

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARCOS ROBERTO BARROS DA SILVA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA IFES: UM ESTUDO SOB A**  
**PERSPECTIVA DO CORPO DOCENTE**

**FORTALEZA**

**2015**

**MARCOS ROBERTO BARROS DA SILVA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA IFES: UM ESTUDO SOB A  
PERSPECTIVA DO CORPO DOCENTE**

Apresentação de monografia à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), da  
Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito para  
obtenção do grau de Bacharelado em Administração.  
Orientador: Prof. Augusto César de Aquino Cabral, Dr.

**FORTALEZA  
2015**

Dedico à minha mãe, Maria Lucineide Braga Barros, mulher de coragem e de um coração do tamanho do mundo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente a Deus, que me deu forças em todo momento que me senti cansado e angustiado.

A minha base e sustentação que são meus pais, Lucineide e Bezerra, pelo suporte de sempre em todos os sentidos. Aos meus irmãos Mailson e Wagner(*in memorian*), que sempre me deram apoio nos meus estudos.

A Professora Suzete Suzana Rocha Pitombeira, que me indicou o tema de estudo deste trabalho e ao Professor Augusto César de Aquino Cabral, que me encaminhou e me deu as diretrizes necessárias para a conclusão do mesmo.

A todos os servidores dos departamentos da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da FEAAC, que sempre foram muito solícitos e me ajudaram bastante na fase da pesquisa, bem como a todos os docentes que a responderam.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar a cultura organizacional da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC), à luz do modelo teórico de Hofstede, tomando-se como parâmetro o corpo docente da instituição. Para tanto, a cultura foi dividida em dimensões, chamadas de distância hierárquica; individualismo *versus* coletivismo; masculinidade *versus* feminilidade; e controle da incerteza. A metodologia do estudo teórico empírico foi realizada com uma pesquisa descritiva pelo método quantitativo, no qual um questionário foi respondido pelo corpo docente da Instituição, com a análise dos dados feita por cálculos estatísticos e fórmulas elaboradas pelo autor. Os resultados de cada dimensão da cultura organizacional da FEAAC foram analisados, bem como foi feita a comparação com os resultados da mesma pesquisa de Hofstede em 1973, em diversas filiais de uma multinacional, incluindo a do Brasil, mostrando as diferenças e semelhanças das culturas de uma multinacional e de uma Instituição pública federal brasileira, sendo mais uma fonte de dados para o conhecimento da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional, Geert Hofstede, Instituição federal de ensino superior.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to identify the type of the organizational culture of the Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), Federal University of Ceará (UFC). This has been done based on the theoretical model of Hofstede, setting up as a parameter the faculty of the institution. In order to provide this information, the culture was divided into dimensions, called hierarchy distance; individualism versus collectivism; masculinity vs. femininity; and uncertain control. The empirical theoretical methodology of the study was performed with a descriptive research by a quantitative method, in which a questionnaire was answered by the institution faculty, with the data analysis done by statistical calculations and formulas created by the author. Upon examination of each dimension result of FEAAC organizational culture, a comparison was made with the results of the Hofstede same research in 1973, in several branches of a multinational, including a Brazilian branch, it shows the culture differences and similarities of a multinational and a Brazilian federal public institution, what has turned into an additional data source for the organization background.

**KEYWORDS:** Organizational culture, Geert Hofstede, Brazilian federal public institution.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receio dos servidores em expressar divergências com os superiores.....	49
Gráfico 2 - Tipo de supervisão que os docentes preferem trabalhar.....	49
Gráfico 3 - Tipo de estilo de liderança de sua chefia/ direção/ supervisão atual.....	50
Gráfico 4 - Defesa dos docentes às regras das Instituições.....	51
Gráfico 5 - Tempo de serviço previsto pelos docentes na Instituição.....	52
Gráfico 6 - Frequência dos docentes em sentirem nervosismo ou tensão.....	52
Gráfico 7 - Importância dada aos docentes em viver em um ambiente agradável para eles e as suas famílias.....	54
Gráfico 8 - Importância para os docentes em um trabalho que haja colaboração.....	54
Gráfico 9 - Importância dos docentes em ter boas condições de trabalho.....	55
Gráfico 10 - Importância dos docentes ao tempo para a vida pessoal ou familiar.....	55
Gráfico 11 - Importância dos docentes em oportunidades para o aumento da remuneração.....	57
Gráfico 12 - Importância para os docentes em um trabalho que haja colaboração.....	57
Gráfico 13 - Importância para os docentes em um trabalho que haja segurança.....	58
Gráfico 14 - Importância para os docentes em oportunidades para assumir novos cargos....	58
Gráfico 15 - Comparativo dos resultados das dimensões entre o Brasil na pesquisa de Hofstede (1980, 2003) e os dados da Pesquisa na FEAAC.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica.....	27
Quadro 2 - Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas.....	30
Quadro 3 - Diferenças essenciais entre as sociedades masculinas e femininas.....	34
Quadro 4 - Diferenças essenciais entre as sociedades de elevado e baixo controle de incerteza.....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado da pesquisa de Hofstede para o índice de distância hierárquica (IDH)..	28
Tabela 2 - Resultado da pesquisa de Hofstede para o índice de individualismo (IDV).....	31
Tabela 3 - Resultado da pesquisa de Hofstede para o índice de masculinidade (MAS).....	35
Tabela 4 - Resultado da pesquisa de Hofstede para o índice de controle da incerteza (ICI)...	38
Tabela 5 - Utilização da fórmula de Hofstede (2001, 2003) do IDH.....	50
Tabela 6 - Utilização da fórmula de Hofstede (2001, 2003) do ICI.....	53
Tabela 7 - Utilização da fórmula de Hofstede (2001, 2003) do IDV.....	56
Tabela 8 - Utilização da fórmula de Hofstede (2001, 2003) do MAS.....	59
Tabela 9 - Comparativo dos resultados das dimensões da pesquisa de Hofstede (1980, 2001, 2003) e FEAAC.....	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Apresentação do tema.....	12
1.2 Problema de pesquisa.....	13
1.3 Objetivos da pesquisa.....	14
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.4 Justificativa.....	15
1.5 Estrutura da monografia.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 Cultura organizacional.....	18
2.2 Hofstede e seus estudos.....	22
2.3 Hofstede e suas dimensões.....	24
2.3.1 <i>Distância de poder – IDH (power distance)</i> .....	25
2.3.2 <i>Individualismo Versus Coletivismo – IDV</i> .....	29
2.3.3 <i>Masculinidade Versus Feminilidade – MAS</i> .....	32
2.3.4 <i>Controle de Incerteza – ICI (uncertainty avoidance)</i> .....	35
2.4 Estudos empíricos utilizando as dimensões de Hofstede .....	39
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	42
3.1 Tipologia da pesquisa.....	42
3.2 População e amostra.....	42
3.3 Coleta e análise dos dados.....	43
3.3.1 <i>Índice de Distância Hierárquica (IDH)</i> .....	44
3.3.2 <i>Índice do Grau de Individualismo versus Coletivismo</i> .....	44
3.3.3 <i>Índice do Grau de Masculinidade versus Feminilidade</i> .....	45
3.3.4 <i>Índice do Controle da Incerteza</i> .....	46
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	47
4.1 Histórico da instituição.....	47
4.2 Características dos respondentes.....	48
4.3 A dimensão distância hierárquica da cultura organizacional da FEAAC.....	48
4.4 A dimensão controle de incerteza da cultura organizacional da FEAAC.....	51
4.5 A dimensão individualismo versus coletivismo da cultura organizacional da FEAAC....	54
4.6 A dimensão masculinidade versus feminilidade da cultura organizacional da FEAAC... 56	

4.7 Comparativo entre os resultados de Hofstede na IBM brasileira e os dados da FEAAC..	59
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
<b>APÊNDICE</b> .....	67

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

O termo cultura é comum nas organizações. Muitos são os conceitos elaborados por diversos autores, no qual podem ser encontrados em quaisquer livros especializados sobre o assunto. Mas, mesmo sendo uma pauta importante e que todos devem estar cientes da cultura existente na sua empresa ou instituição, será que as organizações dão o devido valor sobre o tema? Pela pouca quantidade de estudos vistos sobre cultura comparados a outros assuntos referentes à área de Administração, de uma maneira em geral, vê-se que não.

No atual ambiente globalizado, complexo e ao mesmo tempo dinâmico, o termo cultura surge como uma variável fundamental para a compreensão do fenômeno organizacional. Muitas vezes, os gestores empreendem algumas mudanças nos aspectos estratégicos, patrimoniais ou financeiros, por exemplo. Porém, por razões desconhecidas, não levam em consideração a necessidade de alterações também nos setores de recursos humanos, desprezando a cultura da empresa. Isso, na maioria das vezes, leva ao insucesso das ações pelo simples fato da pouca importância dada à essencialidade da cultura para a vida da organização.

O que muitos gestores não se dão conta é que a cultura dá um senso de identidade aos membros da empresa. Muitas pessoas procuram trabalhar em organizações que valorizam as mesmas coisas do que elas. Segundo Robbins (2005), uma forte cultura organizacional dá direção à empresa e também fornece direção aos funcionários ao ajudar a formar uma compreensão clara acerca do modo como as coisas se procedem na organização, além de oferecer estabilidade.

Já segundo Chiavenato (2004), a cultura organizacional é constituída por seus valores morais e éticos, crenças, princípios, regimentos previamente definidos, políticas internas e externas, sistemas e clima organizacional. Todas essas “regras” devem ser acatadas por todos os membros de uma organização que devem seguir e adotar como premissas e diretrizes para guiar seu trabalho.

Apesar disso, a cultura também pode gerar uma dificuldade da empresa em se adaptar aos novos desafios que possam aparecer. De certa forma, pode gerar uma rigidez que deixe a organização avessa às mudanças. Entender a cultura de uma organização não constitui tarefa fácil, uma vez que esta é constituída de elementos que vão se agregando a organização desde a sua fundação e que percorrem toda trajetória da história da organização, “pois a cultura

organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distribuir diferentes coletividades” (SROUR, 2005, p. 212).

Embora os conceitos e estudos sobre o tema esteja mais voltado para o setor privado, pode-se muito bem centralizar o estudo da cultura para a esfera pública, pois a mesma também está sujeita a mudanças em sua estrutura organizacional e principalmente no comportamento de seus membros. (HOFSTEDE et al., 1990), afirmam que o estudo da cultura deixou traços nas teorias organizacionais, tendo adquirido um status similar à estrutura, estratégia e controle.

Com base nos estudos de Hofstede (1980, 2001, 2003), que o trabalho vai ser direcionado, pois os índices obtidos em suas pesquisas na multinacional IBM através do que ele nomeou de dimensões, subdivididas em: distância hierárquica, controle da incerteza, masculinidade *versus* feminilidade e individualismo *versus* coletivismo, serão comparados com os índices obtidos pelo corpo docente de uma IFES, mais precisamente a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC). A relevância teórica do trabalho está em usar esses dados obtidos para ajudar o curso no processo de gestão, no planejamento organizacional, em mudanças e até mesmo nas ações estratégicas da mesma, além de ser mais uma ferramenta de gestão.

## 1.2 Problema de pesquisa

A área da Administração é bem abrangente e de suma importância para o nascimento, amadurecimento e manutenção de uma organização. Engloba o Planejamento estratégico, financeiro, operacional, marketing, recursos humanos, enfim, uma gama de setores que devem estar em consonância com os objetivos da empresa. Mas, por que a pouca importância dada à cultura, que está ligada à área de Recursos Humanos, pelos gestores das organizações? Será que ela não poderia vir do cerne da criação das Instituições, por exemplo, do Planejamento Estratégico?

De acordo com Migueles, Lafraia e Souza (2006), o termo cultura é apresentado como um imenso “guarda-chuva”, sob o qual são abrigados os mais variados fenômenos. Os autores acreditam que não se pode pretender gerenciar a cultura se não sabemos o que ela é, como ela se forma, e como atua sobre o comportamento humano de forma bastante específica. Sendo assim, conforme observam Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), não se pode pretender compreender uma organização sem examinar sua cultura e sem trabalhar sobre ela.

A cultura organizacional, apesar do aviltamento por parte dos gestores, bem como de todos os colaboradores, exerce bastante influência sobre a organização, e mesmo sem eles saberem, interfere de forma direta nas decisões estratégicas da empresa. No caso de uma Instituição Pública, o cenário é o mesmo, pois uma importância de uma análise da Cultura Organizacional pode servir para várias decisões, e quem sabe até de mudanças na estratégia da Instituição.

Diante desse cenário e sabendo da consideração e do prestígio de um estudo bem aprofundado sobre a Cultura Organizacional das organizações, inclusive as públicas, e tendo como base os trabalhos de Hofstede e suas conhecidas dimensões, indexadas através de indicadores numéricos, o presente trabalho possui como questão principal:

- Como se caracteriza a cultura organizacional da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC), à luz do modelo teórico de Hofstede, tomando-se como parâmetro o corpo docente desta instituição?

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### 1.3.1 Objetivo geral:

- Investigar a cultura organizacional da FEAAC, à luz do modelo teórico de Hofstede.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

1. Analisar a dimensão distância hierárquica da cultura organizacional da FEAAC;
2. Analisar a dimensão controle de incerteza da cultura organizacional da FEAAC;
3. Analisar a dimensão individualismo versus coletivismo da cultura organizacional da FEAAC;
4. Analisar a dimensão masculinidade versus feminilidade da cultura organizacional da FEAAC;
5. Comparar os resultados de Hofstede na IBM brasileira e os dados da FEAAC;

## 1.4 Justificativa

As organizações públicas brasileiras passaram por várias mudanças desde o tempo que foram criadas. Diversos modelos de administração foram usados, como por exemplo, os modelos Patrimonialista, burocrático e o gerencial. Marini (2004) comenta que todas essas mudanças desencadeou o modelo gerencial chamado de Nova Gestão Pública (NGP) - traduzida como administração gerencial, no Brasil. A nova gestão pública é um movimento mais amplo para a melhoria da gestão, trazendo dentro de si a administração pública gerencial, que consiste em buscar implementar na gestão pública características típicas da gestão privada que, em tese, seria mais eficiente e eficaz do que a pública.

Com isso, fatores como o autoritarismo, burocracia, descontinuidade vão dando lugar a um modelo de gestão bem diferente, mais voltado para uma boa definição dos processos internos, atenção às inovações e o não receio às mudanças. Isso ajuda na formação da cultura organizacional, ou seja, na criação das crenças, dos valores, mitos, símbolos, enfim, de todos os elementos que compõem a cultura.

Com relação às organizações, o termo cultura organizacional é relativamente recente, tendo surgido efetivamente na literatura acadêmica em 1979, com o artigo de Pettigrew – *On Studying Organizational Cultures* (HOFSTEDE et al., 1990). Desde então, o termo tem estado em voga entre os acadêmicos, administradores e consultores, porém com interesses diferentes. Embora seja objeto de muitos estudos, não há um consenso sobre a definição de cultura organizacional entre os autores, embora existam algumas características do constructo que são de comum acordo entre os diversos estudiosos da cultura organizacional (HOFSTEDE et al., 1990): É holística, ou seja, a cultura é única e geralmente sintetiza todos os elementos da organização, fornecendo uma visão do todo; É historicamente determinada, isto é, é construída ao longo dos anos, tendo uma raiz histórica; É relacionada a conceitos antropológicos; É socialmente construída;

Essas definições ajudam as pessoas que fazem parte da gestão das instituições também no setor público, pois ajudará a obter as melhores estratégias para as organizações atingirem seus objetivos, que consiste em sempre servir eficientemente a sociedade. Matias-Pereira (2010) define administração pública como “o aparelho do Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população”. O mesmo autor diz que, “em outras palavras, é um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade”. Já Dias (2003), afirma que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. São

sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Ambos os conceitos chegam a um determinador comum, que é servir a sociedade. Mesmo com mudanças de governo, de ideias ou de pessoas, as instituições públicas sempre terão esse fim. Por isso, quanto mais ferramentas de gestão aparecerem para ajudar a identificar as melhores práticas para uma boa administração, melhor para a instituição e para as pessoas que precisam dela. Com isso, um estudo elaborado a respeito do universo que compõe a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC), ajudará a entender como a cultura é tão importante para sua boa gestão. Além do mais, conhecer esses significados e características que compõem a cultura organizacional é de grande relevância acadêmica para dar suporte a estudos posteriores mais aprofundados, pois estudar a cultura de uma organização requer um trabalho minucioso principalmente porque esta varia conforme a Instituição.

Conseqüentemente, a pesquisa poderá auxiliar o corpo docente da própria organização, pois em sua grande maioria, além de professores, muitos possuem cargos de chefia, direção e supervisão da Instituição, bem como poderá ajudar os servidores da área burocrática, como os técnicos administrativos, a compreender o papel dos valores realmente prezados e instigados na organização, como também enxergar que contribuições poderão dar para garantir a continuidade do tão bem renomeado centro acadêmico perante a Instituição maior, Universidade Federal do Ceará, do Ministério da Educação e da sociedade, que precisa dos serviços prestados pela Organização para sua formação acadêmica e por que não dizer, pessoal.

Em suma, o trabalho a ser feito não pretende se resumir a identificar a cultura organizacional da Universidade Federal do Ceará, ou seja, identificar os mitos, heróis, símbolos, valores, ritos, rituais e todos aqueles muitos outros elementos que caracterizam a Cultura Organizacional. A pesquisa será mais específica, pois pretende investigar a Cultura Organizacional da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC), evidenciando as contribuições do autor holandês Geert Hofstede, que realizou estudos sobre Cultura Organizacional em 1980 e 1990, passando por atualizações entre 2001 e 2003.

O estudo será baseado no que ele chama de dimensões, no qual ele avaliou itens como distância de poder (*power distance*), controle de incertezas (*uncertainty avoidance*),

individualismo *versus* coletivismo e dimensões masculinas *versus* dimensões femininas. Os índices dos estudos de Hofstede serão comparados com os índices obtidos na organização escolhida.

Com estas informações, o processo de tomada de decisão pode se tornar mais preciso, além de um maior entendimento das relações interpessoais sob o foco da cultura organizacional. A partir deste primeiro momento, o próximo passo a ser dado será o uso destas novas informações para ajudar os gestores dos cursos a manter ou mudar algo que se descobriu ser interessante, e quem sabe até a criação de um plano de ação usando as informações obtidas neste trabalho.

### **1.5 Estrutura da monografia**

O trabalho está organizado e dividido em cinco seções. Na primeira seção é apresentada a introdução, que engloba a apresentação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa, tanto geral quanto específico, as justificativas e as etapas da monografia. Nessa seção, é definido e apresentado sobre o que se pretende pesquisar, por quem a pesquisa irá se basear, quais os resultados, importância e relevância que pode se obter através do trabalho realizado.

Na segunda seção é feita a revisão de literatura, tanto de uma maneira macro, ou seja, falando do assunto de uma maneira geral, objetivando a interação com o assunto estudado, bem como de uma maneira micro, falando sobre o autor que criou a pesquisa que o trabalho se baseará por ela. Será feita uma rápida explanação sobre a vida do autor, como e porque ele desenvolveu a pesquisa e a relevância da mesma para a sociedade.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos, mostrando a tipologia da pesquisa, população, amostra, como foi feito os procedimentos de coleta e, por fim, a análise dos dados obtidos.

Na quarta seção será feita a apresentação e interpretação dos resultados de cada dimensão, e também uma comparação dos índices das pesquisas do autor escolhido para o trabalho com o resultado das pesquisas da organização escolhida, separando os resultados de acordo com cada dimensão de Hofstede.

Na quinta e última seção estarão as considerações finais e a conclusão do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na primeira parte da fundamentação teórica são apresentados alguns conceitos sobre Cultura Organizacional de uma maneira geral, mas sem evidenciar os tão conhecidos elementos da cultura, ou seja, não serão vistos conceitos que relevam os mitos, símbolos, heróis, ritos, rituais e todos os outros elementos conhecidos. Como o trabalho é baseado na obra de Hofstede e suas dimensões, não tem relevância para a pesquisa evidenciar os elementos de cultura.

Em um segundo momento, mostra-se um breve resumo sobre vida de Hofstede e dos seus estudos aplicados aos empregados de uma grande multinacional, a *International Business Machines Corporation (IBM)*, bem como sobre as suas tão famosas dimensões, conceituando-as segundo o autor.

Esse embasamento teórico nesses dois momentos mostrarão os meios necessários que serão utilizados para a resolução e o entendimento da pesquisa que vai ser aplicada na Instituição.

### 2.1 Cultura organizacional

Apesar de o termo Cultura ser bastante utilizado, ainda existe um forte indicador nas dificuldades teóricas e epistemológicas sobre seu estudo. Muitos trabalhos, como livros, artigos e teses, por exemplo, reconhecem a dificuldade das diferentes formas como o assunto é conceituado. De início, pode-se dizer que a palavra cultura possui vários significados, e que praticamente todos são derivados de sua raiz latina, que se refere plantação no solo. Na grande maioria das línguas ocidentais, cultura significa civilização, refinamento da mente e do que resulta esse refinamento, como arte, educação e literatura.

Desde a década de 1950, a história nos mostra vários estudos e pesquisas sobre as características da cultura brasileira. Para a Administração, a cultura entrou em cena por volta das décadas de 1960 e 1970. De apenas mais um modismo de palavras e expressões incluídas no portfólio dos Administradores, a cultura passa a ser cada vez mais influente em todas as organizações. Já o termo cultura organizacional apareceu inicialmente na literatura inglesa na década de 1960, como sinônimo de clima. Daí em diante a literatura técnica específica utiliza o termo.

Vários pontos devem ser observados e considerados para se desvendar a cultura de uma determinada organização. São percorridos vários caminhos, iniciando a partir do momento de criação de uma organização, período de maturidade e, por fim, a estabilidade da empresa. O contexto político e econômico a qual a mesma está inserida, a adaptação às mudanças e os valores adquiridos ao longo do tempo também influenciam. Esses fatores servem de base para compreender a natureza da organização, suas metas e objetivos. Desse modo, percebe-se que o ambiente organizacional é influenciado por muitas culturas, que são inseridas por meio de seus membros. Porém, apesar dessa mesclagem, a tendência é surgir uma cultura única que é definida como cultura organizacional, embora muitas vezes esta esteja fundamentada mais na cultura do seu fundador do que pelo poder que possui, e isso acaba tornando-se uma fonte de identificação da cultura organizacional. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425).

Quando se trata de Cultura Organizacional, mesmo percebendo a presença da mesma em algum lugar, não quer dizer que se pode definir seu conceito, uma vez que diante do atual contexto do mercado torna-se bastante complicado limitar o assunto a uma só definição. Em 1962, uma pesquisa foi realizada e foram identificadas pelo menos 160 definições diferentes do conceito de cultura, o que leva a uma reflexão de que, dependendo de vários fatores internos e externos é que se consegue adequar o conceito de cultura mais adequado à situação, pois à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse mesmo grupo inicia uma construção de hábitos, processos e atividades rotineiras que vão delineando e moldando sua cultura.

Há um importante artigo publicado em 1983 pela pesquisadora norte-americana Linda Smircich, onde o conceito de cultura organizacional é tratado de duas formas. A primeira abordagem aponta a opinião dos autores que consideram que a organização – empresas, entidades públicas, etc. – têm uma cultura que muda com o passar do tempo. A cultura seria, assim, uma característica da organização. A outra perspectiva considera que a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização. A organização é vista assim como uma esfera cultural e simbólica e a cultura é utilizada como metáfora, uma imagem que nos ajuda a compreender melhor o sistema. Apenas com essa definição dessa autora, vemos que o assunto é bastante complexo e subjetivo.

Schein (2001, p.45), considerado um dos grandes baluartes sobre o tema, apresenta uma vertente antropológica e psicanalítica, e defende que a cultura organizacional possui a seguinte definição:

“Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Fleury (2007, p.22) assim define cultura organizacional:

“Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”

Robbins (2005), por sua vez, salienta que a cultura organizacional tem papel de definir fronteiras criando distinções entre uma organização e outra, proporcionar a identidade da organização, facilitar o compromisso dos funcionários com os objetivos da organização e estimular a estabilidade do sistema social. Assim, pode-se concluir que a cultura desempenha um papel relevante dentro das organizações, pois através dela é que são definidas as diretrizes, os meios e os modos a serem seguidos pela empresa em busca do sucesso.

A cultura influencia de forma direta nas estratégias da empresa servindo de base para a implantação das ações estratégicas da mesma. Dessa forma cabe aos gestores perceber se a cultura da organização está contribuindo de forma satisfatória, caso contrário devem-se repensar as ações e rebuscar novos conhecimentos. Essa percepção da cultura como influência direta nos resultados é um aspecto importante e fundamental para os gestores no momento de definir as estratégias da empresa.

Existem situações imprevisíveis que ocorrem no ambiente organizacional. Há que se contar com o grau de favorecimento com que os líderes se deparam para avaliar as condições para aplicação do seu poder, que envolve aspectos situacionais da organização, como o perfil da equipe, a cultura organizacional impregnada e a cultura local onde está inserida. A cultura organizacional pode ser modificada em função de fatores externos, com a empresa interagindo

e adaptando-se ao ambiente, ou por fatores internos, como, por exemplo, quando da mudança de líderes, de gestão, ou até mesmo de governo, no caso de instituições públicas, onde novos personagens assumem com uma nova visão de gestão. De acordo com Freitas (1991), é possível administrar mudanças e adaptações na cultura organizacional de uma empresa, o que deve acontecer de uma forma planejada, havendo consenso entre os membros, uma concordância implícita.

Freitas (1991, p.115) também comenta que “a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos, etc.”. Com isso, a mudança de cultura pode ser encarada de maneira traumática podendo acarretar resistências e, a partir disso, consequências. Logo, sua condução deve ser realizada de forma transparente, clara, concisa e com todas as informações necessárias repassadas aos membros envolvidos.

A cultura organizacional também pode ser vista como um elemento formador de identidade. Uma organização, seja de maior ou de menor porte, pública ou privada, é vista e reconhecida no mercado de acordo como ela se porta frente às relações com o ambiente externo e interno. E, conforme a cultura existente, o tipo de ação a ser realizado nestas situações é encarado da maneira necessária para a resolução do fato.

Hofstede, autor conceituado e reconhecido com seus estudos sobre o tema, é mais abrangente quando o assunto é conceituação de cultura organizacional, visto que releva aspectos da sociedade em que a organização está inserida. Ele afirma não ser possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela está envolvida.

“Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (HOFSTEDDE, 1991, p.180).

A cultura organizacional, conforme Hofstede (1991) é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho. Também segundo o autor, agora afunilando um pouco seu pensamento, a cultura é uma programação mental, ou seja, o “software da mente”, produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Ele considera que essa programação coletiva da mente é o que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros. (HOFSTEDDE, 1991).

Hofstede (2003, p. 27) frisa que o conceito de cultura comum aplica-se mais às sociedades do que às nações. A nacionalidade deve ser utilizada com parcimônia num estudo sobre as diferenças culturais porque dentro do território que caracteriza uma nação pode haver diferentes elementos formados por grupos étnicos, linguísticos e religiosos, reivindicando sua identidade e até mesmo sua independência nacional.

Os conceitos apresentados até aqui, na maioria das vezes, convergem para um denominador comum: a cultura das organizações e o modo de como ela encara as variáveis internas e externas que estão em sinergia com o ambiente. Para o trabalho exposto, serão evitados conceitos que abordem os elementos da cultura. Não que eles estejam errados, mas pelo entendimento do trabalho e pela objetividade serão de mais valia os conceitos que mostram a cultura de uma maneira geral.

Na seara das organizações públicas, há uma briga de forças entre o passado e o antigo, o novo e o velho, ou seja, um embate sobre as transformações e inovações diante à globalização ocorrida na contemporaneidade ante uma burocracia ainda existente. O setor público se depara com a necessidade da mudança seja em aspectos administrativos quanto em políticos, não importando o governo que esteja no poder. Todavia, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possam obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, no qual sua razão principal de existência é produzir serviços eficientes à sociedade.

## **2.2 Hofstede e seus estudos**

Gerard Hendrik Hofstede, nascido em 03 de outubro de 1928 em Haarlem na Holanda. É um antropólogo e escritor holandês, conhecido no campo das relações entre culturas nacionais e entre as culturas no seio das organizações. Possui mestrado em Engenharia Mecânica e doutorado em Psicologia Social. Em 1965, ingressou na multinacional *International Business Machines Corporation* (IBM) como instrutor no departamento executivo internacional de desenvolvimento. Ele é autor de muitos livros, muitos deles sobre o Impacto da Cultura nas organizações e do *software mente*, alguns em coautoria com seu filho Jan Gert Hoofstede. O trabalho de Hofstede mostrou que há grupos culturais a nível regional e nacional que afetam o comportamento das sociedades e organizações, e são muito persistentes no tempo.

No final da década de 1960, percorrendo o início da década de 1970, iniciou talvez seu trabalho mais relevante. Ele elaborou uma pesquisa dentro dos escritórios da IBM pelo mundo inteiro, mais precisamente em 66 subsidiárias e com um importador dos produtos IBM na Iugoslávia. A escolha da IBM ocorreu devido ao grande banco de dados que possuía e disponibilizou para a pesquisa (HOFSTEDE et al., 1990). Essa pesquisa discorreu sobre as atitudes dos empregados, utilizando um único tipo de questionário. Este questionário incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação do trabalho. Os resultados destes exames e mais pesquisas durante todos os anos 70 foram publicados em 1980 (HOFSTEDE, 2001).

Essa pesquisa foi baseada nas diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar. Dos 67 países pesquisados, 27 foram originalmente omitidos das análises dos dados, pois a taxa de resposta se mostrou estatisticamente insignificante. Posteriormente, considerou-se incluir outras 24 subsidiárias, sendo 10 em países separados e 14 agrupadas em três regiões histórico-geográficas – Países de Línguas Árabes, África Oriental e África Ocidental – pois o número de respostas dos países individualmente era insuficiente. Finalmente, após a retirada de países com pouca significância estatística, a amostra ficou em 50 países e 3 regiões (HOFSTEDE, 1980, p.46-48). Com isso, ele pôde constatar a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho.

O estudo comparativo conseguiu informações sobre alguns aspectos que ele considera importantes e determinantes na formação dos traços culturais em organizações de vários países, entre eles o Brasil. Esse estudo obteve uma repercussão mundial, pelo fato do autor ter conseguido levantar dados sobre diferentes culturas, considerando alguns pontos para comparação. Ele deu ênfase aos principais padrões culturais e suas diferenças transnacionais baseados nas diferentes formas de aprender a problemas semelhantes. Isso possibilitou descobrir que tanto administradores quanto funcionários podem ser diagnosticados ao longo de suas dimensões de cultura.

Em relação à cultura dos países, quatro categorias foram consideradas:

- a) a distância do poder, que poderia ser grande ou pequena;
- b) a tendência a ser coletivista ou individualista;
- c) a orientação ser masculina ou feminina;
- d) a maneira de lidar com a incerteza;

Considerando as organizações brasileiras, Hofstede levantou como traços apenas esses quatro primeiros índices de suas pesquisas realizadas em 1980. Em um posterior estudo,

realizado em 1990, foi incluída a variável *orientação a médio ou longo prazos*. Hofstede (1991) definiu a orientação para o longo prazo como norteadora de valores para o futuro, como economia e persistência, e a orientação para o curto prazo, como os valores dirigidos em direção ao passado e presente, como o respeito às tradições, por exemplo.

Voltando para a pesquisa, a título de curiosidade, o Brasil obteve os seguintes resultados no trabalho realizado em (1980):

- Índice de Distância Hierárquica obteve a 14ª colocação com o índice de 69;
- Índice Coletivismo x Individualismo obteve 26ª colocação com o índice 38;
- Índice Masculinidade x Feminilidade obteve 27ª colocação com o índice de 49;
- Índice de Controle da Incerteza obteve 22ª colocação com o índice de 76.

Em relação às organizações, o estudo levantou seis variáveis diferenciadoras:

- a) a primeira considerava a orientação para processo ou para resultados;
- b) a segunda, a orientação para o trabalhador ou para o trabalho;
- c) a terceira, se ela era uma empresa profissional ou paternalista;
- d) a quarta, se era sistema aberto ou fechado;
- e) a quinta, se utilizava controles rígidos ou relaxados;
- f) a sexta, se ela voltava-se para normas ou pragmatismo;

O presente estudo só irá levar em consideração as quatro dimensões de Hofstede que engloba as pessoas que fazem parte da organização. Portanto, não serão discutidos seus estudos sobre as variáveis das organizações, sendo citadas aqui apenas para efeito de informação.

### **2.3 Hofstede e suas dimensões**

O trabalho de Hofstede (1980, 2003), tem como alicerce a pesquisa empírica realizada na IBM. Segundo o autor, trabalhadores da IBM, ocupando postos de trabalho idênticos em países diferentes, responderam a questões relativas aos seus valores.

A análise estatística das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas de soluções diferentes, conforme o país (HOFSTED, 2003, p.29):

1. desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade;
2. relação entre o indivíduo e o grupo;

3. conceitos de masculinidade e feminilidade: as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo;

4. formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controle da agressão e expressão de emoções.

Para o maior entendimento do trabalho, serão discutidos cada uma dessas dimensões, além de mostrar dados das obras de Hofstede sobre as mesmas. Os dados são os próprios conceitos criados pelo autor, tabelas com as variáveis referentes a cada uma e os índices obtidos por cada país na sua pesquisa realizada na multinacional IBM. Na metodologia, será apresentado o cálculo para a obtenção desses índices numéricos.

### **2.3.1 Distância de poder – IDH (*power distance*):**

Pode ser chamada também de Distância Hierárquica. Hofstede diz em sua obra (2003, p. 42) que essa dimensão deve ser medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder e pode ser definida como “a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, numa repartição desigual de poder”.

Essa dimensão está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde esse indicador é baixo, a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados tem a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos (HOFSTEDE, 1991).

Ainda segundo Hofstede (1991), superiores e subordinados consideram-se entre si, desiguais por natureza, quando se trata de contexto de grande distância hierárquica. Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais. As organizações dão maior importância à centralização do poder. A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre os indivíduos de maior e menor nível; há diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização. O chefe ideal, aos olhos dos subordinados é autocrata benevolente; a maioria dos subordinados espera que os chefes lhe digam o que fazer, eliminando a criatividade dos grupos de trabalho. Nesses ambientes os chefes devem ser acessíveis aos

subordinados e estes esperam ser consultados para todas as decisões que afetem seu trabalho, aceitando que seja o chefe a decidir, em último caso. O chefe ideal é democrata e competente.

Hofstede (2003), através da análise fatorial, classificou perguntas do questionário em grupos onde os resultados médios ou as porcentagens variavam da mesma forma. Um país que obtinha resultado elevado para uma das questões do grupo, deveria igualmente obter um resultado elevado para as outras questões ou baixo para as questões que tivessem um significado oposto. O autor, em outro grupo de questões que se relacionam com o poder e a igualdade/desigualdade, escolheu as três questões mais fortemente relacionadas e através dos resultados médios dessas três questões chegou ao cálculo do índice de distância hierárquica (IDH).

A fórmula utilizada por Hofstede (2001) foi somar ou subtrair os três resultados, após ter multiplicado cada um deles por uma constante padronizada pelo autor, e adicionar finalmente outra constante.

O autor ainda desdobra a análise em distância hierárquica na família, distância hierárquica na escola e distância hierárquica no local de trabalho. Nesta pesquisa aborda-se a análise referente ao local de trabalho. (HOFSTEDÉ, 2001).

No quadro 1, é apresentado um resumo das diferenças fundamentais no local de trabalho entre as sociedades de pequena e grande distância hierárquica:

**Quadro 1 - Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica**

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

Fonte: HOFSTEDÉ, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo (2003, p.53)

Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados em relação às suas chefias é limitada. Há uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo. Segundo Hofstede (2003, p. 42), “a distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com bastante facilidade”.

Em contrapartida, nos países onde o índice é elevado, a relação se inverte. Conforme Hofstede (2003, p. 42), há uma dependência considerável dos subordinados em relação às suas chefias, com “uma grande lacuna emocional entre chefia e subordinados, os quais raramente contradizem suas chefias explicitamente”.

Na tabela 1, a classificação dos países referente à relação com o poder obtida nos estudos de Hofstede (2003), numa escala de 0 a 100. Quanto maior o índice, maior a concentração de poder.

**Tabela 1 - Resultado da pesquisa de Hofstede para o Índice de Distância Hierárquica (IDH)**

País	Ordem/ Índice	País	Ordem/ Índice
Malásia	1 / 104	Grécia	27 / 60
Guatemala	2 / 95	Coréia do Sul	27 / 60
Panamá	3 / 95	Irã	29 / 58
Filipinas	4 / 94	Taiwan	29 / 58
México	5 / 81	Espanha	31 / 57
Venezuela	5 / 81	Paquistão	32 / 55
Países Árabes	7 / 80	Japão	33 / 54
Equador	8 / 78	Itália	34 / 50
Indonésia	8 / 78	África do Sul	35 / 49
Índia	10 / 77	Argentina	35 / 49
Países da África Ocidental	10 / 77	EUA	37 / 40
Iugoslávia	12 / 76	Canadá	38 / 39
Singapura	13 / 74	Holanda	39 / 38
Brasil	14 / 69	Austrália	40 / 36
Hong Kong	15 / 68	Costa Rica	41 / 35
França	15 / 68	Alemanha Ocidental	41 / 35
Colômbia	17 / 67	Grã-bretanha	41 / 35
Salvador	18 / 66	Suíça	44 / 34
Turquia	18 / 66	Finlândia	45 / 33
Bélgica	20 / 65	Noruega	46 / 31
Países da África do Leste	21 / 64	Suécia	46 / 31
Peru	21 / 64	Irlanda	48 / 28
Tailândia	21 / 64	Nova Zelândia	49 / 22
Chile	24 / 63	Dinamarca	50 / 18
Portugal	24 / 63	Israel	51 / 13
Uruguai	26 / 61	Austria	52 / 11

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo (2003. p 41).

Com base na tabela 1 acima, Hofstede (2003, p. 61) concluiu que:

1. Países localizados em latitudes mais altas estão associados com IDH mais baixos.
2. Países com maiores populações estão associados com IDH mais elevado.
3. Os países mais ricos estão associados com IDH mais baixos.

Conforme Hofstede (2003), nos cenários de grande distância hierárquica percebe-se um caráter fortemente emocional nas relações hierárquicas, embora exista uma maximização do poder centralizado num grupo restrito de pessoas e tanto os superiores quanto os subordinados consideram-se desiguais por natureza.

O Brasil aparece numa posição de elevado índice de hierarquia, com índice 69 na escala de 0 a 100. Essa situação, em consonância com o Quadro 1, coloca o Brasil com características de um país em que, no tocante ao trabalho: aceita e até mesmo valoriza as

desigualdades, aceitando que quem tem menos poder deva depender de quem tem mais. Ainda sobre o Brasil, seu índice na tabela de IDH também sinaliza que é bem rígida e respeitada a questão da hierarquia e o chefe que tende a ser mais bem sucedido aos olhos de seus subordinados é o autocrata benevolente, pois os subordinados esperam que lhe digam o que fazer.

### 2.3.2 Individualismo Versus Coletivismo – IDV

Essa dimensão é bem autoexplicativa. Nas sociedades individualistas prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo, ou seja, o individualismo está ligado a sociedades em que os laços entre os indivíduos são perdidos, onde cada um preocupa-se primeiro consigo. As sociedades coletivistas, por sua vez, são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Assim, o coletivismo é uma oposição ao individualismo, sendo uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. Ele dá uma ideia da discussão na qual as pessoas aceitam a interferência do grupo na determinação de suas vidas. Os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades das quais não podem se destacar. O grupo protege o interesse dos seus membros e espera destes, sua lealdade constante.

[...] afirma ainda que o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são poucos firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 2003, pag. 69).

Conforme Hofstede (2003), no Quadro 2 estão as principais diferenças entre as sociedades individualistas e coletivistas. Segundo o autor, nas culturas individualistas o trabalhador é considerado como *homo economicus*, uma pessoa em que se combinam necessidades psicológicas e econômicas. Já numa cultura coletivista, o empresário precisa ter em mente que nunca contrata um indivíduo, e sim uma pessoa que pertence a um grupo. Neste caso o trabalhador atuará de acordo com os interesses do grupo, mesmo que esses interesses não coincidam com suas pretensões pessoais.

**Quadro 2 - Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas**

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

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo (2003, p. 87)

Hofstede (2003) ainda cita que, nas sociedades coletivistas, o mau desempenho de um funcionário não necessariamente motiva a sua demissão, pois existem fortes amarras morais entre o empregador e empregado. Veem-se muitos casos de empresas familiares nesse tipo de sociedade. Já as sociedades individualistas apresentam restrições a relações familiares no ambiente de trabalho e a relação de trabalho é vista como uma transação comercial, um contrato de compra e venda no mercado de trabalho.

Os índices apurados por Hofstede (2003, p. 72), foram estabelecidos a partir das respostas a questões que tiveram como pressupostos do lado individualista:

1. Tempo pessoal. Ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para vida pessoal e familiar.
2. Liberdade. Ter considerável liberdade para organizar o trabalho como bem entender.
3. Desafio. Ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização pessoal.

E do lado coletivista:

1. Formação. Ter oportunidades de aprender ou de se aperfeiçoar.

2. Condições de trabalho. Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, etc).
3. Utilização de competências. Ter possibilidade de utilizar plenamente no trabalho as competências possuídas.

Na tabela 2, é apresentada a classificação da pesquisa de Hofstede (2003), dos países em relação aos individualismo versus coletivismo. Quanto maior o índice apresentado, maior o individualismo:

**Tabela 2 - Resultado da pesquisa de Hofstede para o Índice de Individualismo (IDV)**

Pais	Ordem/ Índice	Pais	Ordem/ Índice
EUA	1 / 91	Turquia	28 / 37
Austrália	2 / 90	Uruguai	29 / 36
Grã-Bretanha	3 / 89	Grécia	30 / 35
Canadá	4 / 80	Filipinas	31 / 32
Holanda	4 / 80	México	32 / 30
Nova Zelândia	6 / 79	África do Oeste	33 / 27
Itália	7 / 76	Iugoslávia	33 / 27
Bélgica	8 / 75	Portugal	33 / 27
Dinamarca	9 / 74	Malásia	36 / 26
Suécia	10 / 71	Hong Kong	37 / 25
França	10 / 71	Chile	38 / 23
Irlanda	12 / 70	África Ocidental	39 / 20
Noruega	13 / 69	Singapura	39 / 20
Suíça	14 / 68	Tailândia	39 / 20
Alemanha Ocidental	15 / 67	El Salvador	42 / 19
África do Sul	16 / 65	Coreia do Sul	43 / 18
Finlândia	17 / 63	Taiwan	44 / 17
Áustria	18 / 55	Peru	45 / 16
Israel	19 / 54	Costa Rica	46 / 15
Espanha	20 / 51	Paquistão	47 / 14
Índia	21 / 48	Indonésia	47 / 14
Japão	22 / 46	Colômbia	49 / 13
Argentina	22 / 46	Venezuela	50 / 12
Irã	24 / 41	Panamá	51 / 11
Jamaica	25 / 39	Equador	52 / 8
Brasil	26 / 38	Guatemala	53 / 6
Países Árabes	26 / 38		

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo (2003, p. 72)

Analisando-se a tabela 2, verificam-se vários países ricos no topo da tabela do índice de individualismo. Hofstede (2003) defende que os países ricos se enquadram como mais individualistas, pois dão elevado valor ao tempo pessoal, à liberdade e ao desafio pessoal, enquanto os países mais pobres enquadram-se mais como coletivistas, valorizando a harmonia e condições adequadas no ambiente de trabalho.

A riqueza nacional gerando individualismo pode ser uma consequência de que, conforme a riqueza de um país aumenta, também aumenta os recursos disponíveis geradores de independência dos indivíduos em relação ao seu grupo. Hofstede (2003) destaca que famílias que se reuniam para aproveitar a companhia familiar, através do conto de histórias ou simplesmente através do simples reconforto de estarem juntos, passam a ser absorvidas pela televisão, DVDs, vídeos-games, em detrimento do convívio coletivo.

Finalmente, outra questão relevante abordada por Hofstede (2003), é o que os sociólogos denominam de particularismo, que é a distinção no tratamento como algo muito natural e ético. Nas sociedades coletivistas tratar melhor um amigo é muito frequente e o estabelecimento de uma relação de confiança deve ser estabelecido antes de qualquer relação comercial. Já nas sociedades individualistas existe certa pressão e indução para que todos sejam tratados de forma homogênea.

### **2.3.3 Masculinidade Versus Feminilidade – MAS**

Segundo Hofstede (1991), a feminilidade é uma medida do quanto às tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade. As dimensões masculinas estão relacionadas a sociedades em que o papel do gênero social está claramente distinto, por exemplo, o homem possui um comportamento mais agressivo e competitivo e quando negociam estão mais interessados nos resultados e na justiça, enquanto as mulheres possuem mais compaixão (VOLKEMA & FLEURY, 2002). As dimensões femininas estão ligadas a sociedades onde o papel do gênero social está sobreposto, ou seja, a mulher e o homem podem desempenhar o mesmo papel, o mesmo comportamento.

Para Barros e Prates (1996, p. 64), “toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”. Na concepção dos autores, quanto mais fortemente distintos forem estes papéis, mais masculina é a sociedade. Os valores tradicionais sociais masculinos que predominam na sociedade masculina são: o herói é quem executa e realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito sendo o pequeno deplorável; o vencedor é exaltado ocorrendo o contrário como o derrotado; trazem admiração as pessoas que são agressivas enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento é aspecto secundário.

“Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Isto é evidenciado quando é

considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões” (HOFSTEDE 1991, p. 101).

Ainda na opinião de Hofstede (1991, p. 103), serão ditas masculinas as sociedades onde “os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida”. Pesquisas mostraram que as mulheres dão mais importância aos objetivos sociais, tais como relacionamentos, ajuda aos outros, e preservação do meio ambiente, e os homens dão mais importância aos objetivos do ego, tais como carreiras e dinheiro.

Culturas masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefe. O chefe “masculino” revela autoafirmação, decisão, e é “agressivo”. Toma as suas decisões isoladamente, com base em fatos, mas do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina, o chefe é o menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. Os dois tipos de cultura exigem, no entanto, que os chefes sejam pessoas de recursos dotados de uma inteligência e dinamismo acima da média (HOFSTEDE, 1991 p. 116).

Outro ponto destacado por Hofstede (1991), é que a evolução tecnológica e social permite às mulheres a participação na sociedade fora do lar. Ressalta que este processo é irreversível e o número de mulheres exercendo cargos de responsabilidade vai aumentar, podendo cada vez mais conservar os seus próprios valores femininos em detrimento dos valores masculinos. Humanizar um trabalho nas sociedades masculinas, de acordo com Hofstede (1991), significa oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios. Já nas sociedades femininas, humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais.

Para fazer a diferenciação, Hofstede (2003) adotou perguntas que buscam caracterizar a masculinidade e a feminilidade. Vejamos escolhas relacionadas ao pólo masculino, segundo Hofstede (2003, p. 102):

1. A remuneração: poder obter um salário elevado.
2. Ser reconhecido: ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho.
3. Promoção: ter a possibilidade de ascender a funções superiores.

No quadro 3, apresentam-se as diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas nas relações de trabalho:

**Quadro 3 - Diferenças entre as sociedades masculinas e femininas**

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

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo (2003. p. 119)

Para Hofstede (2003), países com altos índices de masculinidade têm uma concepção de conflitos, em que estes devem ser resolvidos com ações enérgicas e impopulares. Por conta disso, os chefes devem revelar-se auto afirmados, decisivos e agressivos. Já em países com culturas femininas, os conflitos procuram ser debelados mediante boa dose de diálogo e negociação. Neste tipo de sociedade o chefe age muito pela intuição e tem por hábito a busca pelo consenso.

Na tabela 3, é apresentada a classificação dos países de acordo com a dimensão masculinidade/feminilidade. Quanto maior o índice, mais masculino o país analisado.

**Tabela 3 - Resultado da pesquisa de Hofstede para o Índice de Masculinidade (MAS)**

Pais	Ordem/ Índice	Pais	Ordem/ Índice
Japão	1 / 95	Singapura	28 / 48
Austria	2 / 79	Israel	29 / 47
Venezuela	3 / 73	Indonésia	30 / 46
Itália	4 / 70	África do Sul	30 / 46
Suíça	4 / 70	Turquia	32 / 45
México	6 / 69	Taiwan	32 / 45
Irlanda	7 / 68	Panamá	34 / 44
Jamaica	7 / 68	Irã	35 / 43
Grã-Bretanha	9 / 66	França	35 / 43
Alemanha	9 / 66	Espanha	37 / 42
Filipinas	11 / 64	Peru	37 / 42
Colômbia	11 / 64	África do Leste	39 / 41
África do Sul	13 / 63	El Salvador	40 / 40
Equador	13 / 63	Coreia do Sul	41 / 39
EUA	15 / 62	Uruguai	42 / 38
Austrália	16 / 61	Guatemala	43 / 37
Nova Zelândia	17 / 58	Tailândia	44 / 34
Grécia	18 / 57	Portugal	45 / 31
Hong Kong	18 / 57	Chile	46 / 28
Argentina	20 / 56	Finlândia	47 / 26
Índia	20 / 56	Iugoslávia	48 / 21
Bélgica	22 / 54	Costa Rica	48 / 21
Países Árabes	23 / 53	Dinamarca	50 / 16
Canadá	24 / 52	Holanda	51 / 14
Malásia	25 / 50	Noruega	52 / 8
Paquistão	25 / 50	Suécia	53 / 5
Brasil	27 / 49		

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo (2003. p. 105)

O Brasil aparece com o índice 49 nesta dimensão, numa posição bem intermediária. Segundo Soares (2005), o brasileiro busca uma postura de assertividade na condução das negociações, o que pode ser um reflexo do modelo americano. Vale lembrar que o Brasil, na época do pós-guerra adotou o modelo técnico-científico americano no formato de ensino aprendizagem das suas escolas.

#### 2.3.4 Controle de Incerteza – ICI (*uncertainty avoidance*)

Conforme Barros e Prates (1996, p. 49) “Hofstede estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controle de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incerteza e riscos”.

Hofstede (1991) definiu controle de incerteza o grau de ameaça percebida por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas, ou seja, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas. Esses sentimentos são expressos mediante estresse nervoso e uma necessidade de previsibilidade, como regras claras e escritas, por exemplo.

A incerteza é um sentimento, algo subjetivo. Hofstede (2003, p. 133) vale-se de uma analogia para ilustrar a forma como as pessoas veem a incerteza:

“Um domador de leões pode sentir-se relativamente à vontade no meio das suas feras, enquanto a maior parte de nós estaria morto de medo nessa situação. Podemos sentir-nos relativamente confortáveis dirigindo numa autoestrada com muito tráfego, a mais de cem quilômetros por hora, ainda que, estatisticamente, a nossa situação seja provavelmente tão arriscada quanto a de um domador.”

A incerteza, de acordo com Hofstede (1991) é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento. “O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado”. O controle da incerteza no local de trabalho, nos países de elevado índice de controle da incerteza, onde existem numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados (HOFSTEDÉ, 1991).

Ressalta Hofstede (1991) que, “quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas.”. Isso proporciona que a necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade. Nos países de baixo índice de controle da incerteza, só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, existindo uma aversão emocional face às regras formais.

O estudo de Hofstede (2003) mostra que os países com elevado Índice de Controle da incerteza, como forma de minimizar ambiguidades, procuram estruturar as organizações e relações humanas de uma maneira a tornar as ações e os efeitos o mais previsíveis possível.

Hofstede (2003) utilizou algumas questões com o intuito de medir esta dimensão, quais sejam:

- 1) Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?
- 2) As regras de uma organização não devem ser infringidas, mesmo que o empregado pense que é do interesse da empresa?

## 3) Quanto tempo pensa em continuar a trabalhar para a IBM?

**Quadro 4 - Diferenças entre as sociedades de elevado e baixo controle de incerteza**

<i><b>BAIXO CONTROLE DA INCERTEZA</b></i>	<i><b>ELEVADO CONTROLE DA INCERTEZA</b></i>
A incerteza é inerente à vida e vive-se dia-a-dia.	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que deve ser combatida diariamente.
Pouco <i>stress</i> , sentimento subjetivo de bem-estar.	<i>Stress</i> elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
As emoções e a agressão devem ser escondidas.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
O que é diferente gera curiosidade.	O que é diferente gera medo.
Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
O tempo constitui apenas uma referência.	Tempo é dinheiro.
Por vezes, é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.	Necessidade emocional de estar constantemente ocupado e de trabalhar duramente.
A precisão e a pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Prevalecem a tolerância e a moderação.	Intolerância de idéias e comportamentos não convencionais; resistência à inovação.
Motivação pela necessidade de realização.	Motivação pela necessidade de segurança.

Fonte: HOFSTEDE, Geert. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo (2003. p. 150)

O quadro 4, foi utilizado por Hofstede (2003) para demonstrar as diferenças essenciais entre as sociedades de elevado e baixo controle da incerteza no local de trabalho.

Nesta dimensão, Hofstede (2003) analisa a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, medida através da ansiedade e inquietação das pessoas e também analisando em que grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das intervenções sociais face às situações desconhecidas.

Na tabela 4, Hofstede (2003) demonstra as diferenças-chaves no local de trabalho entre sociedades de alto e baixo controle da incerteza. Quanto maior o índice mais alto o índice de controle da incerteza.

**Tabela 4 - Resultado da pesquisa de Hofstede para o Índice do controle da incerteza (ICI)**

Pais	Ordem/ Índice	Pais	Ordem/ Índice
Grécia	1 / 112	Equador	28 / 67
Portugal	2 / 104	Alemanha Ocidental	29 / 65
Guatemala	3 / 101	Tailândia	30 / 64
Uruguai	4 / 100	Irã	31 / 59
Bélgica	5 / 94	Finlândia	31 / 59
El Salvador	5 / 94	Suíça	33 / 58
Japão	7 / 92	África do Oeste	34 / 54
Iugoslávia	8 / 88	Holanda	35 / 53
Peru	9 / 87	África do Leste	36 / 52
França	10 / 86	Austrália	37 / 51
Chile	10 / 86	Noruega	38 / 50
Espanha	10 / 86	África do Sul	39 / 49
Costa Rica	10 / 86	Nova Zelândia	39 / 49
Panamá	10 / 86	Indonésia	41 / 48
Argentina	10 / 86	Canadá	41 / 48
Turquia	16 / 85	EUA	43 / 46
Coreia do Sul	16 / 85	Filipinas	44 / 44
México	18 / 82	Índia	45 / 40
Israel	19 / 81	Malásia	46 / 36
Colômbia	20 / 80	Grã-Bretanha	47 / 35
Venezuela	21 / 76	Irlanda	47 / 35
<b>Brasil</b>	<b>21 / 76</b>	Hong-Kong	49 / 29
Itália	23 / 75	Suécia	49 / 29
Paquistão	24 / 70	Dinamarca	51 / 23
Austria	24 / 70	Jamaica	52 / 13
Taiwan	26 / 69	Singapura	53 / 8
Países Arabes	27 / 68		

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo (2003. p. 136)

Hofstede (2003), depreendeu que em países com alto Índice de Controle de Incerteza, como Grécia, Portugal, Guatemala, Uruguai, prevalece a necessidade de segurança. Ele detectou que nos países com alto Índice de Controle da Incerteza os regulamentos, mesmo que ineficazes, trazem conforto emocional aos membros da sociedade. Já nos países com baixo Índice de Controle da Incerteza, como Grã-Bretanha, Hong-Kong, Irlanda, Suécia, Dinamarca e Jamaica, existe uma reação inversa: a aversão emocional à rigidez de regras e regulamentos.

Hofstede (2003) percebeu que nos países com alto Índice de Controle da Incerteza são implementadas inovações com maior frequência, provavelmente pelo acompanhamento, sentido de detalhe e compromisso com os prazos de implantação. O Brasil, com 76 de índice na dimensão controle da incerteza, apresenta elevado índice de controle da incerteza, com forte tendência a buscar formas de controle da ansiedade e incerteza.

Como conclusão a análise dos quadros com os índices de cada dimensão proposta por Hofstede (1980, 2003), o Brasil se mostrou como um país com elevado índice de distância hierárquica e também de controle da incerteza, mais inclinado ao coletivismo que ao

individualismo e numa posição intermediária no tocante às dimensões masculinidade versus feminilidade. Esses dados serão comparados com os índices obtidos pela FEAAC, para confrontação.

## **2.4 Estudos empíricos utilizando as dimensões de Hofstede**

O modelo teórico de Hofstede baseado em suas quatro dimensões, no qual posteriormente foi adicionada mais outra dimensão, já foi utilizado em alguns estudos brasileiros. Seus ensinamentos versam, dentre outras coisas, sobre como a cultura nacional pode influenciar uma cultura local, como uma cultura de uma empresa, órgão público ou qualquer tipo de comunidade. Abaixo, estão alguns trabalhos feitos com o uso dos índices de Hofstede.

Um estudo realizado em 2001 pela psicóloga e especialista em comportamento organizacional Betania Tanure<sup>1</sup>, professora da Fundação Dom Cabral (FDC), de Belo Horizonte, analisou as quatro dimensões tradicionais de Hofstede, juntamente com mais uma, a orientação de longo ou de curto prazo, baseado apenas nos funcionários de empresas brasileiras. O intuito foi repetir a parte brasileira da pesquisa para analisar o que mudou nos últimos 30 anos dos estudos de Hofstede, no qual ela pôde verificar a diferença dos índices nas empresas espalhadas por todas as regiões do Brasil. Informações interessantes foram retiradas deste estudo, como por exemplo, o alto índice de individualismo, competitividade e uma relação com o poder mais igualitária e democrática de São Paulo, o estado mais rico da Federação. Diferentemente, as empresas nordestinas obtiveram um alto índice de distância hierárquica, existindo chefes mais autoritários e centralizadores. Apesar das teorias atuais de chefias descentralizadoras e democráticas, a pesquisa mostrou que no Brasil, a distância hierárquica aumentou. Outra informação interessante foi à diminuição do controle das incertezas, no qual o índice caiu pela metade.

Em 2004, no livro “Os teóricos das organizações”, David Hickson e Derek Pugh enfatizaram a importância das pesquisas de Hofstede para os estudos da cultura organizacional e a influência da cultura nacional nas organizações, como também as dificuldades de disseminação de práticas gerenciais concebidas em um país para outras culturas.

---

<sup>1</sup> Betania Tanure: <http://www.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/noticias/ge091202.htm#1>

Os autores ressaltaram que os valores obtidos nos índices não podem ser generalizados. Nesse estudo, também foi apresentado uma nova pesquisa de Hofstede com um psicólogo social canadense chamado Michael Bond, no qual eles desenvolveram um novo questionário para a pesquisa com valores orientais, diferentemente do primeiro trabalho, que tinha uma perspectiva ocidental, para observarem se tinham diferenças nos resultados. Os estudos tiveram como corolário o mesmo resultado em três das quatro dimensões, sendo o controle de incertezas o único índice com viés apenas ocidental.

Em 2008, os métodos de Hofstede foram utilizados em conjunto com uma abordagem de Charles Handy, que identifica quatro modelos de administração com os deuses gregos, em um estudo apresentado no XXXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e áreas afins (ANPAD), para analisar a cultura local e nacional de uma localidade denominada Lavras Novas - MG, sendo a amostra da cultura local trabalhadores - na sua grande maioria, diaristas - que estavam desempenhando atividades nas empresas prestadoras de serviço em funcionamento estabelecidas na localidade, principais geradoras de emprego na região. Já a população foram todos os habitantes de Lavras Novas - MG. Essa pesquisa identificou que prevaleceram as características que elevam a independência e a liberdade individual, no que diz respeito ao trabalho, a tendência à igualdade de gêneros e leve tendência ao individualismo, além da grande influência da cultura local dentro das organizações.

Em 2009, no XII Seminários em Administração (SEMEAD), em São Paulo, foi realizado um estudo de uma investigação, de forma comparativa, a partir do modelo de Geert Hofstede (1980, 2001), as dimensões culturais de duas Instituições Públicas, uma Organização Militar do Exército em Santa Catarina e um Órgão do Poder Judiciário, no Paraná, com a finalidade de identificar as diferenças e semelhanças da cultura organizacional dessas instituições. Nesta pesquisa, foram evidenciadas que nas dimensões culturais encontradas podem ser percebidas as principais características da cultura organizacional de ambos os Órgãos Federais pesquisados, sendo os índices significativos em ambas às instituições quando comparados com o resultado da pesquisa de Hofstede (1980).

Também no mesmo ano, foi escrita uma tese de mestrado na qual houve uma mensuração das dimensões culturais de Hofstede (1980, 2003) em uma corporação brasileira com uma unidade no exterior, partindo-se do pressuposto de que esta era uma ação importante para mitigar eventuais conflitos de ordem organizacional, especialmente no tocante aos componentes culturais que compõem cada unidade nos movimentos de internacionalização de empresas.

A pesquisa demonstrou que as dimensões culturais propostas por Hofstede, distância hierárquica, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e controle da incerteza, podem caracterizar as diferenças ou semelhanças de uma organização brasileira e sua unidade internacionalizada, apresentando como resultado culturas homogêneas. Foi feita uma comparação com os resultados obtidos nas empresas e o resultado das pesquisas na IBM em 1973.

Em 2014, no VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, foi apresentado um estudo sobre o impacto da origem cultural de três empresas multinacionais no gerenciamento e avaliação do desempenho organizacional, baseados no modelo das quatro dimensões culturais de Hofstede e na literatura de avaliação de desempenho organizacional. Os resultados indicaram que a origem cultural possui impacto na gestão do desempenho, porém encontrando resultados contraditórios aos estudos de Hofstede de como a cultura nacional influencia nas organizações, o que poderia ser explicado pela flexibilização das fronteiras culturais gerada pela globalização.

### **3 METODOLOGIA**

Tendo como base a fundamentação teórica do capítulo 2, foram realizados os procedimentos metodológicos de acordo com os estudos de Hofstede, visando atingir o objetivo deste estudo. Para tanto, são apresentadas nesta seção a tipologia da pesquisa, com sua natureza, os meios e os fins; a população e amostra; como foi realizada a coleta e a análise dos dados; e, uma explicação de como foram criados os cálculos para cada dimensão, todas divididas em subtópicos.

#### **3.1 Tipologia da pesquisa**

A pesquisa de campo do presente trabalho é classificada como bibliográfica, pois o questionário aplicado, que está no apêndice, foi desenvolvido por Hofstede (2003), sendo uma fonte secundária.

O método de pesquisa deste estudo teórico-empírico vai ser o quantitativo e na análise e interpretação dos dados vão ser utilizados procedimentos estatísticos. A pesquisa exercida é a descritiva. Gil (2002) aponta que uma das características mais significativas da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação.

#### **3.2 População e Amostra**

A população constitui um conjunto de pessoas que apresentam características próprias, ou seja, apresentam pelo menos uma característica em comum possível num universo observável e a amostra diz respeito a um subconjunto da população, fração ou uma parte do grupo.

Para a pesquisa, a população foi composta pelos docentes da Universidade Federal do Ceará (UFC), mais precisamente na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC).

O órgão em questão possui em média 128 docentes, dividido em 6 cursos<sup>2</sup>. No entanto, não participaram das pesquisas docentes que possuem algum cargo atual de chefia, direção,

supervisão e coordenação, bem como os que estão com algum tipo de licença ou afastamento. É o que preconiza Hofstede (2003, p. 288), que defende que “as amostras de estudos comparativos entre nações não precisam ser representativas, desde que sejam funcionalmente equivalentes”.

Portanto, a amostra<sup>3</sup> desta pesquisa ficou dividida nesse formato:

- a) Departamento de Economia: 17 docentes;
- b) Departamento de Teoria Econômica: 20 docentes
- c) Departamento de Administração: 37 docentes;
- d) Departamento de Ciências Contábeis: 32 docentes;

Total (Em média): 106 docentes.

### 3.3 Coleta e análise dos dados

A coleta dos dados foi realizada durante os meses de abril e maio de 2015, por meio de uma pesquisa de campo na qual houve a entrega dos questionários impressos padronizados por Hofstede (2003) aos docentes *in loco*, ou seja, na estrutura do órgão público e por meio de formulários eletrônicos.

Dos 106 questionários entregues aos docentes de todos os departamentos da FEAAC, foram respondidos 51, o que equivale a 48% de retorno. A quantidade de sucesso nas respostas atendeu aos critérios de número mínimo de amostra para a análise estatística, conforme Loesch e Hoeltgbaum (2005).

---

<sup>2</sup> Os Departamentos de Ciências Atuariais e Secretariado não possuem docentes em seu Departamento, sendo os docentes cedidos por outros departamentos.

<sup>3</sup> Nesse número, também estão incluídos os Professores Substitutos.

Para a realização da análise dos dados, foi feita a tabulação do resultado obtido nos questionários utilizando o Software MS Excel. Foi empregada a escala Likert (LIKERT, 1932), pois é uma escala de ótima qualidade quanto à facilidade, velocidade e precisão de resposta. Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert são confiabilidade, validade e sensibilidade. Nessa escala, o respondente manifesta o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e as atitudes relacionadas ao objeto. Geralmente são quatro ou cinco variáveis, normalmente descritas como: 5: concordar totalmente; 4: concordar; 3: neutralidade; 2: não concordar; e 1: discordar totalmente. Os resultados serão apresentados por meio de tabelas e gráficos na próxima seção, sendo calculados da seguinte maneira, conforme Hofstede (2003):

### 3.3.1 Índice de Distância Hierárquica (IDH)

As três questões utilizadas para determinar o índice de distância hierárquica foram às de números 1, 34 e 35, respectivamente.

**Questão 01:** “Em sua opinião, com qual frequência o problema seguinte ocorre: Os empregados têm receio de expressar desacordo junto aos seus superiores?”

**Questão 34:** “Sob a supervisão de qual tipo você preferiria trabalhar?”

**Questão 35:** “Qual corresponde mais ao seu superior?”

A fórmula utilizada, de acordo com Hofstede (2003), foi:

$$\begin{aligned} \text{IDH} = & 135 \text{ (constante)} \\ & - 25 \text{ (contagem média da questão 01)} \\ & + \text{(soma das porcentagens das respostas T1 e T2, da questão 34)} \\ & - \text{(a porcentagem das respostas T3, da questão 35)}. \end{aligned}$$

### 3.3.2 Índice do Grau de Individualismo versus Coletivismo

As questões utilizadas para determinar o índice de individualismo versus coletivismo, conforme Hofstede (2003) foram algumas vinculadas à pergunta: “Quão importante para você é”, de números 7, 9, 13 e 19, respectivamente:

**Questão 7:** Viver em um ambiente agradável para você e para sua família.

**Questão 9:** Trabalhar com pessoas que colaborem entre si.

**Questão 13:** Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado).

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

A fórmula utilizada, de acordo com Hofstede (2003), foi:

$$\begin{aligned} \text{IDV} = & -27 \times (\text{contagem média da questão 7}) \\ & +30 \times (\text{contagem média da questão 9}) \\ & +76 \times (\text{contagem média da questão 13}) \\ & -43 \times (\text{contagem média da questão 19}) \\ & -29 \text{ (=constante)} \end{aligned}$$

### 3.3.3 Índice do grau de Masculinidade versus Feminilidade

As questões utilizadas para determinar o índice de masculinidade versus feminilidade, conforme Hofstede (2003) foram vinculadas à pergunta: “Quão importante para você é”, de números 8, 9, 15 e 16, respectivamente:

**Questão 8:** Ter a oportunidade de aumentar sua remuneração.

**Questão 9:** Trabalhar com pessoas que colaboram entre si.

**Questão 15:** Ter segurança no emprego.

**Questão 16:** Ter a oportunidade de assumir melhores cargos.

A fórmula utilizada, de acordo com Hofstede (2003), foi:

$$\begin{aligned} \text{MAS} = & -66 \times (\text{contagem média da questão 8}) \\ & +60 \times (\text{contagem média da questão 9}) \\ & +30 \times (\text{contagem média da questão 15}) \\ & -39 \times (\text{contagem média da questão 16}) \\ & +76 \text{ (constante)} \end{aligned}$$

### 3.3.4 Índice do Controle da incerteza

As três questões utilizadas para determinar o índice de controle de incerteza foram às de números 60, 65 e 66, respectivamente.

**Questão 60:** “As regras das organizações não devem ser quebradas, mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para com a instituição.”

**Questão 65:** “Quanto tempo pensa em trabalhar para a instituição?”

**Questão 66:** “Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?”

A fórmula utilizada, de acordo com Hofstede (2003), foi:

$$\begin{aligned} \text{ICI} = & \mathbf{300} \text{ (constante)} \\ & - \mathbf{30} \times \text{(contagem média da questão 60)} \\ & - \text{(porcentagem sobre a questão 65)} \\ & - \mathbf{40} \times \text{(contagem média da questão 66)} \end{aligned}$$

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção mostra inicialmente como foi criada a Instituição pesquisada, com um breve histórico. Posteriormente, são evidenciados alguns dados iniciais da pesquisa, mostrando as características gerais do corpo docente que faz parte da FEAAC. Logo depois, é demonstrado como foram feitos os cálculos para a obtenção de cada índice, dividindo-os cada um em subtópicos. Para finalizar, há um comparativo entre os dados da pesquisa de Hofstede na IBM brasileira e os dados obtidos desta pesquisa.

### 4.1 Histórico da instituição

De acordo com o endereço eletrônico da FEAAC<sup>4</sup> na internet, a Faculdade de Ciências Econômicas do Ceará foi fundada pelo professor Djacir Menezes, em novembro de 1938, com a colaboração dos professores Lincoln Mourão Mattos, Domingos Brasileiro, José Valdo Ribeiro Ramos e Carlos Oliveira Ramos. A Faculdade teve início como escola particular, sendo federalizada em 1963.

Fiel ao compromisso com o meio em que se integra, a Instituição cresceu rapidamente, transformando-se na Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo (FEAAC).

Atualmente a FEAAC oferece seis (06) cursos de Graduação (Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças), dois (02) Mestrados Profissionais (Administração e Controladoria e Economia), dois (02) Mestrados Acadêmicos (Administração e Controladoria e Economia) e um (01) Doutorado (Economia), atendendo a um total de 4.140 (quatro mil cento e quarenta) alunos. O seu corpo docente é formado por 109 (cento e nove) professores, dos quais 63 (sessenta e três) são doutores, 42 (quarenta e dois) são mestres e 04 (quatro) são especialistas. O corpo técnico-administrativo é composto por 50 (cinquenta) funcionários.

Nos últimos anos a FEAAC, através de seus projetos de ensino, pesquisa e extensão, tem ampliado suas parcerias e interfaces com a sociedade, sempre procurando ser uma Instituição ativa que se renova a cada dia com o ingresso de novas gerações de estudantes e professores/pesquisadores.

---

<sup>4</sup>FEAAC - [http://www.feaac.ufc.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=29](http://www.feaac.ufc.br/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=29)

## **4.2 Características dos respondentes**

No quesito gênero, os resultados apontaram 58,82% dos respondentes do sexo masculino e 41,18% do sexo feminino. Quanto ao estado civil dos docentes, a maior parte são casados(as), com 68,63%. Os separados(as)/divorciados(as) ficaram com 17,65%, solteiros(as) com 11,76% e união estável com um percentual de 1,96%.

Quanto à idade, o corpo docente da FEAAC se mostra bastante dividido. A faixa etária de 31 a 45 anos está com uma pequena vantagem sobre os que têm idade acima de 45 anos, com porcentagens de 52,94% e 45,10%, respectivamente. A idade de 20 a 30 anos é pouco representativa, com apenas 1,96%.

Em relação à quantidade de tempo em anos que trabalham na Instituição, verificou-se que a maioria está com mais de 10 anos no órgão, com 43,14%. Logo após vêm os servidores que estão até 2 anos de casa, com 25,49%, seguido por quem está entre 5 e 10 anos, com 21,57%. Quem está de 2 a 5 anos na Instituição está em menor quantidade somando apenas 9,80%.

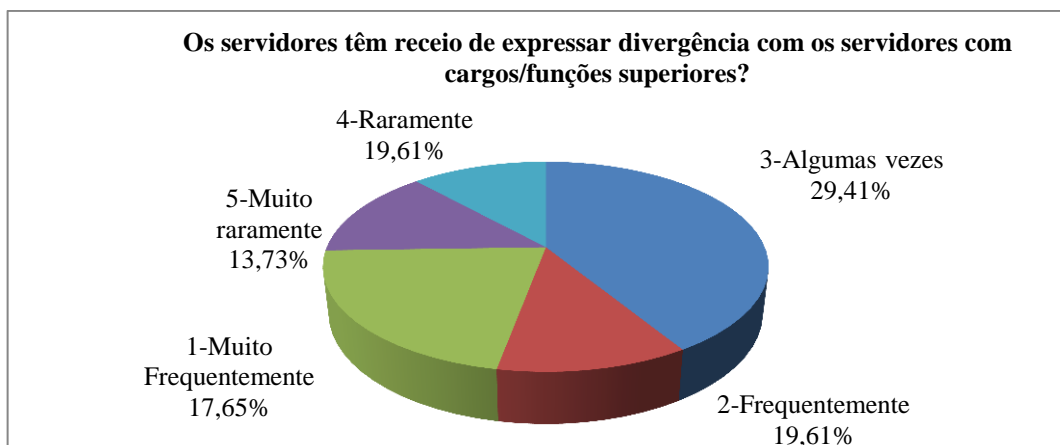
Para finalizar, tem o quesito grau de escolaridade na FEAAC, no qual 56,86% dos respondentes possuem mestrado, seguido por 35,29% dos pesquisados que possuem doutorado. 5,88% possuem o mestrado incompleto e 1,96% o pós-doutorado.

## **4.3 A dimensão distância hierárquica da cultura organizacional da FEAAC**

Os cálculos desta dimensão foram efetuados conforme a obra de Hofstede (2003). Os índices desta dimensão foram apurados através da contagem média da frequência absoluta das respostas e a soma de suas porcentagens.

No gráfico 1, são apresentados os dados das respostas da afirmativa 1 na FEAAC em forma de porcentagens:

**Gráfico 1 – Receio dos servidores em expressar divergências com os superiores.**



Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 1, os respondentes da Instituição estão bem divididos. A maioria disse que isso ocorre algumas vezes, mas uma porcentagem igual defende que isso ocorre com frequência ou raramente. Como conclusão da alternativa, podemos afirmar que quem citou que o quesito ocorre de alguma maneira, ou seja, os respondentes das alternativas 1, 2 ou 3 juntos somam mais de 65% do total.

No gráfico 2, são apresentados os dados do quesito 34 do questionário em forma de porcentagens, bem como a soma das alternativas 1 e 2 da afirmativa 34, que totalizou 29,41%.

**Gráfico 2 – Tipo de supervisão que os docentes preferem trabalhar.**

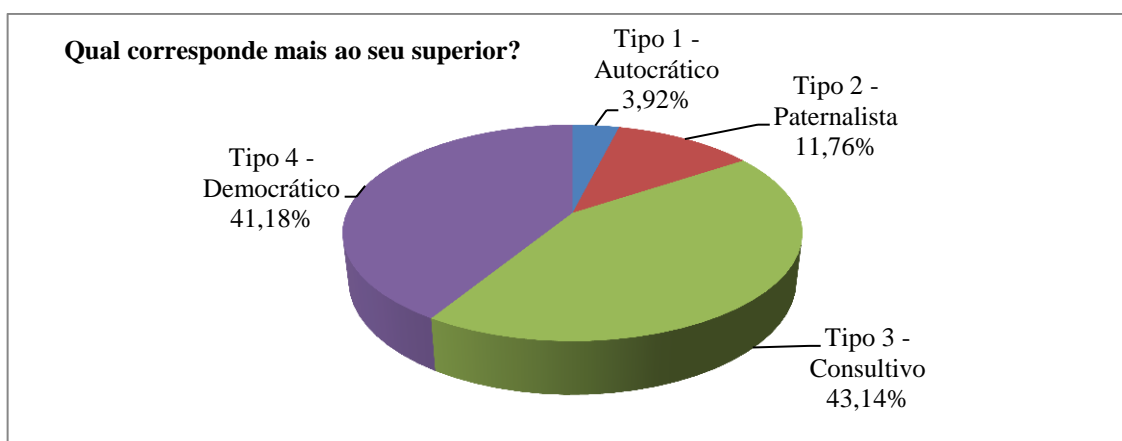


Fonte: dados da pesquisa

Conforme apresentado no gráfico 2, os docentes da FEAAC tendem a preferir um estilo de chefia/supervisão/coordenação mais aberta, sendo consultiva ou democrática.

No gráfico 3, são apresentadas as porcentagens atribuídas pela Instituição no tocante à variável “Qual corresponde mais ao seu superior?”.

**Gráfico 3 – Tipo de estilo de liderança de sua chefia/ direção/ supervisão atual.**



Fonte: dados da pesquisa

A alternativa “tipo 3 - Consultivo”, que compõe o cálculo do IDH, na variável “Qual corresponde mais ao seu superior?” ficou com 43,14%, sendo o quesito mais votado. O que vai ao encontro da alternativa 34. Sendo assim, os docentes estão teoricamente satisfeitos com sua chefia/supervisão/coordenação.

Tendo como base os dados acima, o cálculo para a dimensão Índice de Distância Hierárquica fica da seguinte maneira:

$$\begin{aligned} \text{IDH} &= 135 - 25 \text{ (contagem média da afirmativa 01)} \\ &+ \text{(soma das porcentagens das respostas 1 e 2 da afirmativa 34)} \\ &- \text{(porcentagens das respostas 3, da afirmativa 35)}. \end{aligned}$$

**Tabela 5 - Utilização da fórmula de Hofstede (2001, 2003) do IDH**

<b>IDH – FEAAC</b>
IDH = 135
(-) 25 x (2,92)
(+) (1,96 + 27,45)
<u>(-) (43,14)</u>
<b>48,27</b>

Fonte: Hofstede (2001, 2003) e dados da pesquisa.

Numa escala de 0 (zero) a 100 (cem), na qual 100 representa alta concentração de poder conforme Hofstede (2003), observa-se que o índice obtido pela FEAAC, com 48,27, é bem longe do nível nacional, com 69, que concentra uma grande distância hierárquica. Isso

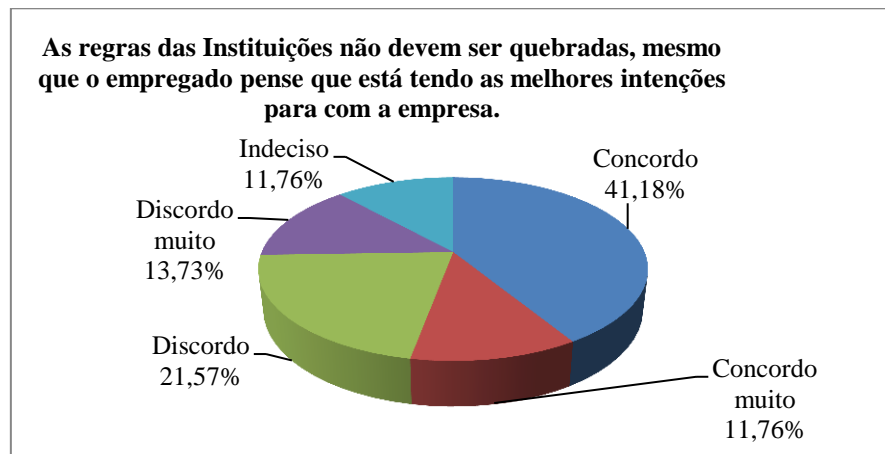
quer dizer que os docentes da FEAAC são bem independentes em relação a(s) sua(s) chefia(s), com uma distância hierárquica bem pequena. O índice da FEAAC é equivalente ao obtido na Itália e Argentina, por exemplo.

#### 4.4 A dimensão controle de incerteza da cultura organizacional da FEAAC

Os cálculos desta dimensão foram efetuados conforme a obra de Hofstede (2003). Os índices desta dimensão foram apurados através da contagem média da frequência absoluta das respostas e a soma de suas porcentagens.

No gráfico 4, são apresentadas as porcentagens das respostas da afirmativa 60.

**Gráfico 4 – Defesa dos docentes às regras das Instituições.**

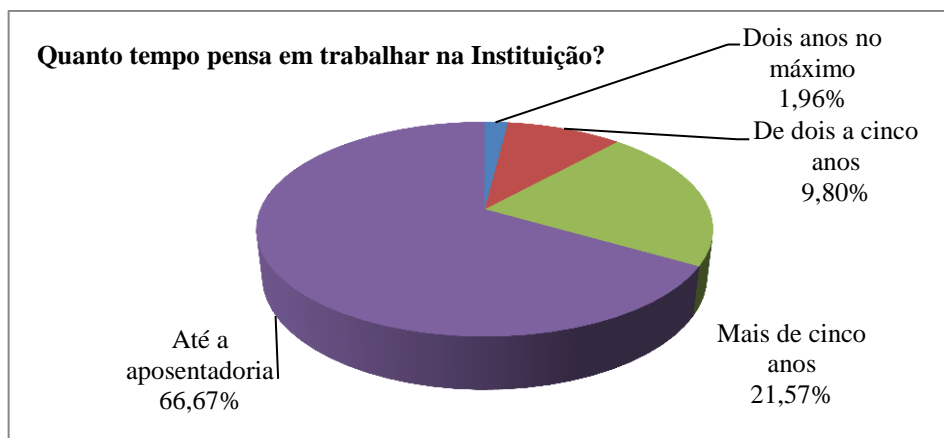


Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 4, mostra que há uma preferência pelo seguimento das regras, apesar das boas intenções. Os quesitos “Concordo muito” e “Concordo” somaram mais de 50% do total.

No gráfico 5, é apresentada em forma de porcentagens as respostas da afirmativa 64.

**Gráfico 5 – Tempo de serviço previsto pelos docentes na Instituição.**

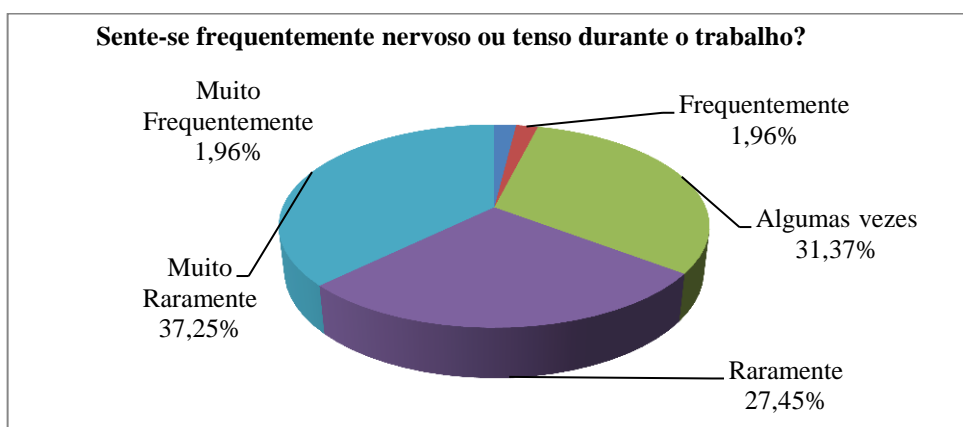


Fonte: dados da pesquisa.

Pelas respostas dos docentes, fica notória a vontade da grande maioria de permanecer na Instituição até a aposentadoria.

No gráfico 6, é apresentada em forma de porcentagens as respostas da afirmativa 66.

**Gráfico 6 – Frequência dos docentes em sentirem nervosismo ou tensão.**



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme demonstrado no gráfico 6, os respondentes da pesquisa em sua maioria pouco ficam nervosos durante o trabalho, sendo os quesitos 1 e 2, “Muito raramente” e “Raramente” somando mais de 60% do total. Entretanto, vale ressaltar o quesito “Algumas vezes” com 31,37%, o que indica uma tendência para o nervosismo em alguns, podendo gerar discussões mais aprofundadas a respeito.

Tendo como base os dados acima, o cálculo para a dimensão do índice de Controle da incerteza fica da seguinte maneira:

ICI = 300 - 30 x (contagem média da afirmativa 60)

- (porcentagem sobre a intenção de ficar menos de 5 anos na empresa)

- 40 x (contagem média da afirmativa 66)

**Tabela 6 - Utilização da fórmula de Hofstede (2001, 2003) do ICI**

<b>ICI – FEAAC</b>
ICI = 300
(-) 30 x (2,84)
(-) (1,96 + 9,80)
<u>(-) 40 x (3,96)</u>
<b>44,64</b>

Fonte: Hofstede (2001, 2003) e dados da pesquisa.

Numa escala de 0 (zero) a 100 (cem), na qual 100 representa alto índice de aversão à incerteza, observa-se na FEAAC, de acordo com o corpo docente, um contraste com o índice nacional. O índice de 44,64 mostra que a FEAAC tem certa aversão emocional à rigidez de regras e regulamentos, o que facilita a descentralização das chefias como os estilos consultivo e democrático, vistos mais acima; e abertura à inovação, por exemplo. O índice da FEAAC foi o equivalente ao de países como EUA, Índia e Filipinas.

Diferentemente, o índice nacional ficou com 76 de acordo com o estudo de Hofstede, o que representa uma necessidade de segurança maior por parte dos empregados/servidores. Conforme Hofstede (2003, p. 150):

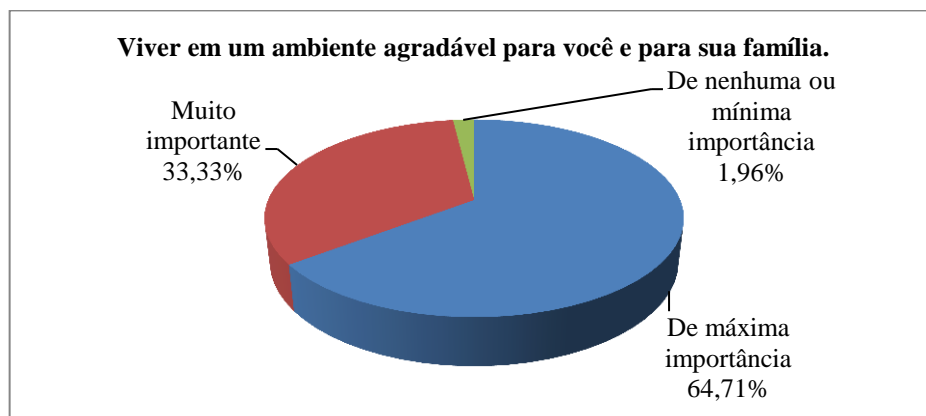
[...] aqui a incerteza é percebida como ameaça, existe um sentimento de ansiedade, “o diferente” é interpretado como perigoso, há a necessidade emocional de regras, mesmo que sejam desnecessárias, intolerância a comportamentos não convencionais, o que impacta negativamente nas inovações e necessidade de estar constantemente “trabalhando duro”.

#### 4.5 A dimensão individualismo versus coletivismo da cultura organizacional da FEAAC

Os cálculos desta dimensão foram efetuados conforme a obra de Hofstede (2003). Os índices desta dimensão foram apurados através da contagem média da frequência absoluta das respostas e a soma de suas porcentagens.

No gráfico 7, são apresentadas as porcentagens das respostas da afirmativa 7.

**Gráfico 7 – Importância dada aos docentes em viver em um ambiente agradável para eles e as suas famílias.**

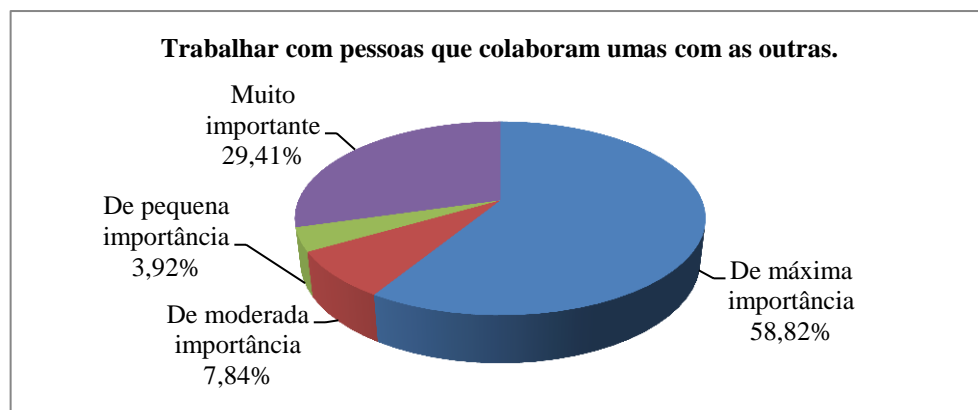


Fonte: dados da pesquisa.

O resultado das porcentagens no gráfico 7 mostra a máxima importância dada ao corpo docente da FEAAC viver em um ambiente agradável para eles (as) e para suas famílias.

No gráfico 8, são apresentados as porcentagens das respostas da afirmativa 9.

**Gráfico 8 – Importância para os docentes em um trabalho que haja colaboração.**

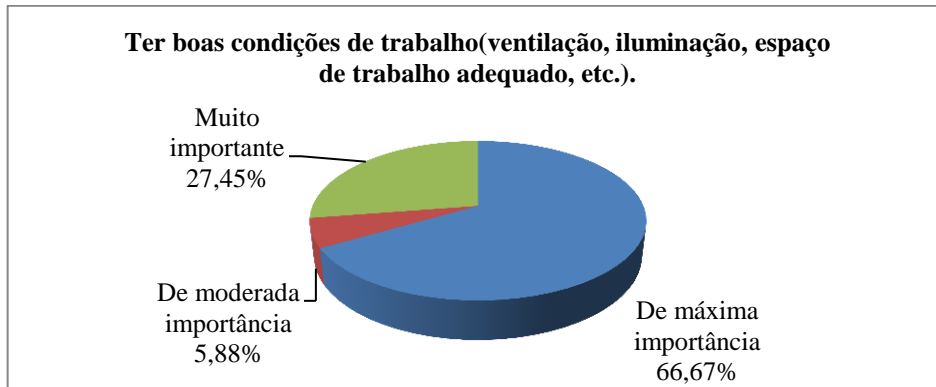


Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado no gráfico 8, é de suma importância para os respondentes à valorização do trabalho em um ambiente em que as pessoas colaboram umas com as outras, o que demonstra coletivismo.

No gráfico 9, são apresentados as porcentagens das respostas da afirmativa 13.

**Gráfico 9 – Importância dos docentes em ter boas condições de trabalho.**

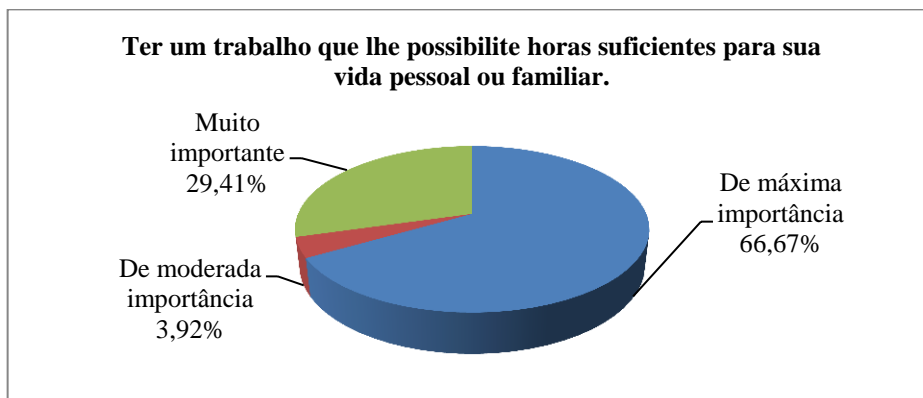


Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os respondentes da pesquisa, há uma grande importância dada as boas condições de trabalho, como ventilação, iluminação e espaço de trabalho.

No gráfico 10, são apresentadas as porcentagens das respostas da afirmativa 19.

**Gráfico 10 – Importância dos docentes ao tempo para a vida pessoal ou familiar.**



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme as respostas no gráfico 10, para a grande maioria dos respondentes é de máxima ou muita importância ter um trabalho que possibilite horas suficientes para a vida pessoal ou familiar, totalizando somente os dois primeiros quesitos em 96,08%.

Tendo como base os dados acima, o cálculo para a dimensão individualismo versus coletivismo fica da seguinte maneira:

$$\text{IDV} = -27 \times (\text{contagem média da afirmativa 07}) + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa 09}) + 76 \times (\text{contagem média da afirmativa 13}) - 43 \times (\text{contagem média da afirmativa 19}) - 29 .$$

**Tabela 7 - Utilização da fórmula de Hofstede (2001, 2003) do IDV**

<b>IDV – FEAAC</b>
IDV = -27 x (1,41)
(+ ) 30 x (1,56)
(+ ) 76 x (1,21) - 43 x (1,37)
<u>(-) 29</u>
<b>12,78</b>

Fonte: Hofstede (2001, 2003) e dados da pesquisa.

Numa escala de 0 (zero) a 100 (cem), na qual 100 representa alto índice de individualismo, conforme Hofstede (2003), a FEAAC, sempre de acordo com seu corpo docente, se mostra uma Instituição altamente coletivista, estando um pouco distante até do índice nacional, de 38, índice também bastante tendente ao coletivismo. O índice da FEAAC é equivalente ao de países como Costa Rica, Paquistão e Indonésia.

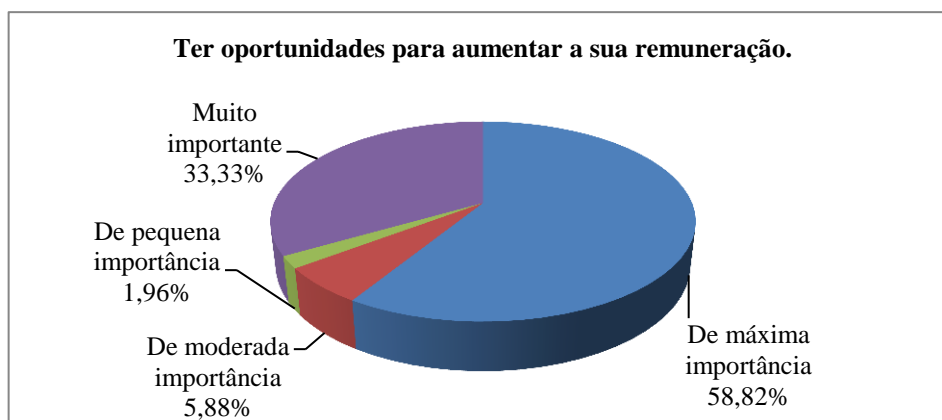
Essa situação, conforme Hofstede (2003, p.87), sinaliza sociedades fortemente coletivistas, onde se verifica uma dependência mais emocional dos membros na organização.

#### **4.6 A dimensão masculinidade versus feminilidade da cultura organizacional da FEAAC**

Os cálculos desta dimensão foram efetuados conforme a obra de Hofstede (2003). Os índices desta dimensão foram apurados através da contagem média da frequência absoluta das respostas e a soma de suas porcentagens.

No gráfico 11, são apresentados as porcentagens das respostas da afirmativa 8.

**Gráfico 11 – Importância dos docentes em oportunidades para o aumento da remuneração.**

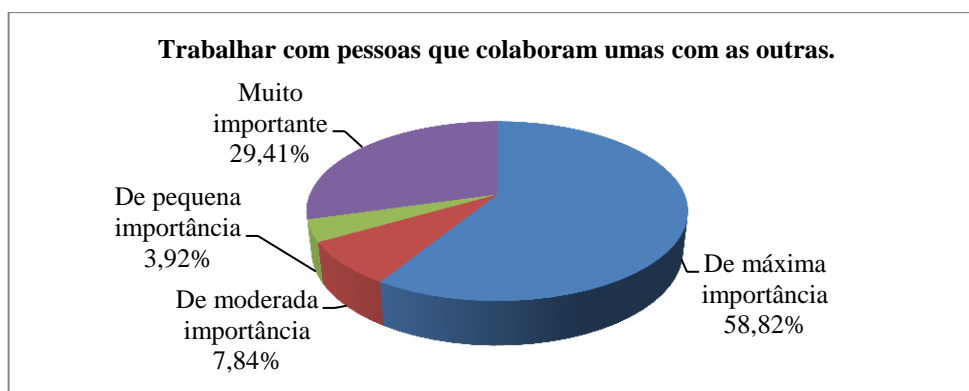


Fonte: dados da pesquisa.

Conforme as respostas no gráfico 11, para a grande maioria dos respondentes é de máxima ou muita importância ter um trabalho que possibilite ter oportunidades para aumentar a sua remuneração, totalizando somente os dois primeiros quesitos em 86,15%.

No gráfico 12, são apresentados as porcentagens das respostas da afirmativa 9.

**Gráfico 12 – Importância para os docentes em um trabalho que haja colaboração.**

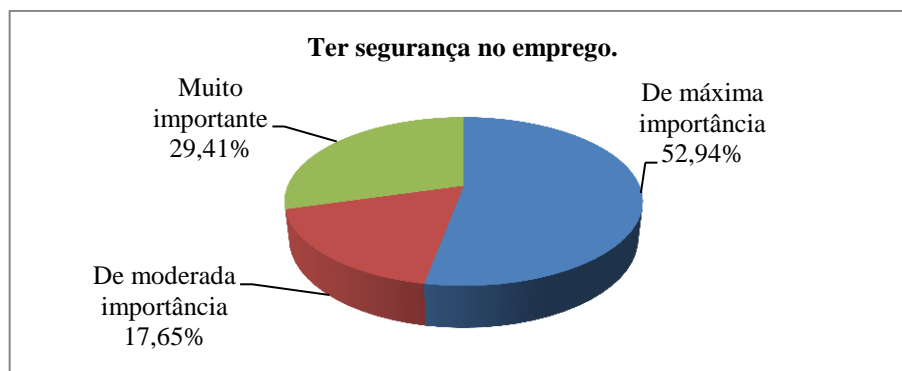


Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado no gráfico 12, é de suma importância para os respondentes à valorização do trabalho em um ambiente em que as pessoas colaboram umas com as outras, o que demonstra coletivismo.

No gráfico 13, são apresentadas as porcentagens das respostas da afirmativa 15.

**Gráfico 13 - Importância para os docentes em um trabalho que haja segurança.**

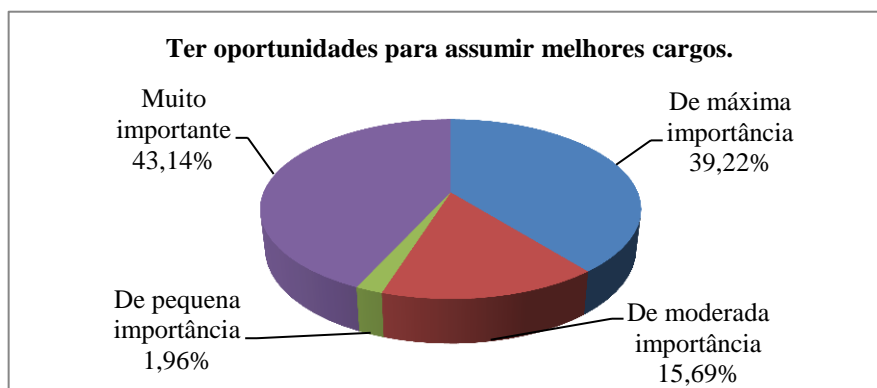


Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado no gráfico 13, os respondentes da pesquisa apresentam forte valorização pelos aspectos que envolvem a segurança no emprego, sendo que a soma dos 2 primeiros quesitos, “De máxima importância” e “Muito importante” totaliza 82,35%.

No gráfico 14, são apresentadas as porcentagens das respostas da afirmativa 16.

**Gráfico 14 - Importância para os docentes em oportunidades para assumir novos cargos.**



Fonte: dados da pesquisa.

De acordo como o gráfico 14, o corpo docente da FEAAC valoriza muito a oportunidade de assumir melhores cargos na Instituição em que trabalham.

Tendo como base os dados acima, o cálculo para a dimensão masculinidade versus feminilidade fica da seguinte maneira:

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

**Tabela 8 - Utilização da fórmula de Hofstede (2001, 2003) do MAS**

<b>MAS – FEAAC</b>
$MAS = -66 \times (1,50)$ $(+) 60 \times (1,56)$ $(+) 30 \times (1,64) - 39 \times (1,80)$ $(+) 76$
<b>49,60</b>

Fonte: Hofstede (2001, 2003) e dados da pesquisa.

Numa escala de 0 (zero) a 100 (cem), na qual 100 representa alto índice de masculinidade conforme Hofstede (2003), a FEAAC, de acordo com seu corpo docente, apresentou-se com índice de 49,6, que equivale ao índice nacional de 49, de acordo com os estudos de Hofstede. O índice obtido é praticamente intermediário, tendo a FEAAC características consideradas de masculinidade, como por exemplo, certa competição entre os colegas de trabalho, bem como características consideradas de feminilidade, na qual podemos citar o perfil de chefia com linha conciliadora, com decisões com base em discussões em grupo.

#### **4.7 Comparativo entre os resultados de Hofstede na IBM brasileira e os dados da FEAAC**

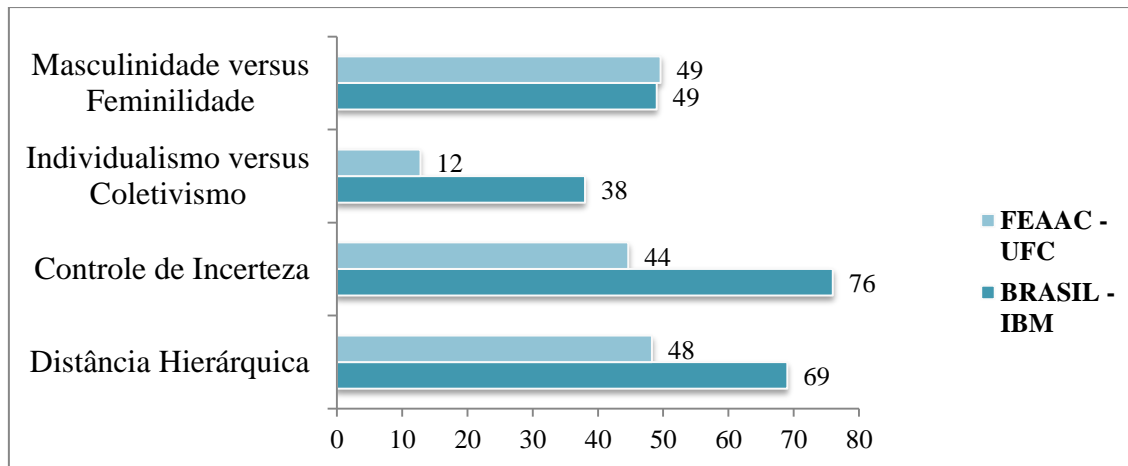
A próxima tabela e gráfico apresentam um comparativo dos resultados das quatro dimensões entre os índices encontrados por Hofstede (1980, 2001, 2003) para o Brasil, em 1973, e os dados obtidos sobre a Instituição pesquisada. Ressalta-se, que os dados expostos na pesquisa da FEAAC - UFC foram arredondados para uma constante.

**Tabela 9 - Comparativo dos resultados das dimensões da pesquisa de Hofstede (1980, 2001, 2003) e a FEAAC.**

<b>Dimensões Culturais</b>	<b>Brasil - IBM (Hofstede)</b>	<b>FEAAC – UFC</b>
Distância Hierárquica	69	48
Controle de Incerteza	76	44
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	38	12
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	49	49

Fonte: HOFSTEDE, **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003. 308 p, il. e dados da pesquisa.

**Gráfico 15 - Comparativo dos resultados das dimensões entre o Brasil na pesquisa de Hofstede (1980, 2001, 2003) e os dados da Pesquisa na FEAAC.**



Fonte: HOFSTEDE, **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003. 308 p, il. e dados da pesquisa

Comparando a pesquisa de Hofstede (1973), na IBM, e a realizada na FEAAC – UFC (2015), houve uma grande diferença em três das quatro dimensões. Sempre na medição de 0 a 100, o índice da Distância Hierárquica (IDH) da FEAAC obteve 48, bem abaixo da média nacional de 69. Isso quer dizer que há um estreitamento nas relações entre os servidores que estão em cargos de chefia/direção/coordenação e os demais servidores.

O índice Controle de Incerteza (ICI) obteve 44, também abaixo da média nacional de 76. Logo, quanto mais baixa a incerteza, maior o nível de inovação, segurança, participação e interação entre os cargos de chefia/direção/coordenação e os demais servidores.

Significativa diferença entre os valores foi constatada novamente no índice Individualismo *versus* Coletivismo (IDV). Enquanto a média nacional ficou com 38, a da

pesquisa realizada obteve 12, onde podemos concluir uma Instituição bastante voltada ao Coletivismo.

Finalizando, o índice Masculinidade *versus* Feminilidade (MAS), único índice que os dados da pesquisa se equivaleram. Com médias de 49, ambas as unidades pesquisadas apresentaram fatores considerados de masculinidade e feminilidade, de acordo com o autor da pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada evidenciou quanto ao perfil dos docentes que o sexo masculino prevalece sobre o feminino. A maioria é casada, está no órgão há mais de 5 anos e possui o mestrado como formação acadêmica. Observou-se a importância dada a terem tarefas que os proporciona realização, a preocupação com a família e a liberdade para trabalhar da sua maneira. Os estilos de chefia/direção/coordenação consultivo e democrático são os preferidos dos docentes. Quase todos afirmam que trabalharão na Instituição até a aposentadoria e que dificilmente o trabalho os estressa.

Em relação aos objetivos específicos, a pesquisa mostrou grande discrepância dos índices do Brasil obtidos dos estudos de Hofstede (1980, 2001, 2003), e dos índices da FEAAC. A diferença foi clara na Distância Hierárquica, no Controle de Incerteza e no Individualismo *versus* Coletivismo. Já o índice Masculinidade *versus* feminilidade houve compatibilidade das respostas tanto da pesquisa do autor em 1973, quanto no órgão estudado, com resultados praticamente iguais.

No índice da distância hierárquica, enquanto a IBM nacional mostrou que havia uma grande distância entre superiores e subordinados, na FEAAC essa distância é bem menor, havendo uma independência entre os cargos, com um estilo de chefia mais consultiva ou democrática.

Em relação ao controle de incerteza, as pesquisas mostraram a filial brasileira da multinacional com índice elevado, demonstrando um alto teor de incerteza por parte dos funcionários. Já a FEAAC, obteve uma nota bem baixa, no qual se conclui que seus servidores tem bastante segurança no seu trabalho. Além do fato de ter um cargo público, o corpo docente demonstra um nível de tensão e nervosismo bem abaixo da média, com bastante apoio as regras e regulamentos institucionais.

No índice do individualismo contra o coletivismo, mesmo a filial brasileira mostrando ser altamente coletivista, a organização pesquisada mostrou ter bem mais essa característica, dando muita importância à família, às condições de trabalho e a ajuda mútua dos colaboradores no dia a dia.

Na dimensão da masculinidade contra a feminilidade, ambas às organizações demonstraram ter as duas características segundo o autor. Características masculinas como a importância dada à remuneração, oportunidades de assumirem melhores cargos e femininas como a segurança no cargo e a colaboração das pessoas no trabalho foram vistas tanto na IBM nacional quanto na FEAAC.

Entretanto, vale salientar a diferença cultural e temporal da época das pesquisas. Na década de 1970, quando Hofstede aplicou seus questionários no Brasil, o país vivia sob o regime militar, onde tudo se processava aos olhares militares. Já em 2015, a situação é bem diferente, pois o regime atual é democrático, bem como a situação dos órgãos públicos. Sendo o objeto de pesquisa uma Instituição pública de ensino superior, também favorece a desigualdade dos resultados, pois a outra fonte dos dados é uma empresa privada multinacional.

Contudo, a pesquisa cumpriu com o seu propósito inicial, apesar da dificuldade da coleta dos dados. Conhecer a cultura da organização é muito importante para quem a vivencia, pois é realizado um diagnóstico de como o ambiente de trabalho se encontra no momento. E, conforme os dados apresentados, espera-se que a FEAAC utilize as informações para análises futuras, aumentando a importância ao tema cultura organizacional na Instituição.

Recomenda-se realizar o mesmo estudo em uma amostra mais ampliada, envolvendo os demais servidores que fazem parte do quadro da organização, para diagnosticar a cultura da FEAAC como um todo.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Jamana Rodrigues de. **Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional**. São Paulo: XIII SIMPEP, p. 06-08, 2006.

BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S.. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASAGRANDE, R. M. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: estudo em uma empresa brasileira internacionalizada**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

CHIAVENATO, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

FEAAC. Histórico da FEAAC. Disponível em: <http://www.feaac.ufc.br>. Acesso em: 10/05/2015.

FLEURY, M. T. L; SAMPAIO, J. dos R. **Uma discussão sobre cultura organizacional: As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.) **Cultura e Poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIKERT, Rensis. **Uma técnica para a medição de atitudes**. Archives of Psychology, v. 140, 1932.

HICKSON, David J.; PUGH, Derek S. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2004.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills, Calif: Sage Publications, 1980. 475 p, il. (Cross cultural research and methodology series, 5).

\_\_\_\_\_. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London: Sage Publication: Sage Publications, 2001.

\_\_\_\_\_. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. 308 p, il.

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas.** Blumenau: Nova Letra, 2005.

LUGOBONI, L. F. et al. **Impacto da Origem das Empresas no Gerenciamento e Avaliação de Desempenho Organizacional.** Rio Grande do Sul: VIII EnEO ANPAD, 2014.

MACHADO, D. D. P. N.; SANTOS, A. F.; PINTO, V. M. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede:** Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário. São Paulo: XII SEMEAD, 2009.

MARINI, Caio. **Gestão Pública no Brasil:** Temas preservados e Temas Emergentes na Formação da Agenda. Rio de Janeiro: VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros BRASA - *Brazilian Studies Association*, 2004.

MIGUELES, Carmen Pires; LAFRAIA, João R. B.; SOUSA, Gustavo Costa de. **Criando o Hábito da Excelência** – Compreendendo a Força da Cultura na Formação da Excelência em SMS. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração pública.** Foco nas Instituições e Ações Governamentais. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Vanuza Bastos; GARCIA, Fernando Coutinho. **A Influência da Cultura Local na Cultura Organizacional do setor de serviços de Lavras Novas-MG.** Rio de Janeiro: XXXII EnANPAD, 2008.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001, p. 45.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura Organizacional.** Cap. 13, p. 407. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SMIRCICH, Linda. **Studying organizations as cultures.** Beyond method: Strategies for social research, 1983.

SOARES, R. C. M. **Estudo das diferenças culturais como empecilho à harmonização contábil:** casos do Brasil, EUA e Japão. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

SOUSA, FELIPE ARAÚJO DE. **A influência da cultura organizacional no processo de gestão:** um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos – PI. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 212.

TANURE, Betania. **Estudo identifica as diferenças culturais na maneira de negociar.**

Disponível em:

<http://www.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/noticias/ge091202.htm#1>.

Acesso em: 25/06/15.

## APÊNDICE

### ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Universidade Federal do Ceará - FEAAC

	<input type="checkbox"/> Economia	<input type="checkbox"/> Ciências Contábeis
Departamento:	<input type="checkbox"/> Teoria Econômica	<input type="checkbox"/> Ciências Atuariais
	<input type="checkbox"/> Administração	<input type="checkbox"/> Secretariado
	<input type="checkbox"/> Finanças	

Sexo	( ) Masculino	( ) Feminino	
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> União Estável
	<input type="checkbox"/> Separado(a)/divorciado(a)	<input type="checkbox"/> Viúvo(a)	
Idade	<input type="checkbox"/> de 20 a 30 anos	<input type="checkbox"/> de 31 a 45 anos	<input type="checkbox"/> acima de 45 anos
Tempo de serviço na Instituição	<input type="checkbox"/> até 2 anos <input type="checkbox"/> de 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> mais de 10 anos
Grau de Escolaridade	<input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleto	<input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Mestrado incompleto	<input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-Doutorado

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

Para responder as questões, marque um “X” na alternativa que melhor represente sua opinião sobre o seu ambiente de trabalho, sendo:

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

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
1	Os servidores têm receio de expressar divergência com os servidores com cargos/funções superiores?					
2	Seus deveres e responsabilidades são claros.					
3	As pessoas costumam envolver-se em situações de trabalho que não lhes dizem respeito.					
4	Alguns servidores se acham superiores a outros.					
5	Os servidores com cargos/funções acima insistem que as regras/procedimentos devem ser seguidos.					

**Fatores ideais que as pessoas querem em um local de trabalho:**

Responda cada questão considerando a importância de cada um desses fatores para você. Para respondê-las, marque um “X” na alternativa que melhor represente sua opinião, sendo:

<b>De máxima importância</b>	<b>Muito importante</b>	<b>De moderada importância</b>	<b>De pequena importância</b>	<b>De nenhuma ou mínima importância</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Quão importante é para você:**

<b>Nº</b>	<b>Afirmações</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	Ter tarefas que constituam um desafio e que lhe proporcionem um sentimento pessoal de realização.					
<b>7</b>	Viver em um ambiente agradável para você e para sua família.					
<b>8</b>	Ter oportunidades para aumentar a sua remuneração.					
<b>9</b>	Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras.					
<b>10</b>	Ter oportunidades de treinamento (para melhorar suas habilidades ou para aprender habilidades novas).					
<b>11</b>	Ter bons benefícios garantidos.					
<b>12</b>	Ver seus méritos reconhecidos quando realiza um bom trabalho.					
<b>13</b>	Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, etc.).					
<b>14</b>	Ter considerável liberdade para adotar sua própria maneira de trabalhar.					
<b>15</b>	Ter segurança no emprego.					
<b>16</b>	Ter oportunidades para assumir melhores cargos.					
<b>17</b>	Ter boas relações de trabalho com sua chefia direta.					
<b>18</b>	Usar totalmente suas habilidades e seu potencial de trabalho.					
<b>19</b>	Ter um trabalho que lhe possibilite horas suficientes para sua vida pessoal ou familiar.					

**Sobre a satisfação de seus objetivos:**

Nas questões anteriores, perguntamos o que é importante para você em um trabalho.

Agora é sobre o quanto você está satisfeito atualmente com seu trabalho. Marque um “X” na alternativa que melhor represente sua opinião, sendo:

<b>Muito satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Muito insatisfeito</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Nº</b>	<b>Afirmações</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>20</b>	Seu trabalho é estimulante e proporciona sentimento pessoal de realização.					
<b>21</b>	O grau de satisfação que você tem no lugar que vive com a sua família.					
<b>22</b>	Oportunidades de aumento da remuneração nesta Instituição.					
<b>23</b>	A cooperação das pessoas com quem você trabalha.					
<b>24</b>	Oportunidade de capacitação (para melhorar suas habilidades ou para aprender habilidades novas).					
<b>25</b>	Sobre ter benefícios garantidos.					
<b>26</b>	Reconhecimento de méritos quando você faz um bom trabalho.					
<b>27</b>	Das suas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado).					
<b>28</b>	Liberdade para adotar a sua própria forma de trabalhar.					
<b>29</b>	Segurança do cargo público.					
<b>30</b>	Oportunidade de progredir para cargos melhores.					
<b>31</b>	Seu relacionamento de trabalho com seu superior hierarquicamente direto.					
<b>32</b>	Possibilidade de desenvolver suas habilidades e potencialidades em seu trabalho.					
<b>33</b>	Seu trabalho possibilita horas suficientes para sua vida pessoal ou familiar.					

As descrições, abaixo, referem-se a quatro diferentes tipos de Chefes (P.ex, algum cargo de chefia comissionado).

### **Tipo 1 - Autocrático**

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

### **Tipo 2 - Paternalista**

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

### **Tipo 3 - Consultivo**

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

### **Tipo 4 - Democrático**

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

Em relação aos quatro tipos de chefias acima mencionados, assinale a alternativa que seja de sua preferência:

<b>Tipo 1</b>	<b>Tipo 2</b>	<b>Tipo 3</b>	<b>Tipo 4</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>Nº</b>	<b>Afirmações</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>34</b>	Sob a supervisão de qual tipo você preferiria trabalhar?				
<b>35</b>	Qual corresponde mais ao(s) seu(s) superior(es)?				

### Sobre seus objetivos: Quão importante é para você?

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

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

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
36	Ter a segurança de que não será transferido para um trabalho menos desejável.					
37	Trabalhar em um setor que funcione eficientemente.					
38	Ter um trabalho que lhe permita fazer contribuições reais para sua Instituição e sociedade.					
39	Trabalhar em uma Instituição que seja reconhecidamente uma das melhores em seu segmento.					
40	Trabalhar em uma Instituição que está na vanguarda da tecnologia.					
41	Trabalhar em um clima apropriado e amigável.					
42	Dominar os aperfeiçoamentos técnicos relacionados com o seu trabalho.					
43	Ter um trabalho em que há uma aprendizagem contínua.					

### Sobre a Instituição:

Indique até que ponto concorda ou discorda das seguintes afirmações:

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

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

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
44	Uma boa chefia dá aos seus subordinados instruções detalhadas sobre a forma que devem realizar os seus trabalhos.					
45	A maioria das instituições públicas tem um interesse sincero no bem estar de seus servidores.					
46	Em geral, os melhores servidores são os que estão há mais tempo na instituição.					
47	Não há nada mais admirável em um servidor do que a dedicação e a lealdade para com sua Instituição.					
48	A maioria dos servidores tem um desagrado inerente ao trabalho e o evita se puder.					
49	A maioria dos servidores quer fazer uma real contribuição para o sucesso da sua Instituição.					
50	Para crescer na Instituição, conhecer pessoas influentes geralmente é mais importante do que a habilidade que possui.					
51	As Instituições de ensino superiores mudam suas políticas e práticas muito frequentemente.					
52	O órgão de trabalho do servidor deve ser o responsável principal pela saúde e o bem estar de seus colaboradores e de sua família.					
53	Ter um trabalho interessante a fazer só é importante para a maioria das pessoas que possuem ganhos elevados.					
54	A competição entre os servidores geralmente causa mais danos do que benefícios.					
55	Os servidores perdem o respeito pelos seus superiores se este se este lhe pede conselhos antes de uma tomada de decisão final.					
56	Os servidores devem participar mais das tomadas de decisão.					
57	As decisões individuais são geralmente de mais qualidade do que as decisões tomadas em grupo.					
58	Uma Instituição Pública deve fazer o possível para ajudar a resolver os problemas da sociedade. (pobreza, discriminação, poluição, etc.)					
59	Permanecer em um órgão por muito tempo geralmente é a melhor maneira para começar um negócio futuro.					
60	As regras das Instituições não devem ser quebradas, mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para com a empresa.					
61	A maioria dos servidores prefere evitar a responsabilidade, tem pouca ambição e quer, sobretudo, segurança.					
62	De maneira geral, trabalhar em um Órgão tradicional de ensino bastante respeitado é melhor do que trabalhar em um que não tem tanta tradição assim.					
63	A vida privada do empregado é também de interesse de seu órgão de trabalho.					

**Sobre o desejo de estabilidade:**

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

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

<b>Nº</b>	<b>Afirmações</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>64</b>	Quanto tempo pensa em trabalhar na Instituição?				
<b>65</b>	Quanto tempo as pessoas normalmente trabalham na mesma Instituição de ensino?				

**Sobre o stress no trabalho:**

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

Para responder a questão, marque um “X” na alternativa que melhor represente sua opinião, sendo:

<b>Muito frequentemente</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Muito raramente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Nº</b>	<b>Afirmações</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>66</b>	Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?					