria em empresas familiares do ramo têxtil.** Blumenau - SC, 2010. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n27p232>. Acesso em 1º nov. 2015.

SCHEIN, E. H. **A psicologia na organização.** Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1968.

_____. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, R. V. **Gestão de Competências: uma análise de competências de gestores da Câmara dos Deputados.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

TROSA, S. **Gestão Pública por Resultados: quando o Estado se compromete.** Rio de Janeiro. Revan, 2001.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICE 1: formulário de afirmativas enviado

Caro Gestor: Envio questionário sobre cultura organizacional na Câmara dos Deputados, parte de pesquisa de mestrado do CEFOR. O tema é inédito na Câmara, e sua resposta, em tempo estimado de cinco minutos, permanecerá anônima.

1. Estão relacionadas trinta afirmações sobre a cultura em nossa organização. A resposta deve ser marcada dentre cinco possíveis, refletindo sua opinião fidedigna baseada na experiência e percepção em cargo de chefia. Considere que clientes são os demandantes ou beneficiários dos produtos e serviços de seu trabalho, podendo ser internos ou externos, dependendo de cada questão e da área de atuação.

		1	2	3	4	5
01	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
02	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
03	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem preocupação constante da Câmara dos Deputados.					
04	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.					
05	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					
06	O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.					
07	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.					
08	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
09	Os chefes imediatos são como pais para os servidores.					
10	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
11	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
12	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.					
13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.					
14	A preocupação do servidor com a qualidade do seu serviço é bem vista.					
15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades dos clientes.					
16	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.					
17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
18	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.					

- 19 O profissionalismo dos servidores é visto como grande virtude.
20 As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e
amigáveis.
- 21 A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de
grande valor.
- 22 Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os
melhores modelos a serem seguidos.
- 23 Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem
melhor bem-estar.
- 24 A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos
gerenciais.
- 25 O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do
servidor na Câmara dos Deputados.
- 26 As inovações costumam ser introduzidas através de programas de
qualidade.
- 27 Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.
- 28 Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-
estabelecidas.
- 29 A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o
objetivo maior é prestar o melhor apoio à área legislativa.
- 30 A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

Pressupostos:

Por cliente, entenda-se qualquer demandante de serviços ou produtos, interno ou externo à Câmara dos Deputados.

As respostas seguem o padrão de Likert, de 1 a 5, com a seguinte escala:

1. Não se aplica de modo algum
2. Aplica-se pouco
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

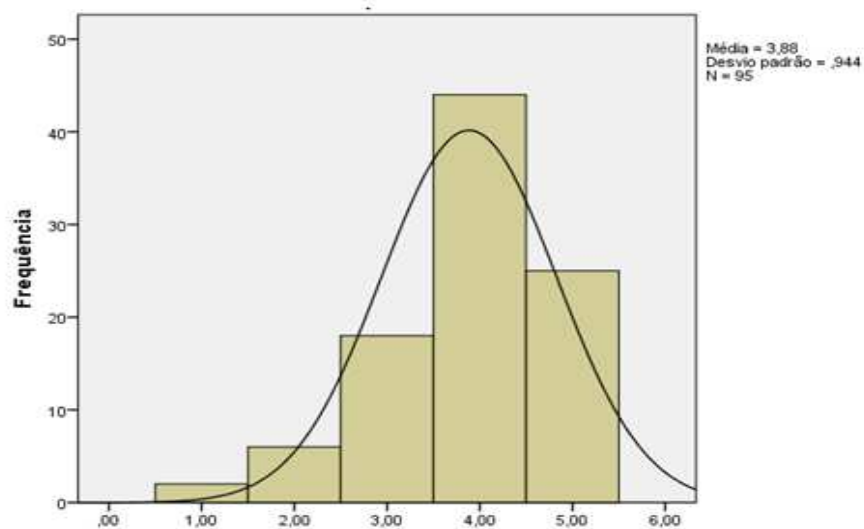
APÊNDICE 2: análise estatística

Prática promoção do relacionamento interpessoal

- 01 Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
 09 Os chefes imediatos são como pais para os servidores.
 13 É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.
 20 As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
 27 Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.

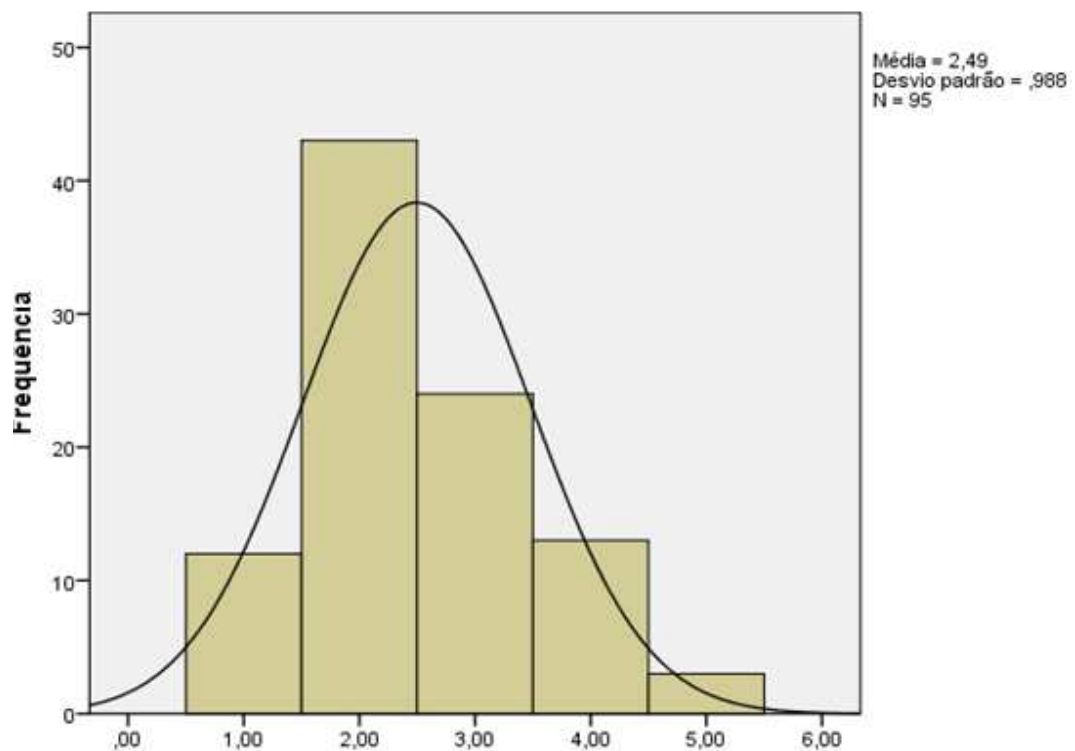
Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	Não se aplica de modo algum	2	2,1	2,1	2,1
	Pouco se aplica	6	6,3	6,3	8,4
Válido	Aplica-se razoavelmente	18	18,8	18,9	27,4
	Aplica-se bastante	44	45,8	46,3	73,7
	Aplica-se totalmente	25	26,0	26,3	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,0		
	Total	96	100,0		



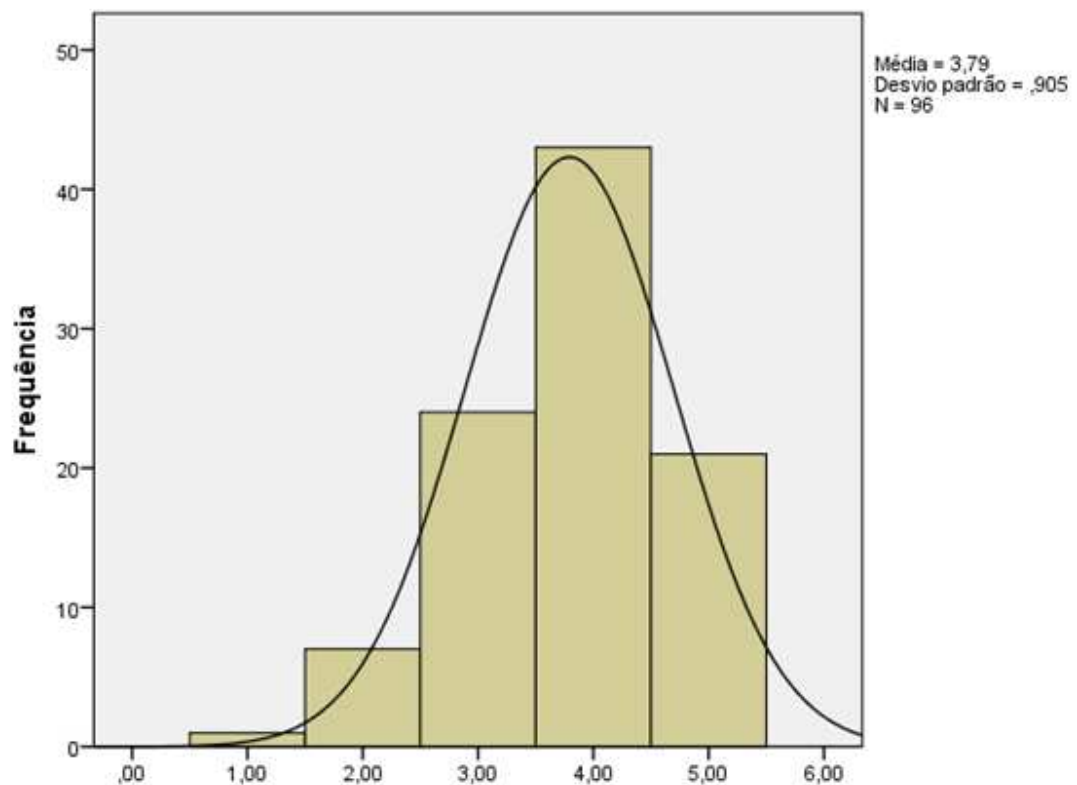
Os chefes imediatos são como pais para os servidores

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não se aplica de modo algum	12	12,5	12,6	12,6
	Pouco se aplica	43	44,8	45,3	57,9
	Aplica-se razoavelmente	24	25,0	25,3	83,2
	Aplica-se bastante	13	13,5	13,7	96,8
	Aplica-se totalmente	3	3,1	3,2	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,0		
	Total	96	100,0		



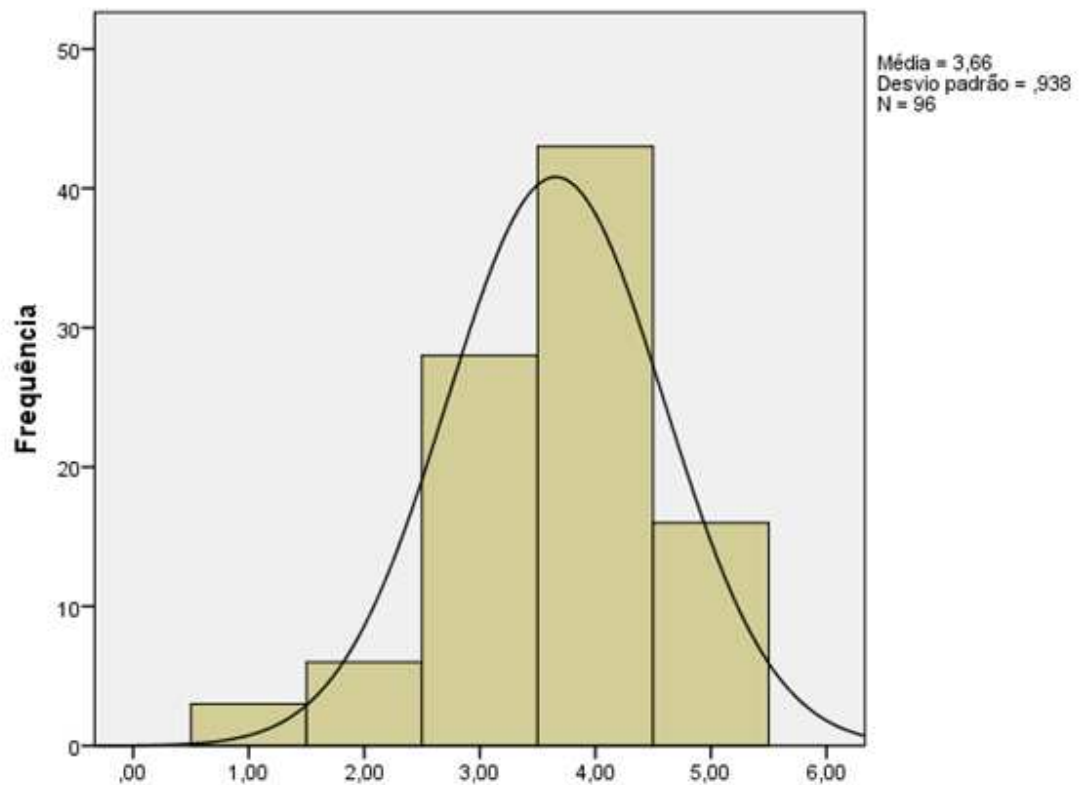
É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	1	1,0	1,0	1,0
Pouco se aplica	7	7,3	7,3	8,3
Aplica-se razoavelmente	24	25,0	25,0	33,3
Aplica-se bastante	43	44,8	44,8	78,1
Aplica-se totalmente	21	21,9	21,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	



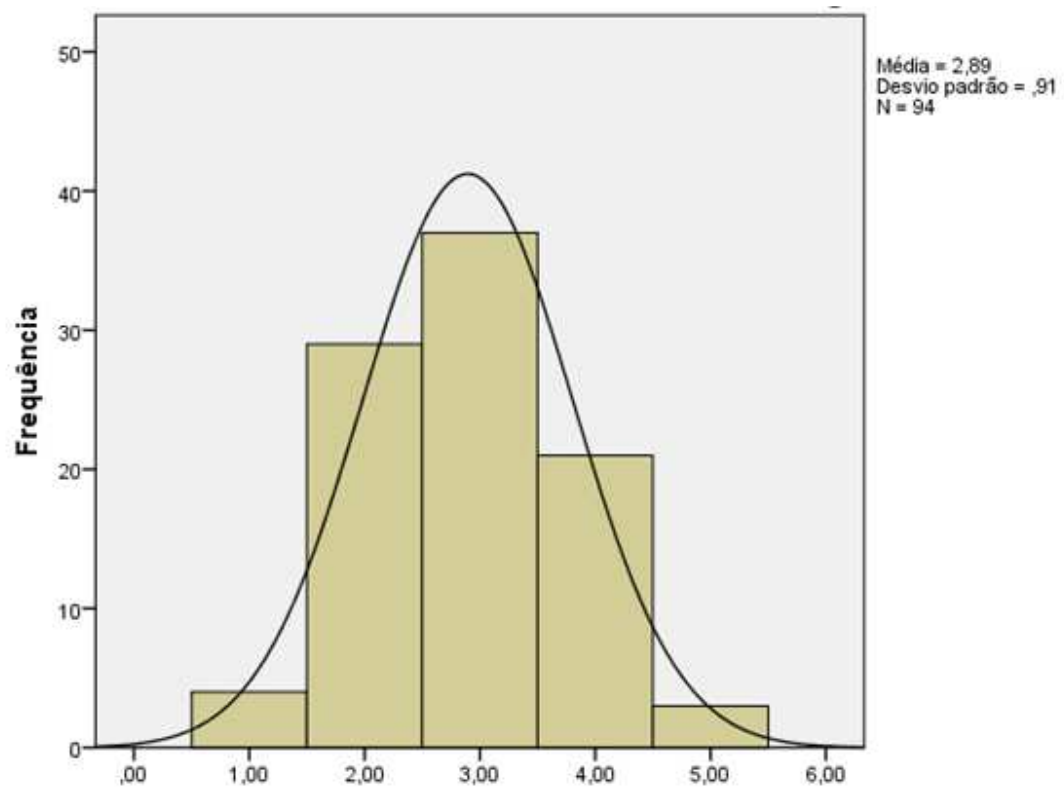
As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	3	3,1	3,1	3,1
Pouco se aplica	6	6,3	6,3	9,4
Aplica-se razoavelmente	28	29,2	29,2	38,5
Aplica-se bastante	43	44,8	44,8	83,3
Aplica-se totalmente	16	16,7	16,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	



Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não se aplica de modo algum	4	4,2	4,3	4,3
	Pouco se aplica	29	30,2	30,9	35,1
	Aplica-se razoavelmente	37	38,5	39,4	74,5
	Aplica-se bastante	21	21,9	22,3	96,8
	Aplica-se totalmente	3	3,1	3,2	100,0
Total		94	97,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	2,1		
	Total	96	100,0		

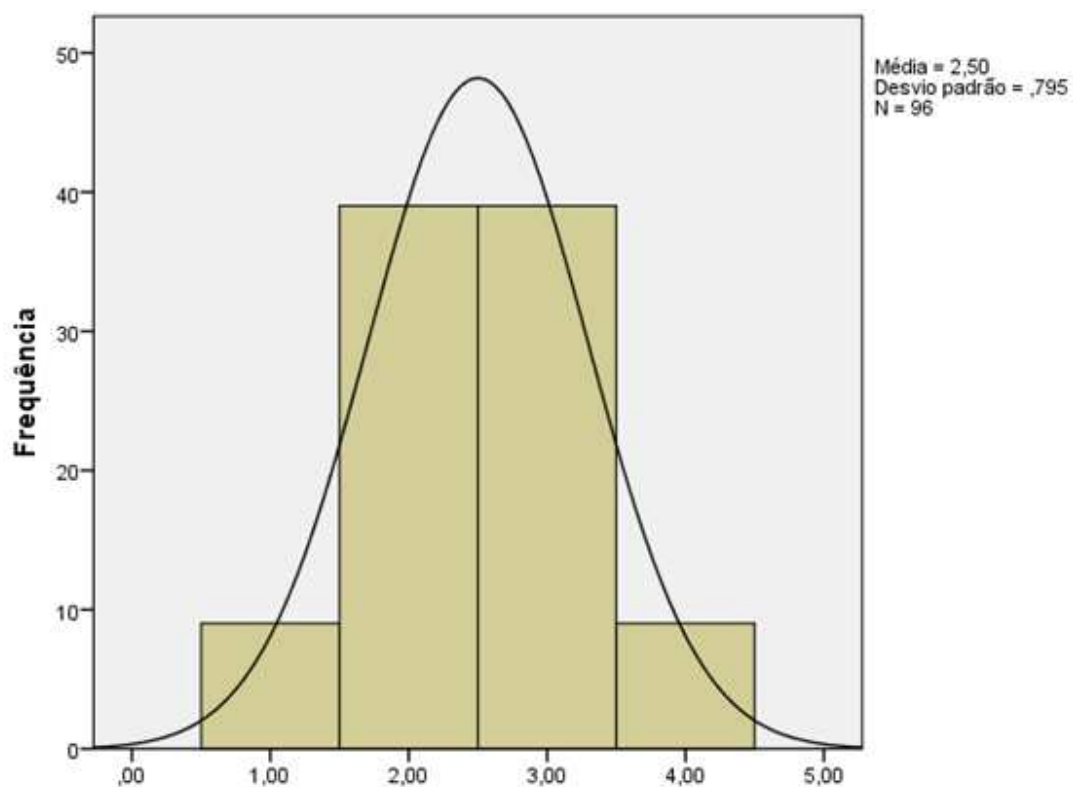


Prática recompensa e treinamento

- 05 Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
- 11 Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
- 16 Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.
- 26 As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
- 28 Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.

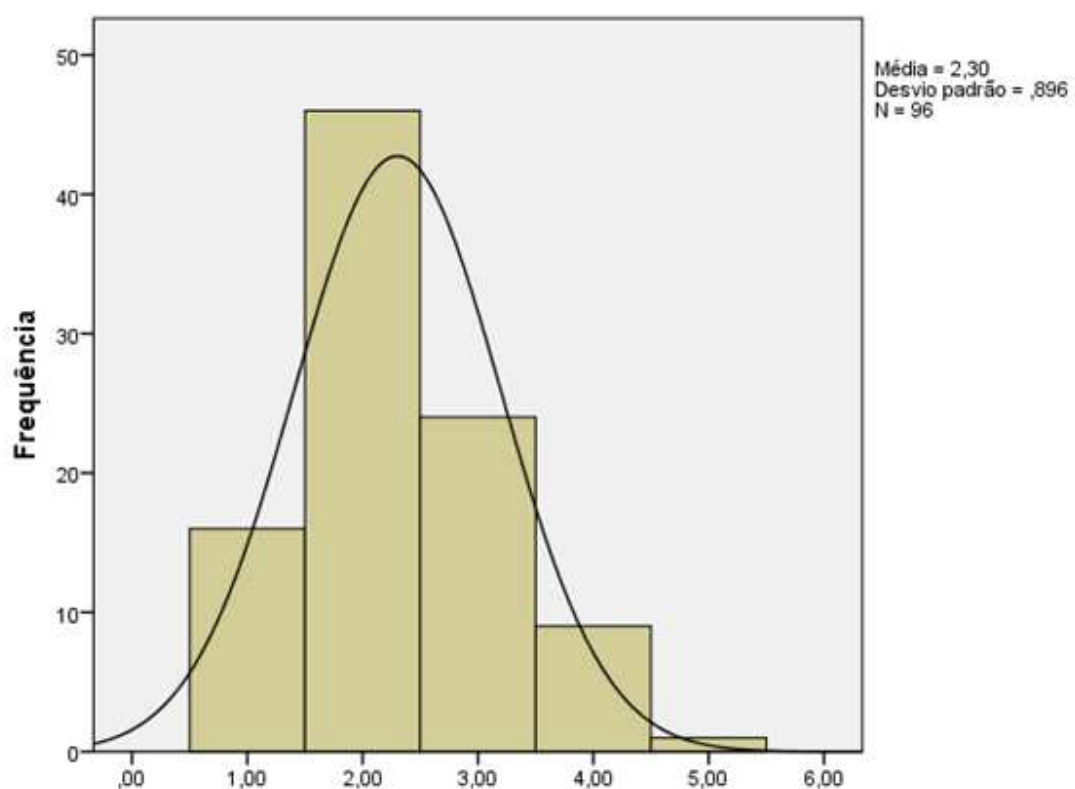
Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	9	9,4	9,4	9,4
Pouco se aplica	39	40,6	40,6	50,0
Válido Aplica-se razoavelmente	39	40,6	40,6	90,6
Aplica-se bastante	9	9,4	9,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	



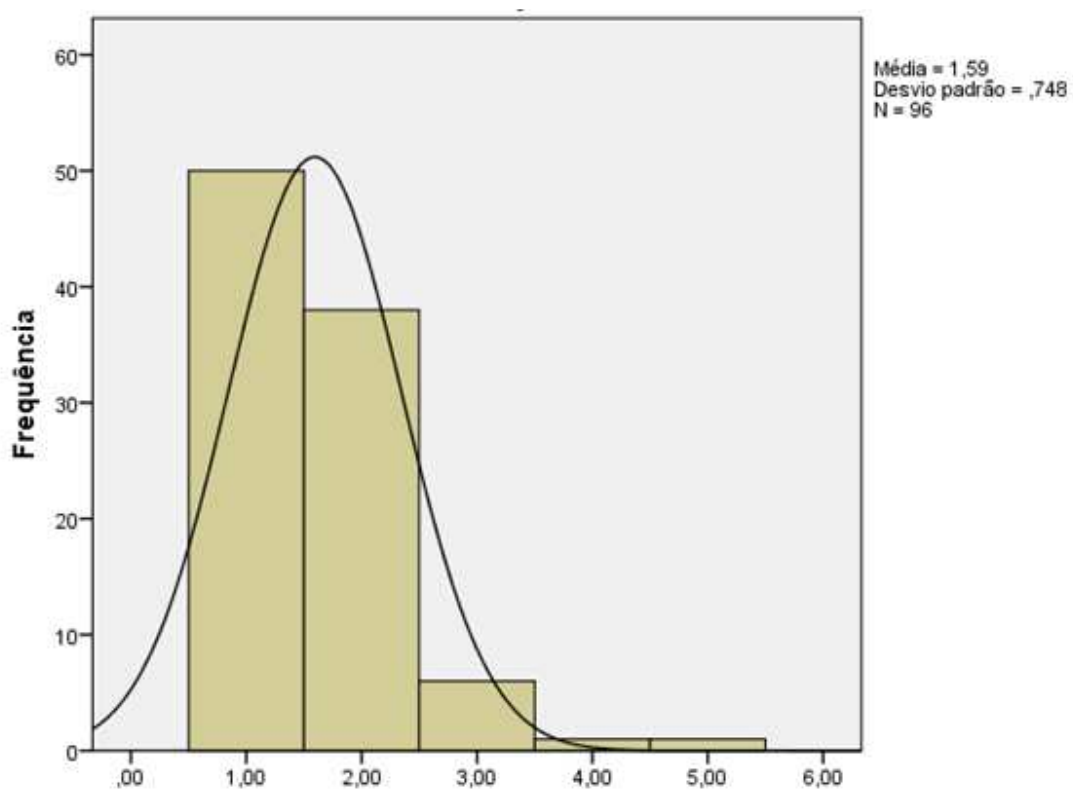
Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	16	16,7	16,7	16,7
Pouco se aplica	46	47,9	47,9	64,6
Aplica-se razoavelmente	24	25,0	25,0	89,6
Aplica-se bastante	9	9,4	9,4	99,0
Aplica-se totalmente	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	



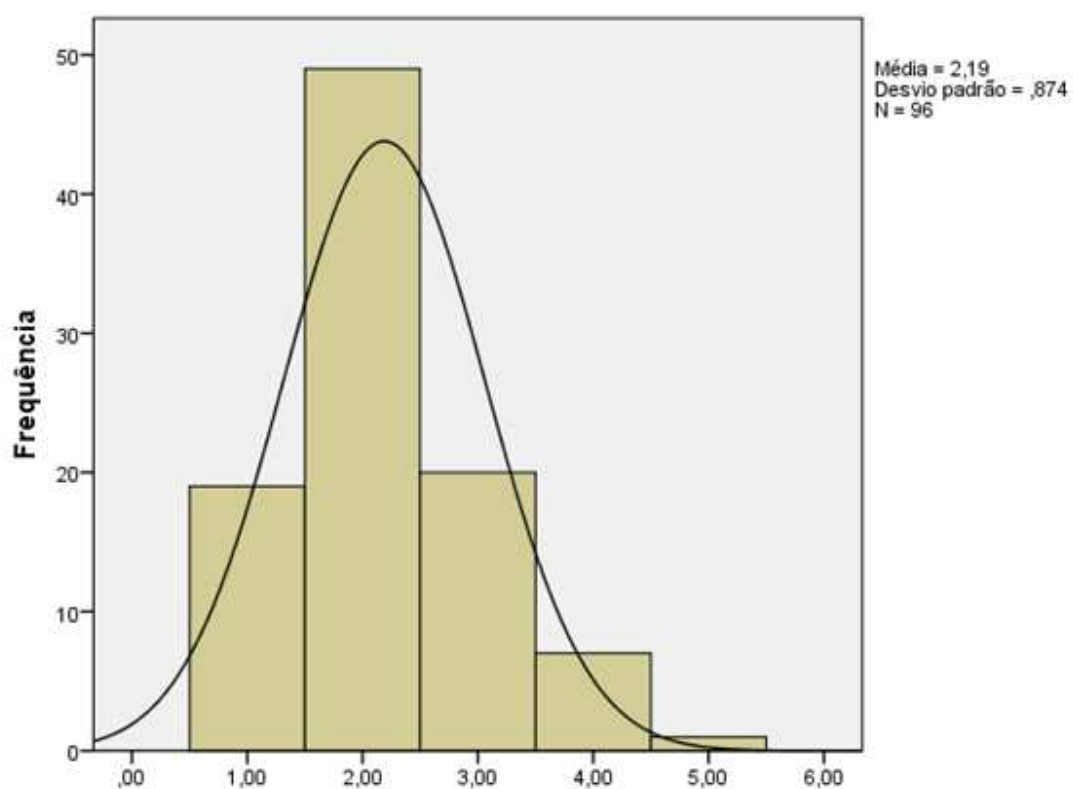
Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	50	52,1	52,1	52,1
Pouco se aplica	38	39,6	39,6	91,7
Aplica-se razoavelmente	6	6,3	6,3	97,9
Aplica-se bastante	1	1,0	1,0	99,0
Aplica-se totalmente	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	



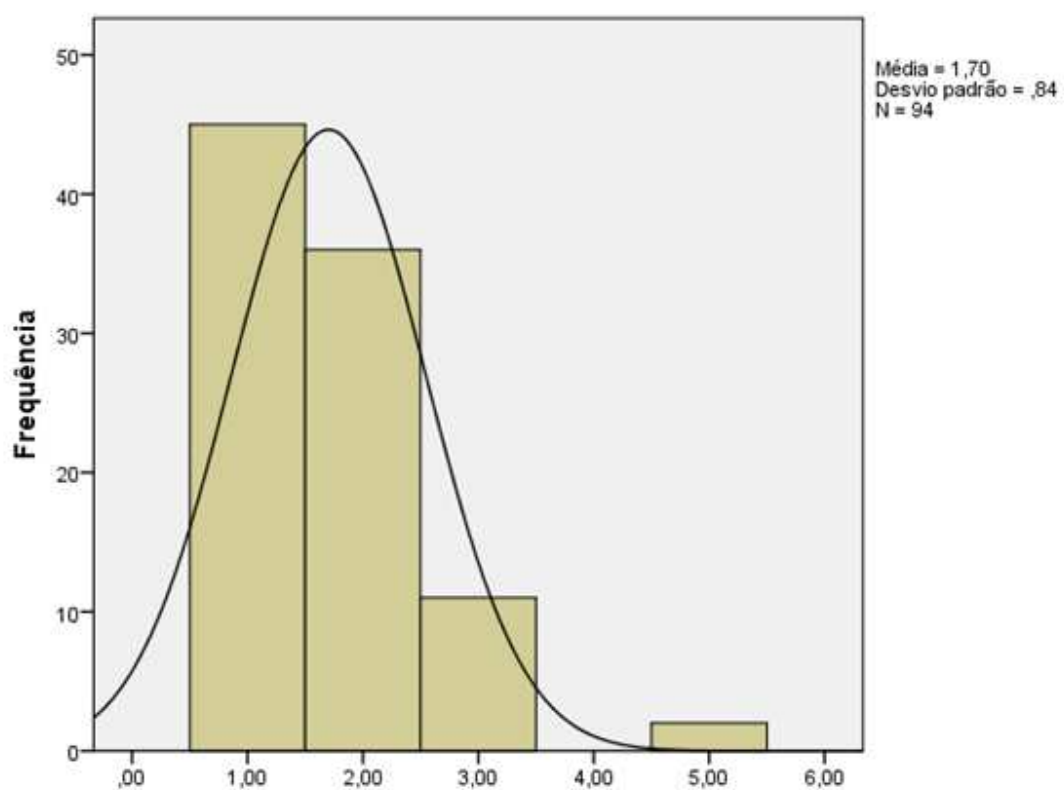
As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	19	19,8	19,8	19,8
Pouco se aplica	49	51,0	51,0	70,8
Aplica-se razoavelmente	20	20,8	20,8	91,7
Aplica-se bastante	7	7,3	7,3	99,0
Aplica-se totalmente	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	



Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	Não se aplica de modo algum	45	46,9	47,9	47,9
	Pouco se aplica	36	37,5	38,3	86,2
Válido	Aplica-se razoavelmente	11	11,5	11,7	97,9
	Aplica-se totalmente	2	2,1	2,1	100,0
	Total	94	97,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	2,1		
	Total	96	100,0		

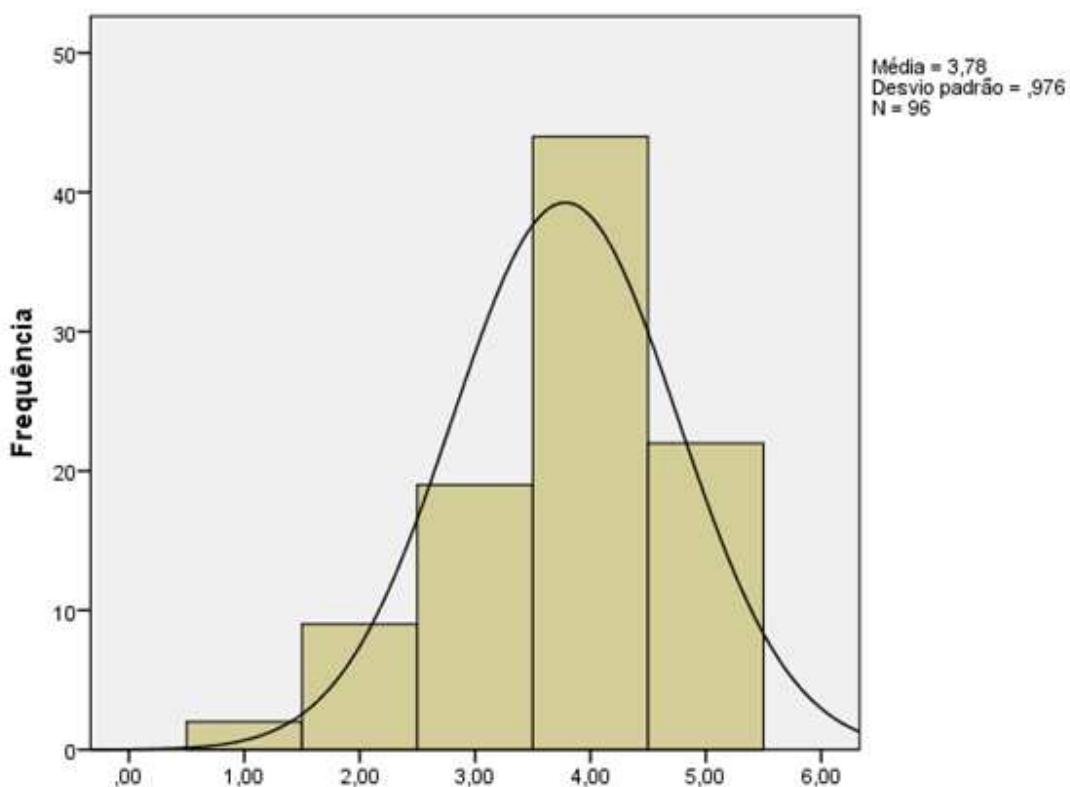


Prática integração externa

- 02 O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
- 04 Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.
- 06 O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
- 08 Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
- 15 As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.

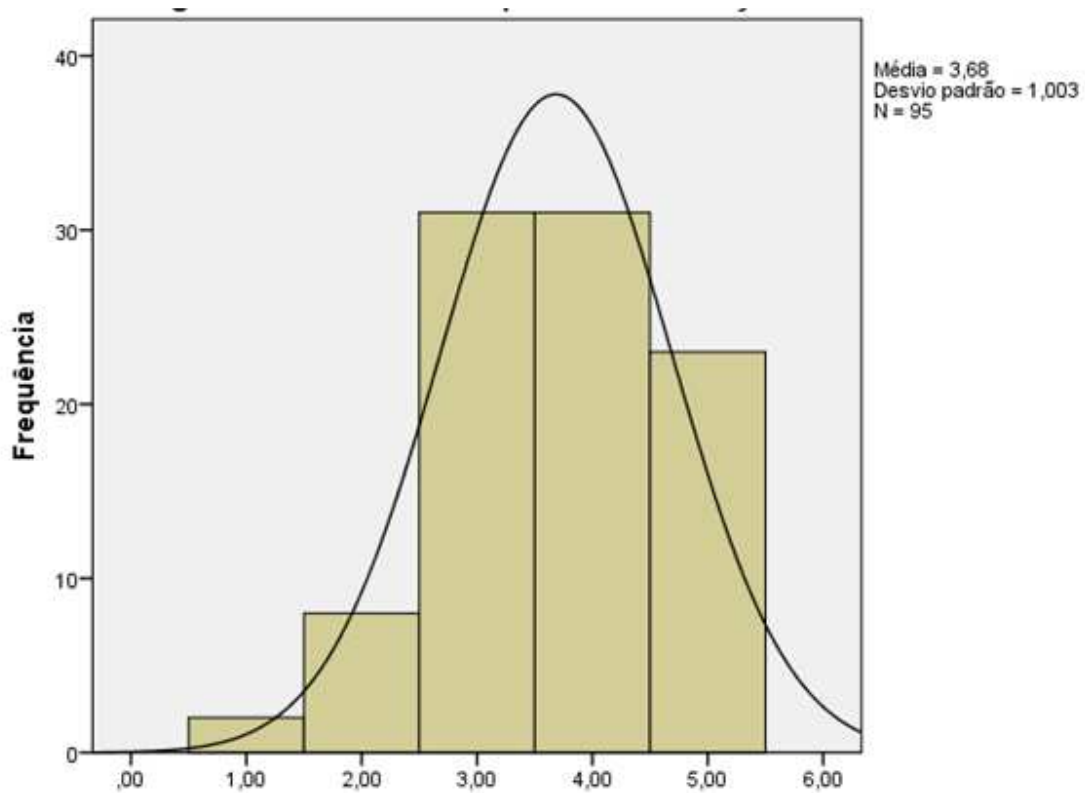
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	2	2,1	2,1	2,1
Pouco se aplica	9	9,4	9,4	11,5
Aplica-se razoavelmente	19	19,8	19,8	31,3
Aplica-se bastante	44	45,8	45,8	77,1
Aplica-se totalmente	22	22,9	22,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	



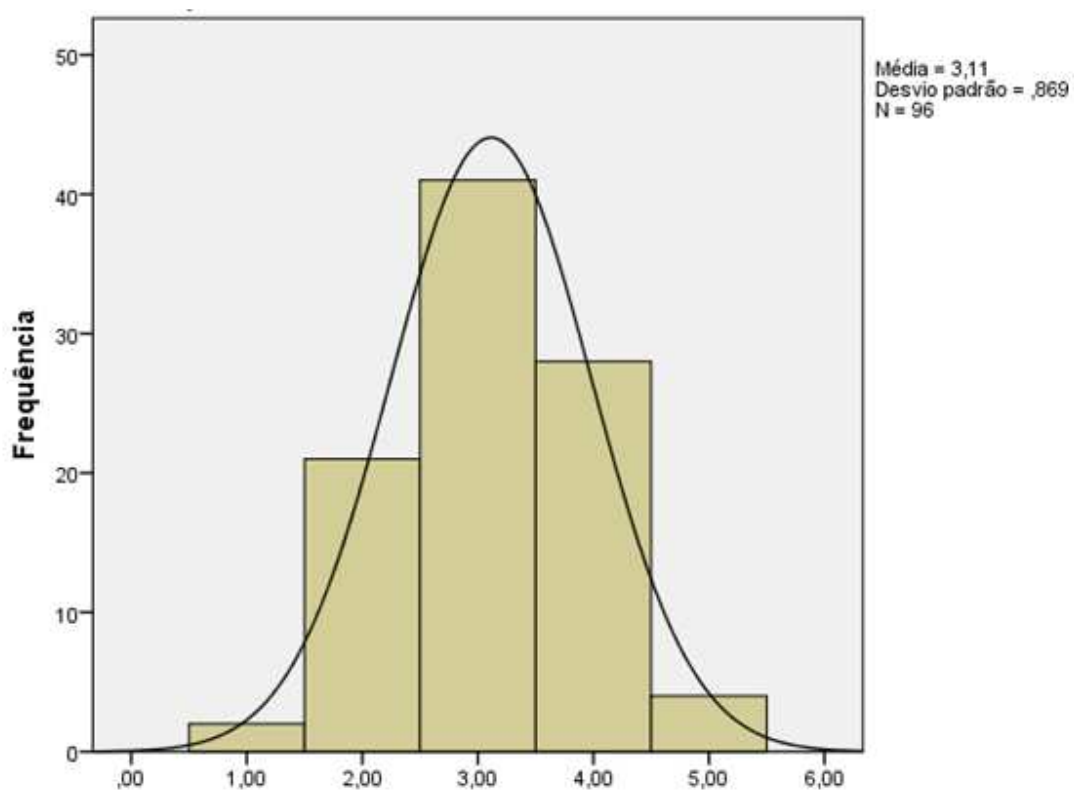
Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não se aplica de modo algum	2	2,1	2,1	2,1
	Pouco se aplica	8	8,3	8,4	10,5
	Aplica-se razoavelmente	31	32,3	32,6	43,2
	Aplica-se bastante	31	32,3	32,6	75,8
	Aplica-se totalmente	23	24,0	24,2	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,0		
	Total	96	100,0		



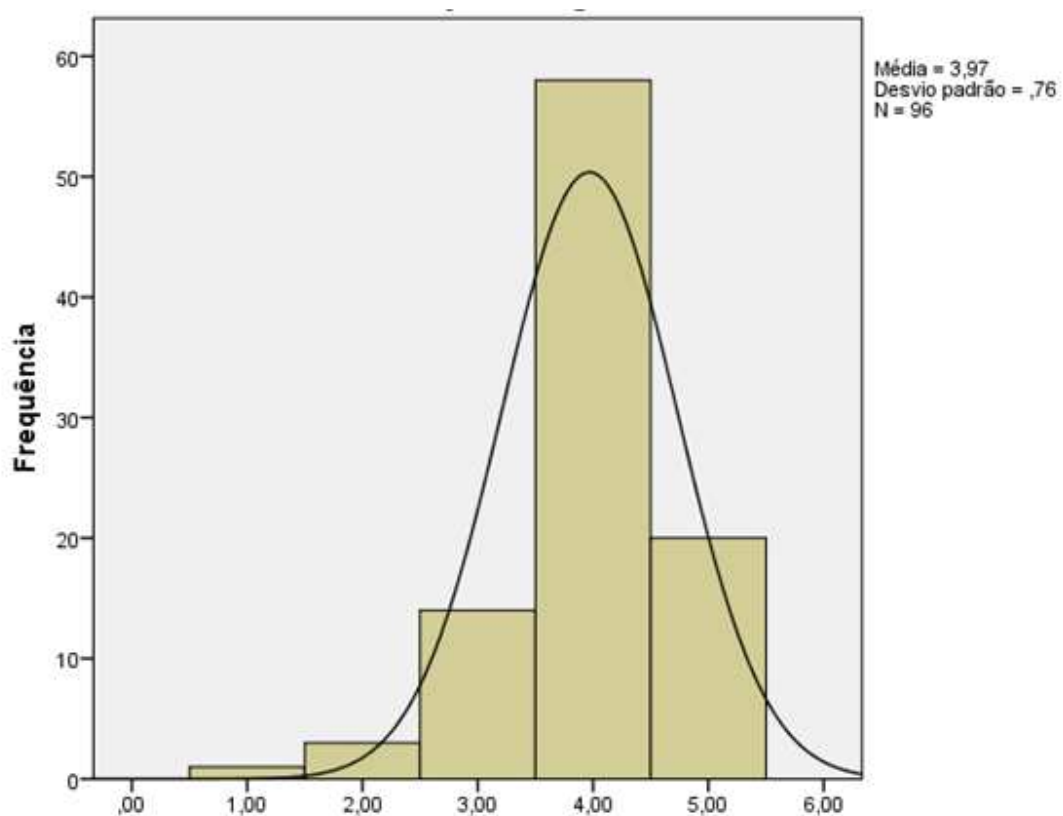
O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	2	2,1	2,1	2,1
Pouco se aplica	21	21,9	21,9	24,0
Válido Aplica-se razoavelmente	41	42,7	42,7	66,7
Aplica-se bastante	28	29,2	29,2	95,8
Aplica-se totalmente	4	4,2	4,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	



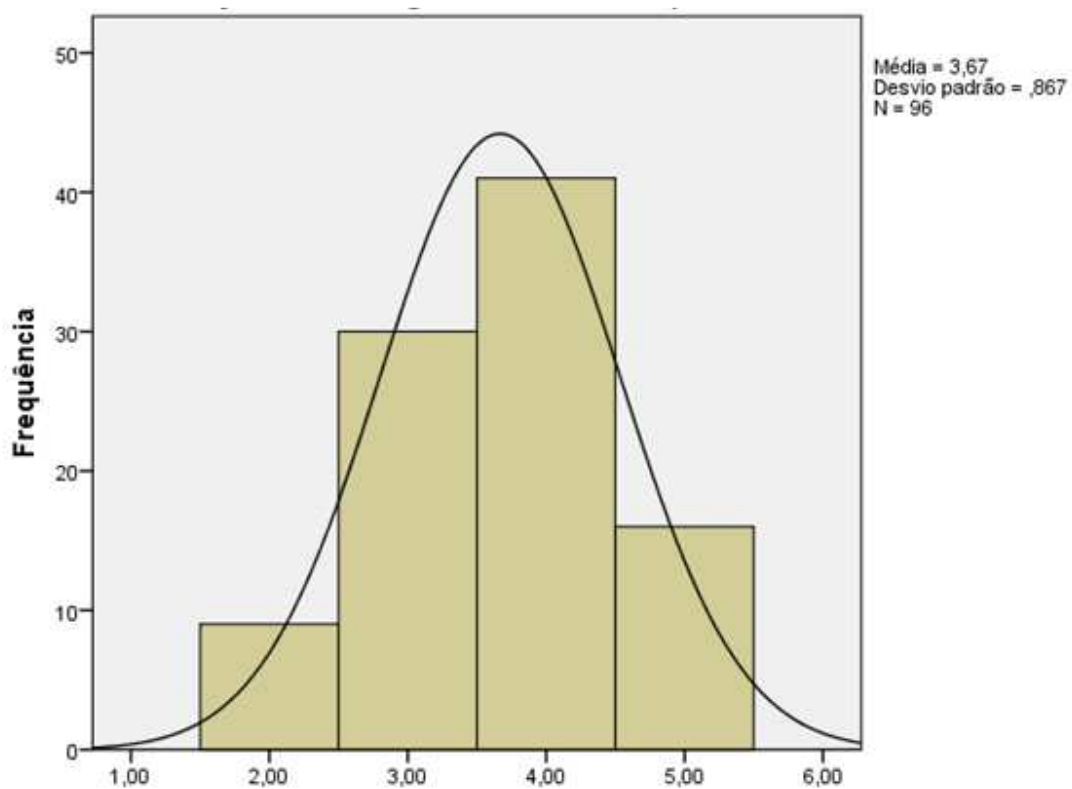
Mantêm-se relações amigáveis com os clientes

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	1	1,0	1,0	1,0
Pouco se aplica	3	3,1	3,1	4,2
Aplica-se razoavelmente	14	14,6	14,6	18,8
Aplica-se bastante	58	60,4	60,4	79,2
Aplica-se totalmente	20	20,8	20,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	



As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco se aplica	9	9,4	9,4	9,4
Aplica-se razoavelmente	30	31,3	31,3	40,6
Válido Aplica-se bastante	41	42,7	42,7	83,3
Aplica-se totalmente	16	16,7	16,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

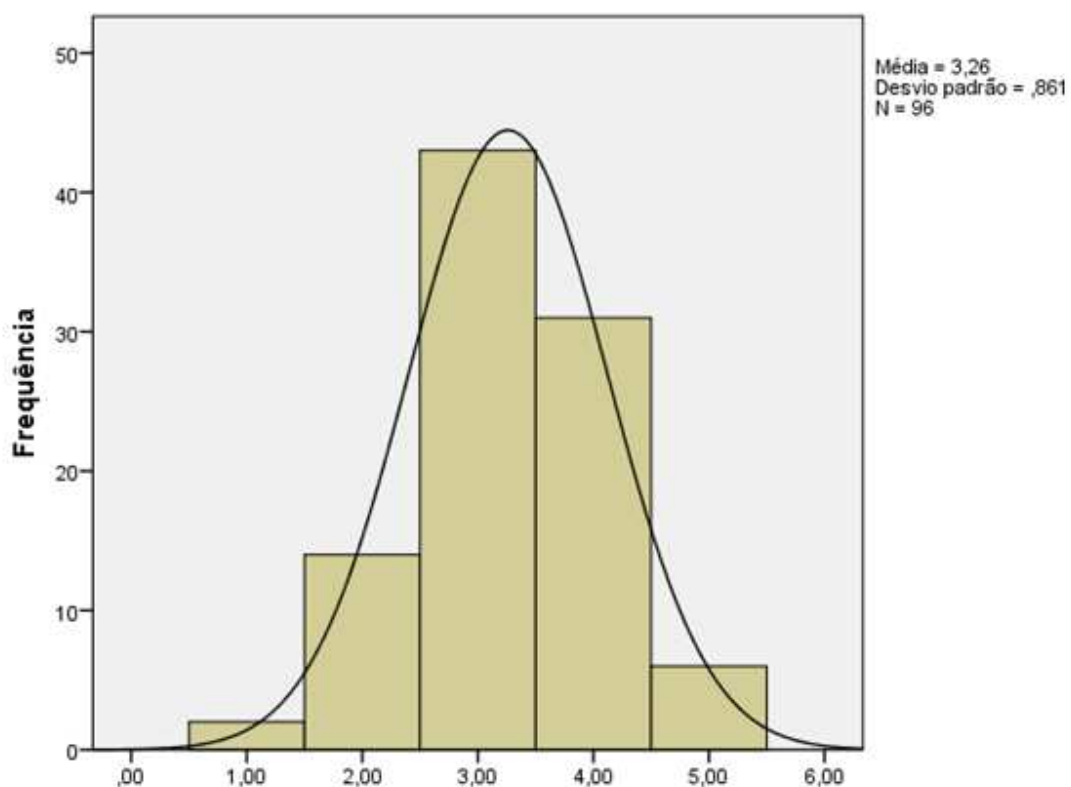


Valor satisfação e bem-estar dos empregados

- 03 As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem preocupação constante da empresa.
- 07 Investe-se no crescimento profissional dos servidores.
- 10 Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
- 12 Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.
- 18 Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados

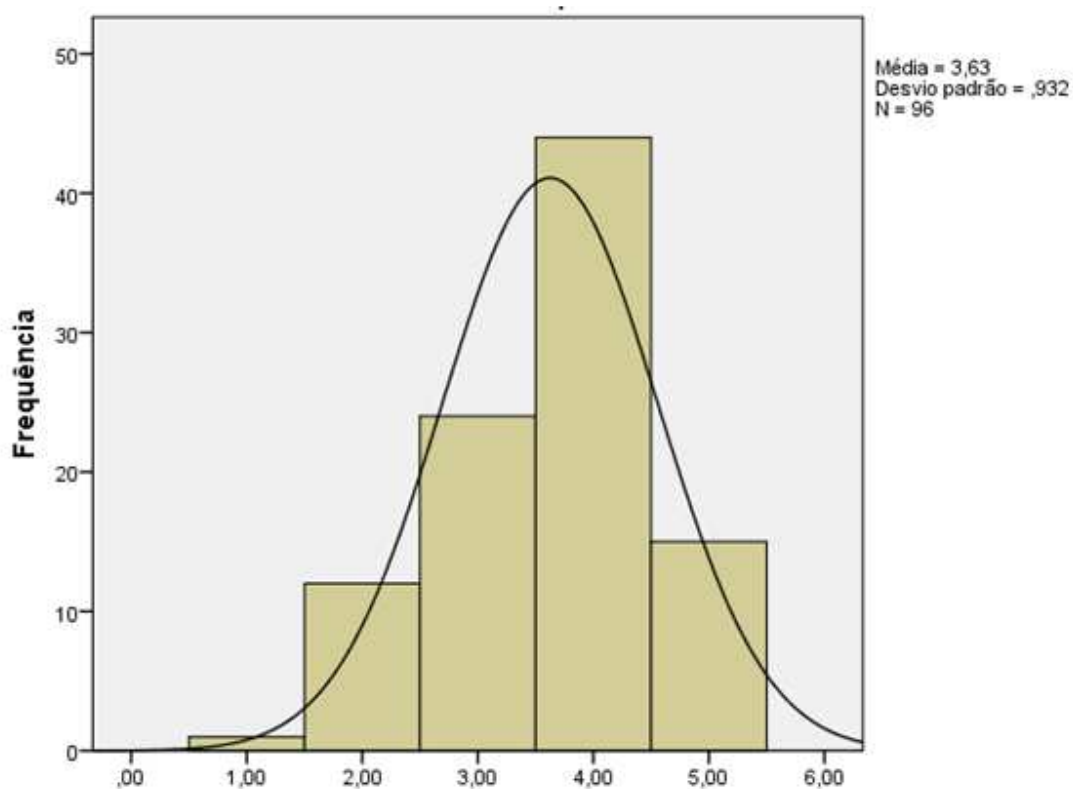
As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem preocupação constante da empresa

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	2	2,1	2,1	2,1
Pouco se aplica	14	14,6	14,6	16,7
Aplica-se razoavelmente	43	44,8	44,8	61,5
Aplica-se bastante	31	32,3	32,3	93,8
Aplica-se totalmente	6	6,3	6,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	



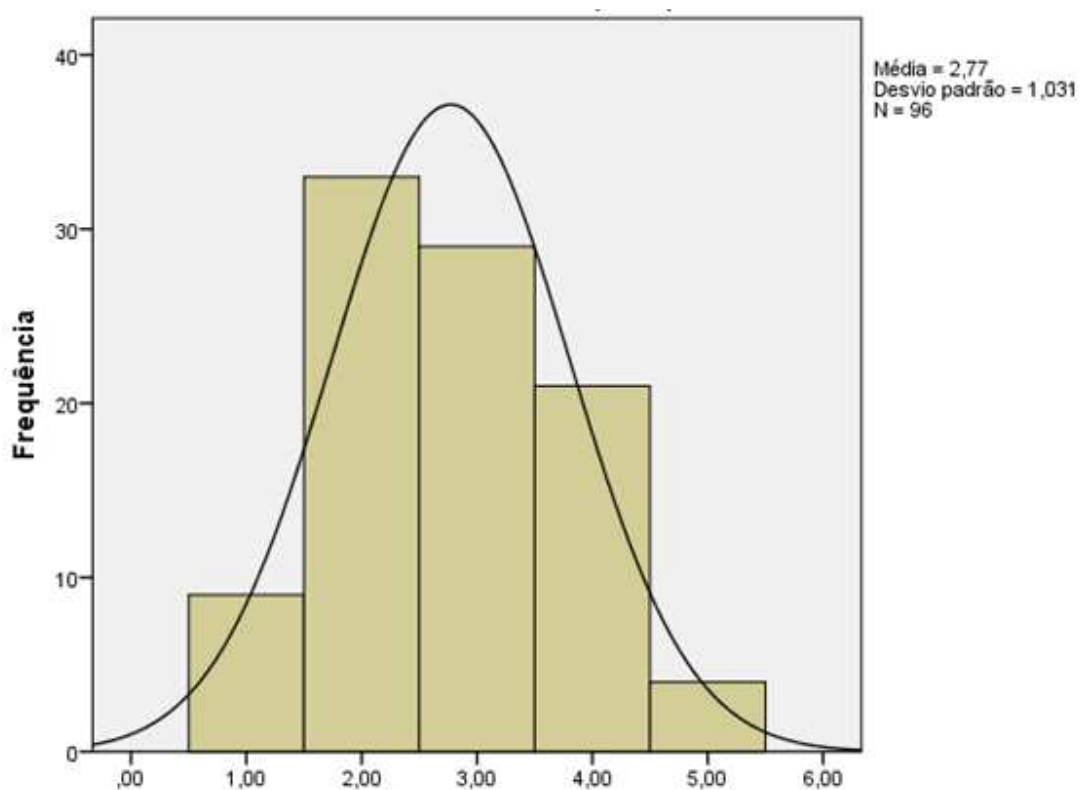
Investe-se no crescimento profissional dos servidores

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	1	1,0	1,0	1,0
Pouco se aplica	12	12,5	12,5	13,5
Aplica-se razoavelmente	24	25,0	25,0	38,5
Aplica-se bastante	44	45,8	45,8	84,4
Aplica-se totalmente	15	15,6	15,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	



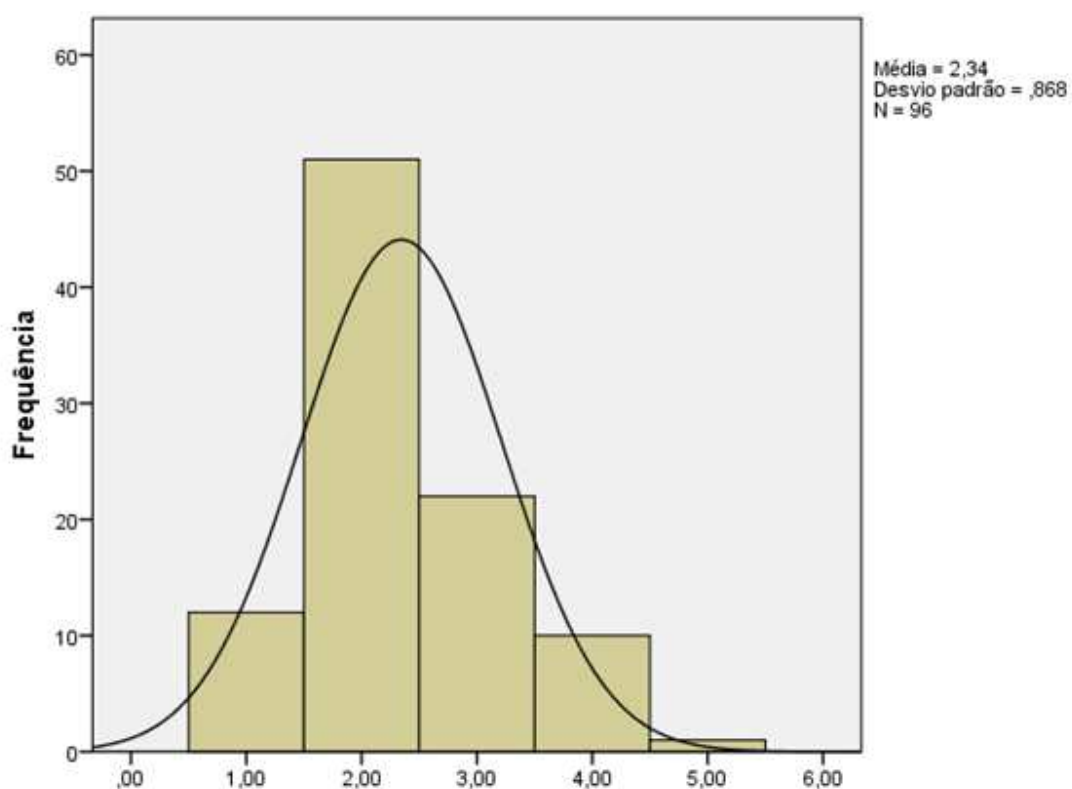
Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	9	9,4	9,4	9,4
Pouco se aplica	33	34,4	34,4	43,8
Aplica-se razoavelmente	29	30,2	30,2	74,0
Aplica-se bastante	21	21,9	21,9	95,8
Aplica-se totalmente	4	4,2	4,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	



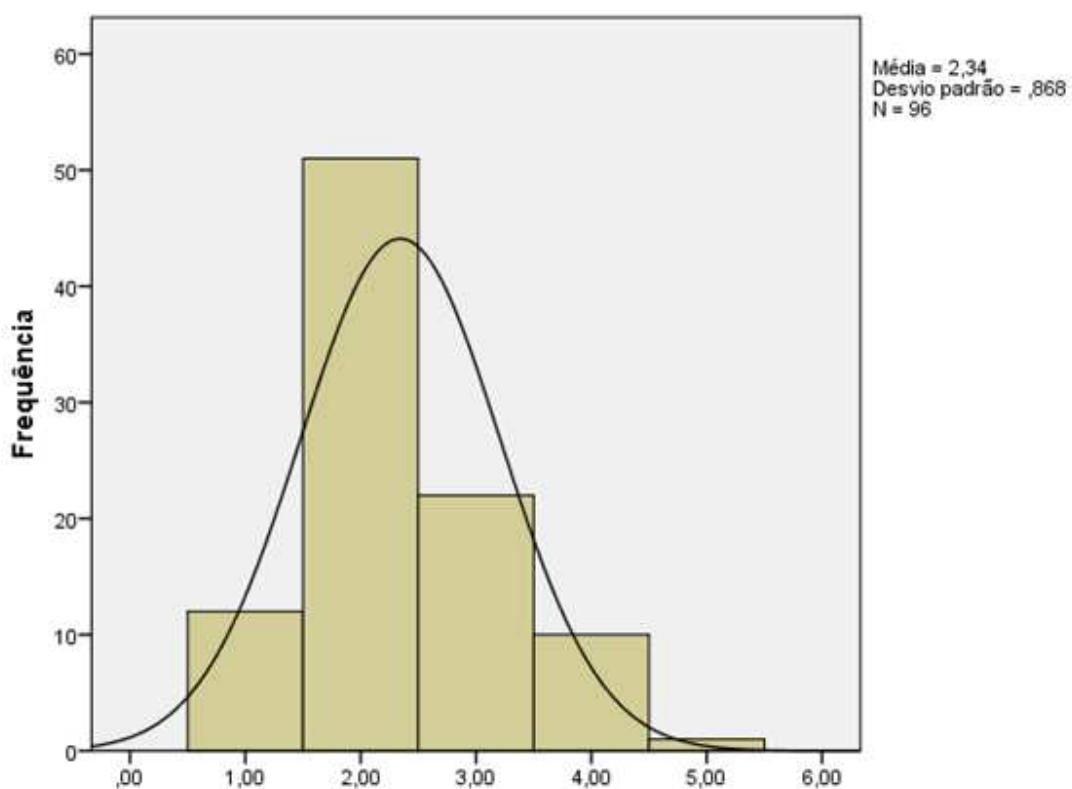
Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	12	12,5	12,5	12,5
Pouco se aplica	51	53,1	53,1	65,6
Aplica-se razoavelmente	22	22,9	22,9	88,5
Aplica-se bastante	10	10,4	10,4	99,0
Aplica-se totalmente	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	



Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não se aplica de modo algum	12	12,5	12,6	12,6
	Pouco se aplica	34	35,4	35,8	48,4
	Aplica-se razoavelmente	28	29,2	29,5	77,9
	Aplica-se bastante	18	18,8	18,9	96,8
	Aplica-se totalmente	3	3,1	3,2	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,0		
	Total	96	100,0		

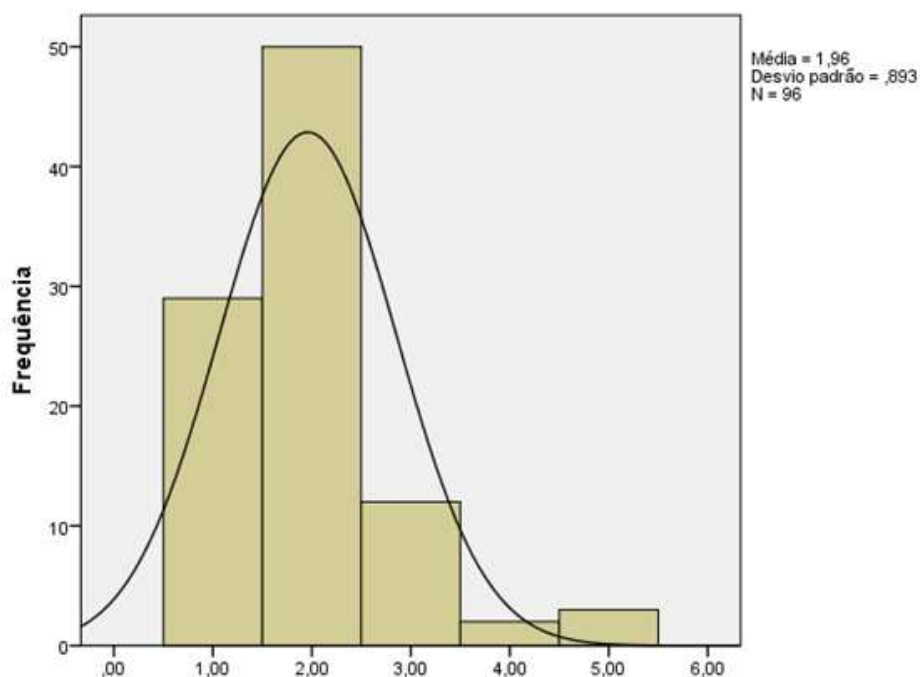


Valor profissionalismo competitivo

- 23 Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem melhor bem-estar.
- 24 A criatividade é um dos requisitos básicos para ocupação de cargos gerenciais.
- 25 O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na casa.
- 29 A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da Câmara dos Deputados é a produtividade e o lucro.
- 30 A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

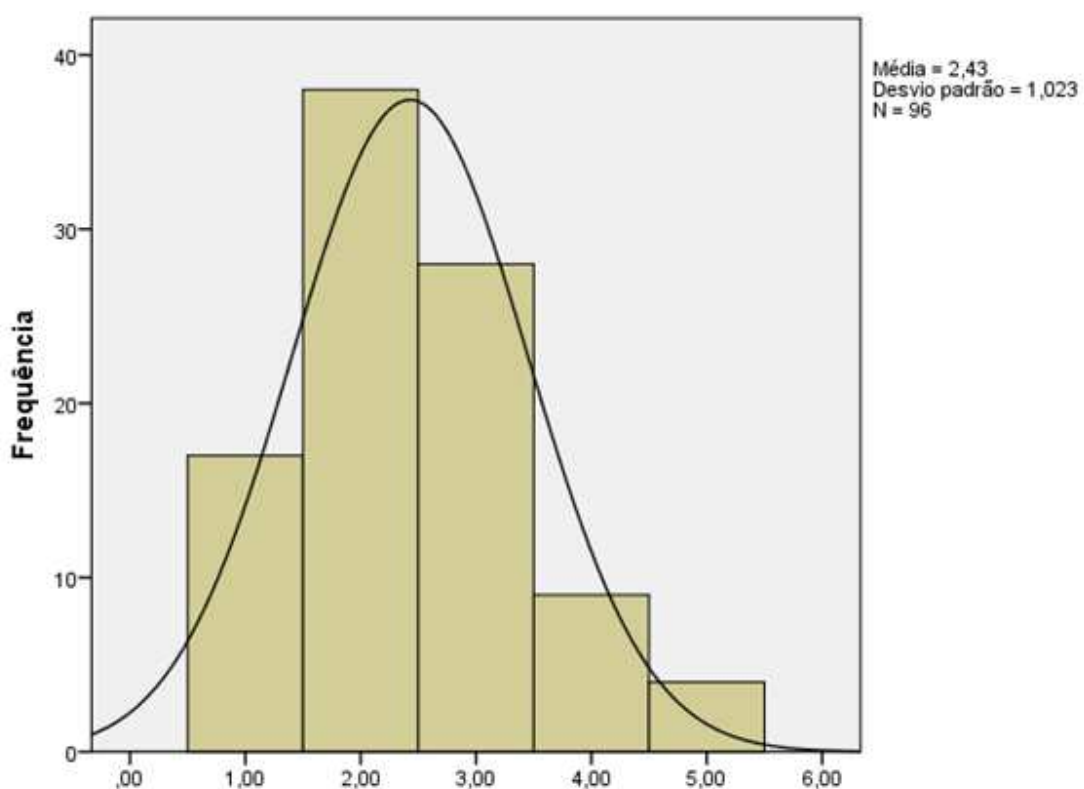
Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem melhor bem-estar

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	29	30,2	30,2	30,2
Pouco se aplica	50	52,1	52,1	82,3
Aplica-se razoavelmente	12	12,5	12,5	94,8
Aplica-se bastante	2	2,1	2,1	96,9
Aplica-se totalmente	3	3,1	3,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	



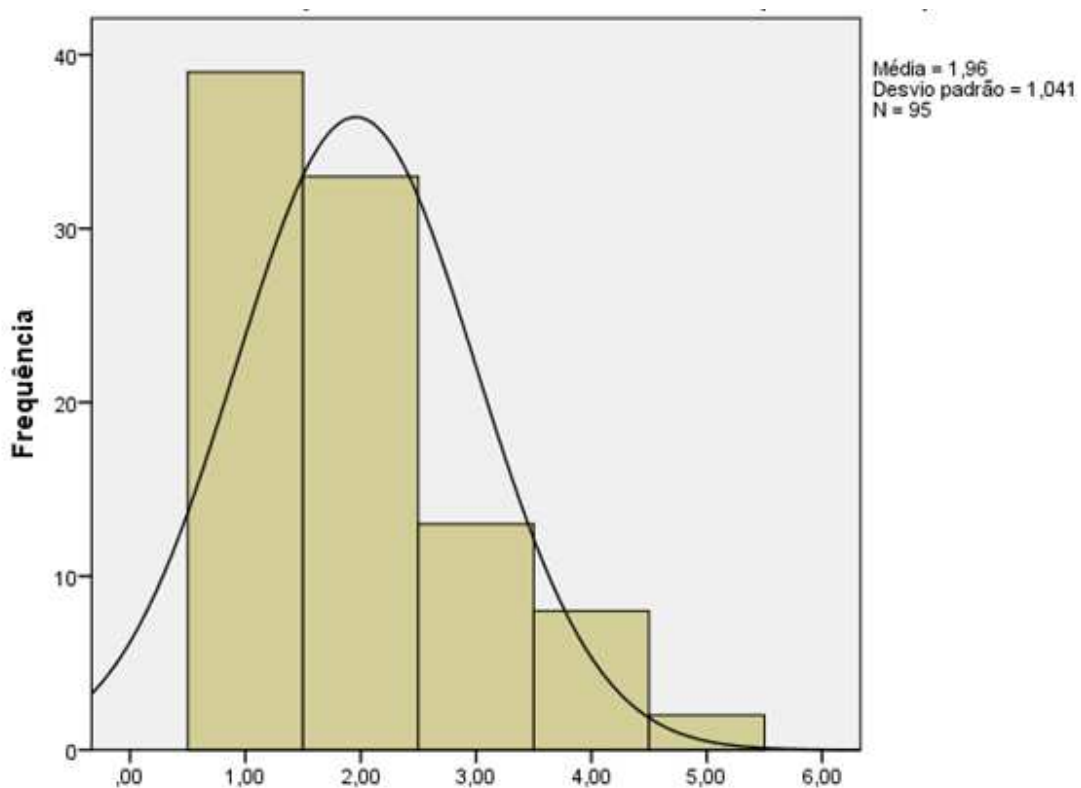
A criatividade é um dos requisitos básicos para ocupação de cargos gerenciais

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	17	17,7	17,7	17,7
Pouco se aplica	38	39,6	39,6	57,3
Aplica-se razoavelmente	28	29,2	29,2	86,5
Aplica-se bastante	9	9,4	9,4	95,8
Aplica-se totalmente	4	4,2	4,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	



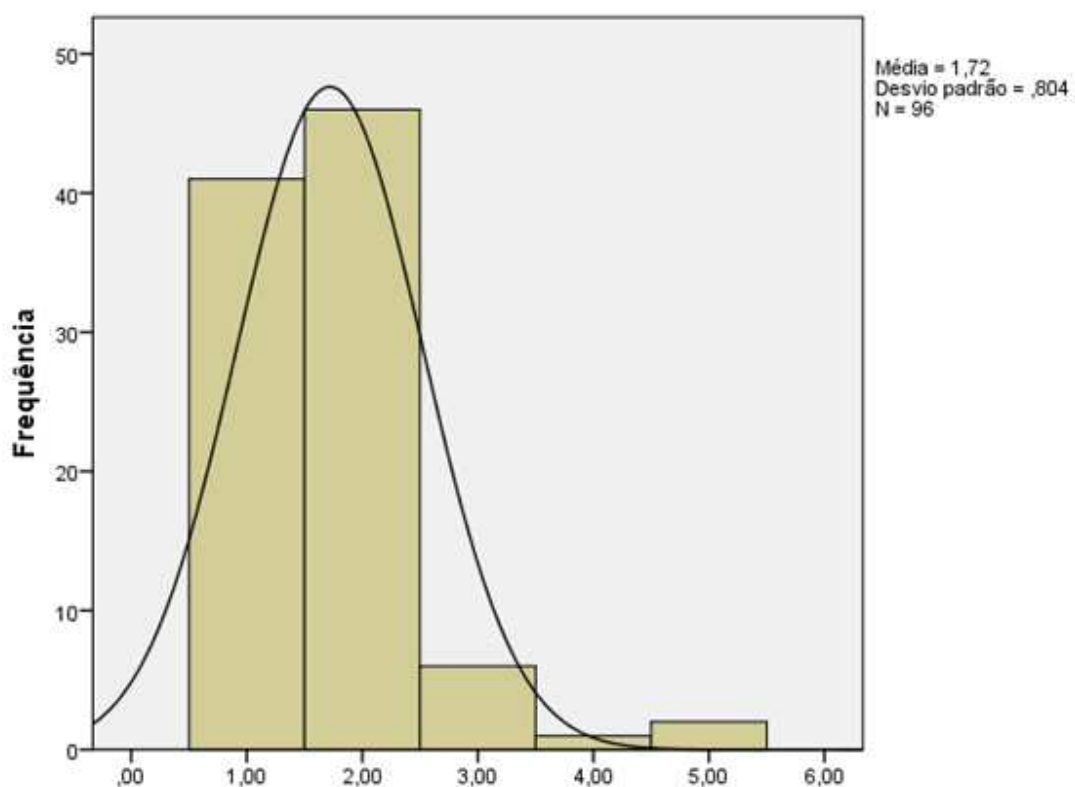
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na Câmara dos Deputados

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não se aplica de modo algum	39	40,6	41,1	41,1
	Pouco se aplica	33	34,4	34,7	75,8
	Aplica-se razoavelmente	13	13,5	13,7	89,5
	Aplica-se bastante	8	8,3	8,4	97,9
	Aplica-se totalmente	2	2,1	2,1	100,0
Total		95	99,0	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,0		
Total		96	100,0		



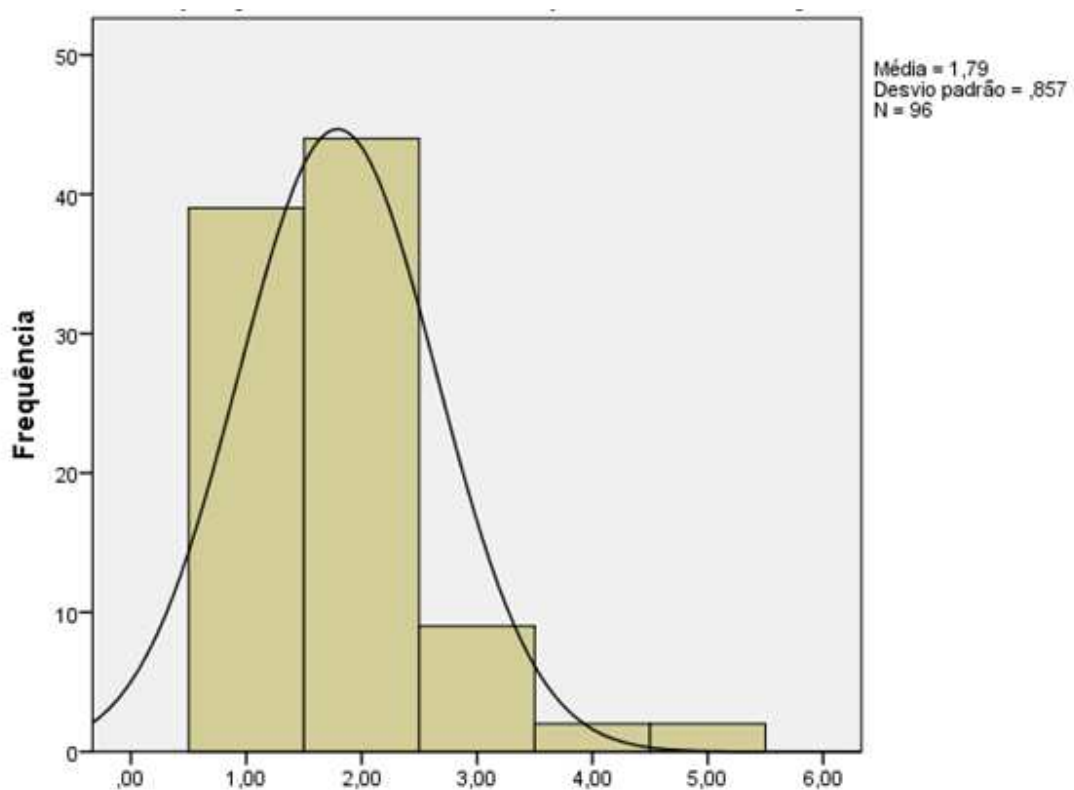
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da Câmara dos Deputados é a produtividade e o lucro

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	41	42,7	42,7	42,7
Pouco se aplica	46	47,9	47,9	90,6
Válido Aplica-se razoavelmente	6	6,3	6,3	96,9
Aplica-se bastante	1	1,0	1,0	97,9
Aplica-se totalmente	2	2,1	2,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	



A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	39	40,6	40,6	40,6
Pouco se aplica	44	45,8	45,8	86,5
Válido Aplica-se razoavelmente	9	9,4	9,4	95,8
Aplica-se bastante	2	2,1	2,1	97,9
Aplica-se totalmente	2	2,1	2,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

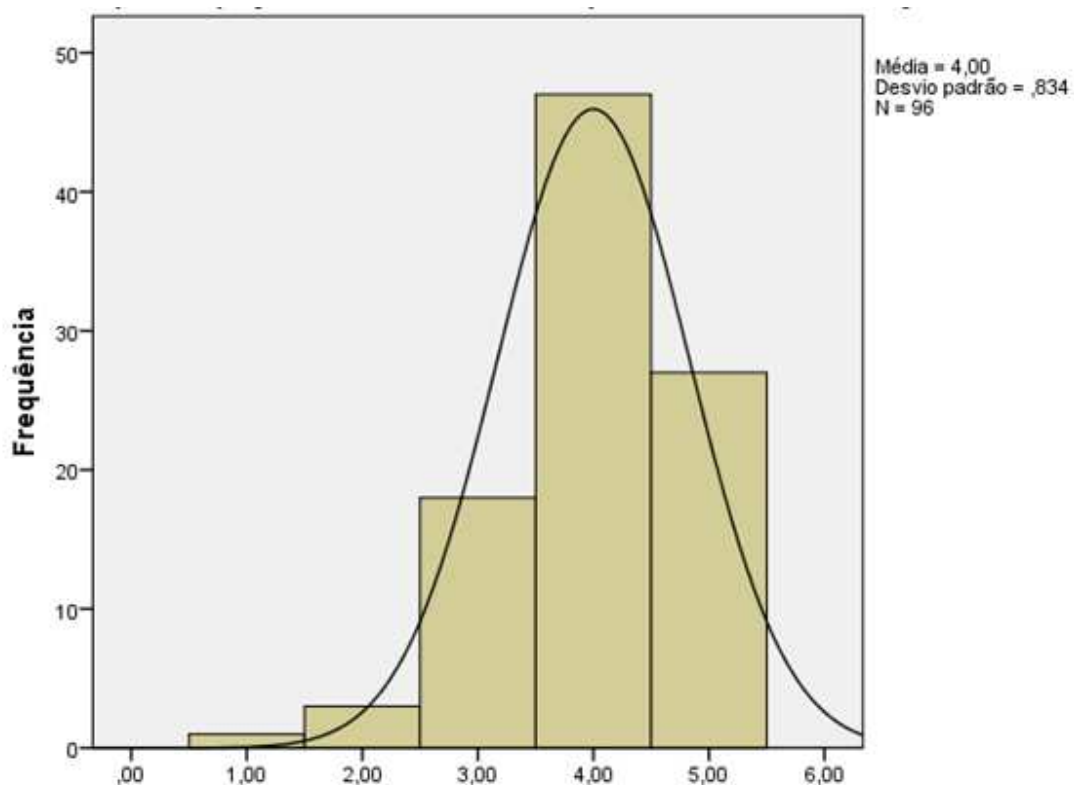


Valor profissionalismo cooperativo

- 14 A preocupação do servidor com a qualidade do seu serviço é bem vista.
- 17 O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
- 19 O profissionalismo dos servidores é visto como grande virtude.
- 21 A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.
- 22 Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a ser seguidos.

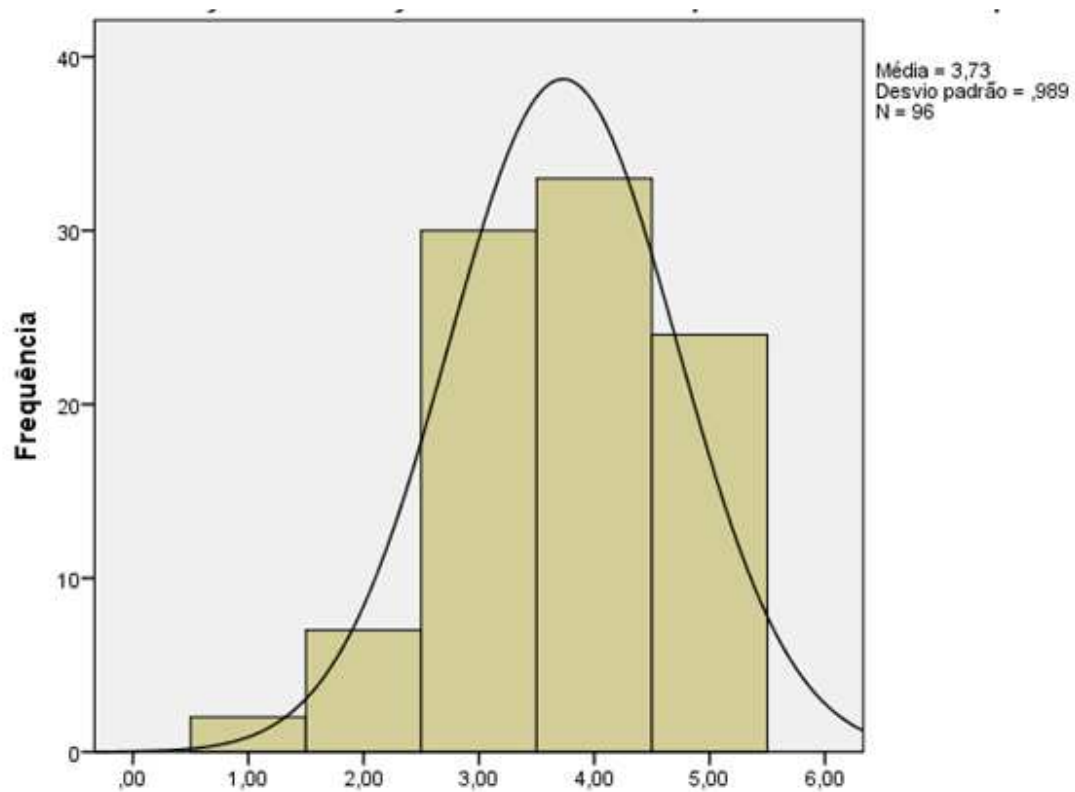
A preocupação do servidor com a qualidade do seu serviço é bem vista

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	1	1,0	1,0	1,0
Pouco se aplica	3	3,1	3,1	4,2
Aplica-se razoavelmente	18	18,8	18,8	22,9
Aplica-se bastante	47	49,0	49,0	71,9
Aplica-se totalmente	27	28,1	28,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	



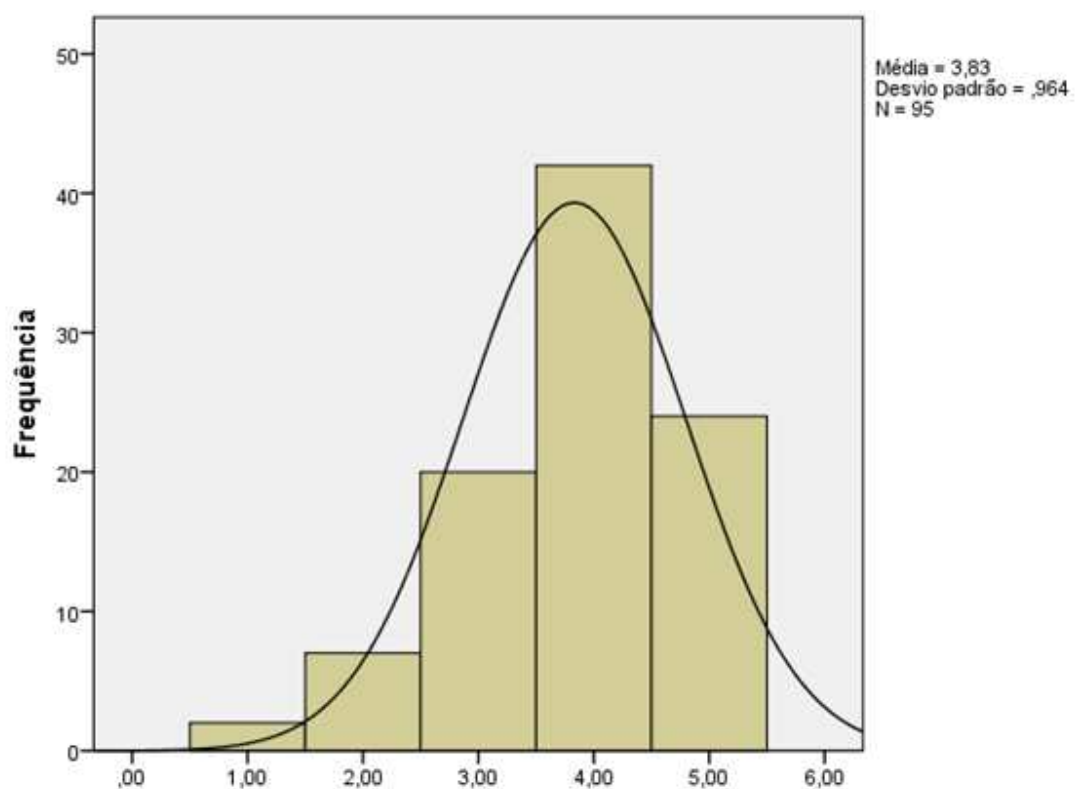
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	2	2,1	2,1	2,1
Pouco se aplica	7	7,3	7,3	9,4
Aplica-se razoavelmente	30	31,3	31,3	40,6
Aplica-se bastante	33	34,4	34,4	75,0
Aplica-se totalmente	24	25,0	25,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	



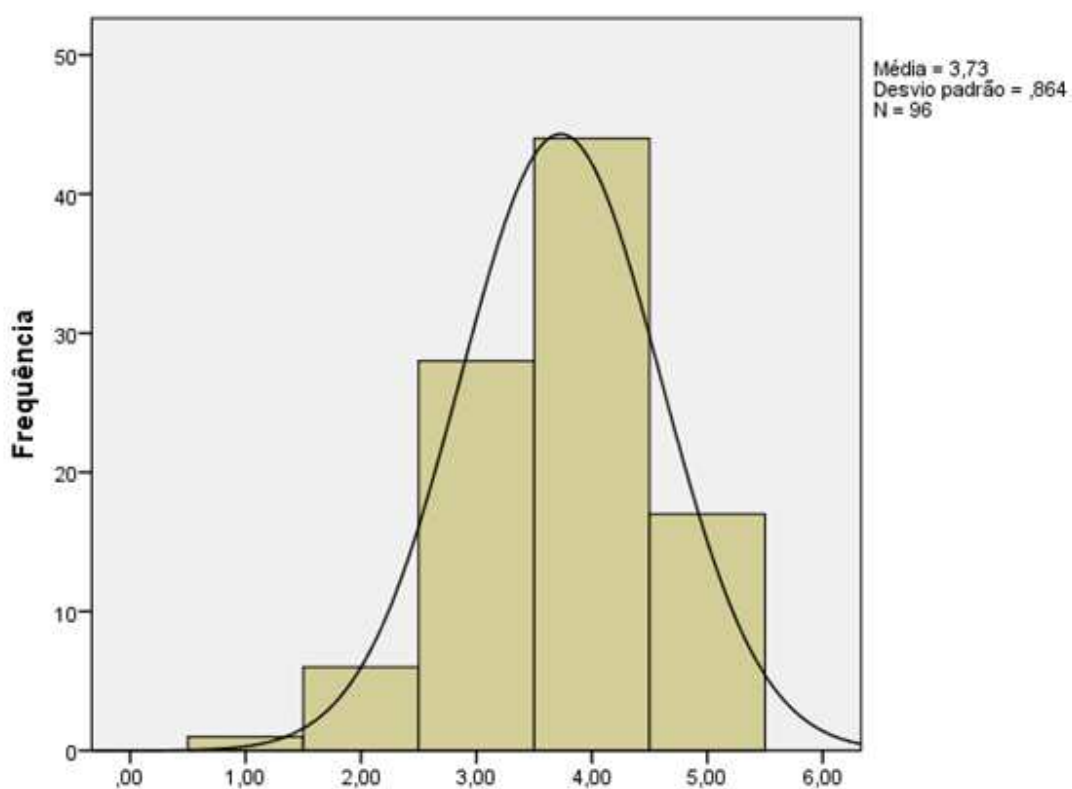
O profissionalismo dos servidores é visto como grande virtude

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não se aplica de modo algum	2	2,1	2,1	2,1
	Pouco se aplica	7	7,3	7,4	9,5
	Aplica-se razoavelmente	20	20,8	21,1	30,5
	Aplica-se bastante	42	43,8	44,2	74,7
	Aplica-se totalmente	24	25,0	25,3	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,0		
	Total	96	100,0		



A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não se aplica de modo algum	1	1,0	1,0	1,0
Pouco se aplica	6	6,3	6,3	7,3
Aplica-se razoavelmente	28	29,2	29,2	36,5
Aplica-se bastante	44	45,8	45,8	82,3
Aplica-se totalmente	17	17,7	17,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	



Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a ser seguidos

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não se aplica de modo algum	3	3,1	3,2	3,2
	Pouco se aplica	5	5,2	5,3	8,4
	Aplica-se razoavelmente	21	21,9	22,1	30,5
	Aplica-se bastante	44	45,8	46,3	76,8
	Aplica-se totalmente	22	22,9	23,2	100,0
Total		95	99,0	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,0		
Total		96	100,0		

