



Universidade de Brasília

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

Departamento de Administração

KATHLEEN LORRANE LIMA PASCOAL

**CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo em setores
vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados**

Brasília – DF

2021

KATHLEEN LORRANE LIMA PASCOAL

**CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo em setores
vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados**

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

Professor Orientador: Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt.

KATHLEEN LORRANE LIMA PASCOAL

**CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo em setores
vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados**

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

Kathleen Lorraine Lima Pascoal

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt
Professor-Orientador

Mestre, Caroline Cordova,
Professor - Examinador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lessa,
Professor - Examinador

Brasília, 13 de Maio de 2021.

Dedico este trabalho aos meus avós, Maria Nilza (*in memorian*) e Agenor (*in memorian*), e ao meu tio, Júnior (*in memorian*), com muito carinho e saudade. Sei que eles, de onde estiverem, torcem por mim e pelas minhas conquistas. Dedico também aos meus pais, Hailton e Edileuza, que são os maiores apoiadores e incentivadores dos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, em primeiro lugar, pelo dom da vida e por me conceder saúde, força e sabedoria para seguir em frente.

Aos meus pais, Hailton e Edileuza, pelo apoio e motivação, pelo amor incondicional e por não medirem esforços para sempre proporcionar o melhor para mim e para meus irmãos. Sem vocês nada disso seria possível. Minha eterna gratidão por tudo!

Ao meu namorado, Jonas, pelo amparo, companheirismo e carinho, e por compreender minha ausência e meus momentos de estresse no decorrer da realização deste trabalho. Você me inspira a buscar sempre o alcance dos meus objetivos!

À minha orientadora, Siegrid, pela confiança depositada em mim e neste trabalho. Gratidão pelo suporte, pelos ensinamentos, pela paciência e prestatividade!

Aos meus amigos da faculdade, Jaqueline, Diândra, Fernanda, Marieli, Amanda e João Vitor, por todos os momentos compartilhados. Vocês tornaram os meus dias mais leves e felizes durante a minha jornada acadêmica. Em especial, à Jaqueline e Diândra. Jaque, minha parceira de grade horária, gratidão pelo companheirismo durante todos esses anos da graduação. Di, obrigada por todo carinho e pela sua amizade, que é muito especial para mim.

Aos meus colegas da Câmara dos Deputados, que contribuíram para a pesquisa respondendo ao questionário. Em especial, ao Lucien, Eliana, Fernanda e Hérica, que me auxiliaram no processo de coleta dos dados.

À Universidade de Brasília, principalmente aos membros do corpo docente do Departamento de Administração, pelo conhecimento transmitido e pela valorosa contribuição na minha formação acadêmica.

RESUMO

O Comportamento Organizacional representa uma área de conhecimento que investiga o comportamento do indivíduo, grupo e organização, sendo assim, pertinente por fornecer ferramentas que auxiliam no gerenciamento de pessoas, bem como recursos que propiciam a alavancagem do desempenho organizacional (BANOV, 2019). Dentro de tal campo de estudo estão inseridos a “Cultura” e “Comprometimento” que, no contexto organizacional, são construtos investigados, separadamente, em diversas pesquisas científicas. Na concepção de alguns teóricos, a cultura organizacional é um importante antecedente do comprometimento (MEYER E ALLEN, 1991), não obstante o relacionamento entre tais variáveis têm recebido pouca atenção, resultando em uma baixa concentração de pesquisas que abordam a investigação de tal vinculação no âmbito organizacional, sobretudo em organizações públicas. Perante o exposto, o presente estudo objetivou investigar as relações entre cultura organizacional e perfis de comprometimento dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados. Para tanto, utilizou-se os instrumentos validados OCAI de Cameron e Quinn (2006), para o mapeamento do perfil cultural, e EBACO de Medeiros (2003), para a mensuração do comprometimento. O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e correlacional, que foi desenvolvida mediante a utilização de uma abordagem estruturada e quantitativa, sendo adotado o método de amostragem não probabilística por conveniência, que por sua vez, propiciou, através de um levantamento de campo (*survey*), a coleta de dados primários. Para a análise dos dados obtidos utilizaram-se estatísticas descritivas e a técnica de Correlação de *Spearman*. Em suma, os resultados indicaram a predominância das Culturas Clã e Hierárquica no perfil cultural das Diretorias, além de apontar um possível desejo, por parte dos colaboradores, de uma maior presença das características da Cultura Inovativa no ambiente organizacional. Em relação aos níveis de comprometimento, identificou-se que as bases que apresentaram resultados mais expressivos foram: Obrigação pelo Desempenho, com um nível alto; e Escassez de Alternativas, com um nível baixo. Finalmente, no que diz respeito ao relacionamento das variáveis, identificaram-se as seguintes possíveis correlações entre: base Afetiva e os quatro tipos culturais; base Obrigação em Permanecer e a Cultura Clã; base Obrigação pelo Desempenho e as Culturas de Mercado e Hierárquica; base Afiliativa e as Culturas Clã, de Mercado e Hierárquica; e, por fim, base Falta de Recompensas e Oportunidades e a Cultura Clã.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Cultura Organizacional. Comprometimento Organizacional. Relacionamento entre variáveis. Organizações públicas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de Cultura	28
Figura 2 – Principais dimensões e valores enfatizados pelo Modelo de Cameron e Quinn.....	31
Figura 3 – Modelo de Valores Competitivos.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção de pesquisas científicas sobre Cultura e Comprometimento	16
Tabela 2 – Sexo dos respondentes	51
Tabela 3 – Faixa etária dos respondentes	51
Tabela 4 – Grau de escolaridade dos respondentes	51
Tabela 5 – Categoria funcional e Unidade de trabalho dos respondentes	52
Tabela 6 – Tempo de serviço na organização.....	52
Tabela 7 – Tempo de serviço no setor atual	52
Tabela 8 – Itens integrantes das bases e seus respectivos pesos	56
Tabela 9 – Análise conjunta do perfil cultural de todas as Diretorias	61
Tabela 10 – Análise do perfil cultural da DG.....	62
Tabela 11 – Análise do perfil cultural da DRH.....	63
Tabela 12 – Análise do perfil cultural da DILEG	64
Tabela 13 – Análise do perfil cultural da DITEC.....	66
Tabela 14 – Análise do perfil cultural da DIRAD.....	67
Tabela 15 – Análise e interpretação conjunta das bases do comprometimento de todas as Diretorias..	79
Tabela 16 – Análise e interpretação das bases do comprometimento na DG	81
Tabela 17 – Análise e interpretação das bases do comprometimento na DRH.....	82
Tabela 18 – Análise e interpretação das bases do comprometimento na DILEG	83
Tabela 19 – Análise e interpretação das bases do comprometimento na DITEC	84
Tabela 20 – Análise e interpretação das bases do comprometimento na DIRAD.....	85
Tabela 21 – Coeficientes de Correlação entre os perfis culturais e as bases do comprometimento das Diretorias	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil da Cultura Organizacional	35
Quadro 2 – Abordagens conceituais e fontes teóricas do Comprometimento Organizacional	40
Quadro 3 – Os três componentes mais comuns do Comprometimento Organizacional	41
Quadro 4 – Esquema bibliográfico da fundamentação teórica da EBACO	43
Quadro 5 – Estrutura e Atribuições das Diretorias da Câmara dos Deputados	49
Quadro 6 – Objetivos específicos e suas formas de análise	58
Quadro 7 – Análise conjunta e individual dos perfis culturais das Diretorias	69
Quadro 8 – Síntese da interpretação das análises conjunta e individuais dos perfis culturais	75
Quadro 9 – Análise conjunta e individual das bases do comprometimento das Diretorias	87
Quadro 10 – Interpretação dos níveis de comprometimento relacionados ao desempenho organizacional.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OCAI – *The Organizational Culture Assessment Instrument*

EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

CD – Câmara dos Deputados

DG – Diretoria Geral

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

DILEG – Diretoria Legislativa

DIRAD – Diretoria Administrativa

DITEC – Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Formulação do problema	18
1.3 Objetivo Geral	18
1.4 Objetivos Específicos	19
1.5 Justificativa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Cultura Organizacional.....	21
2.1.1 Definições de Cultura.....	21
2.1.2 Conceituação de Cultura Organizacional.....	24
2.1.3 Tipologia cultural de Cameron e Quinn.....	30
2.1.3.1 Cultura Hierárquica.....	33
2.1.3.2 Cultura de Mercado.....	33
2.1.3.3 Cultura Clã	33
2.1.3.4 Cultura Inovativa.....	34
2.1.3.5 Perfil da Cultura Organizacional.....	34
2.2 Comprometimento Organizacional.....	36
2.2.1 Definições de Comprometimento.....	36
2.2.2 Conceituação de Comprometimento Organizacional.....	37
2.2.3 Escalas de Bases do Comprometimento Organizacional	42
2.3 Cultura e Comprometimento Organizacional	44
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	46
3.2 Caracterização da organização	48
3.3 População e amostra	50
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	53
3.4.1 Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional	53
3.4.2 Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.....	55
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	56
3.5.1. Procedimento de coleta de dados	56
3.5.2. Análise e tratamento dos dados.....	57

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
4.1 Identificação das características da Cultura Organizacional	60
4.1.1 Diretorias (DG, DRH, DILEG, DITEC E DIRAD)	60
4.1.2 Diretoria Geral (DG)	62
4.1.3 Diretoria de Recursos Humanos (DRH).....	63
4.1.4 Diretoria Legislativa (DILEG)	64
4.1.5 Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação (DITEC).....	65
4.1.6 Diretoria Administrativa (DIRAD)	67
4.1.7 Comparativo dos perfis culturais entre as Diretorias	68
4.2 Identificação das características do Comprometimento Organizacional.....	79
4.2.1 Diretorias (DG, DRH, DILEG, DITEC E DIRAD)	79
4.2.2 Diretoria Geral (DG)	81
4.2.3 Diretoria de Recursos Humanos (DRH).....	82
4.2.4 Diretoria Legislativa (DILEG)	83
4.2.5 Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação (DITEC).....	84
4.2.6 Diretoria Administrativa (DIRAD)	85
4.2.7 Comparativo das bases do comprometimento entre as Diretorias	86
4.3 Relação entre Cultura e Comprometimento Organizacional	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
5.1 Síntese dos resultados	94
5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais	99
5.3 Limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos	100
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICES	108
Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa	108
Apêndice B – Solicitação de autorização para coleta de dados.....	109
Apêndice C – Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica	110
Apêndice D – E-mail encaminhado pela Diretoria de Recursos Humanos.....	111
Apêndice E – Instrumento para Coleta de Dados.....	112
Apêndice F – Gráficos e dados estatísticos dos resultados obtidos.....	127
ANEXOS	157
Anexo A – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)	157
Anexo B – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)	159
Anexo C – Interpretação da EBACO	160

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, que objetiva propiciar uma visão geral de como será desenvolvido este estudo, será apresentado o tema deste trabalho, bem como o contexto em que o mesmo está inserido, além de abordar os principais pontos norteadores para a formulação do problema de pesquisa. Por conseguinte, o capítulo foi desenvolvido compondo os seguintes tópicos: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa.

1.1 Contextualização

Para o funcionamento de uma organização, além de recursos materiais, financeiros e administrativos, fazem-se necessários os recursos humanos. Ademais, é importante salientar que a organização, para o seu desenvolvimento, requer que seus membros atuem em um ambiente organizacional coeso e integrativo, em termos de costumes, atitudes, valores, hábitos e conhecimentos. Partindo de tal premissa, pode-se evidenciar a necessidade e a relevância do entendimento acerca do comportamento humano no trabalho, uma vez que tal campo de estudo fornece ferramentas que auxiliam no gerenciamento de pessoas.

O comportamento humano no trabalho, ou mais precisamente o comportamento organizacional, refere-se à uma área de conhecimento que estuda o comportamento da pessoa, do grupo e organização, com o objetivo de contribuir para melhoria do processo de gestão de pessoas, bem como para alavancagem do desempenho organizacional, por meio do provimento de recursos que auxiliam os gestores na previsão e prevenção de problemas individuais e coletivos (BANOV, 2019).

As organizações são entidades sociais que possuem uma dinâmica de funcionamento compartilhada pelos seus membros, dinâmica esta que, composta por um conjunto de valores, normas, atitudes, crenças e hábitos, resulta em uma cultura de uma organização. Nesse tocante, surge a temática Cultura Organizacional, que por sua vez, diz respeito a um construto que, inserido no campo de estudo do comportamento organizacional, possui influência no comportamento dos colaboradores de uma organização (BANOV, 2019).

A cultura organizacional, segundo de Schein (2001), está associada ao processo de aprendizagem e resolução de problemas de adaptação, sendo assim, considerada como um padrão de premissas básicas que foi inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, premissas estas que, por sua vez, funcionaram bem o suficiente e, por

consequente, foram consideradas válidas para serem ensinadas aos novos membros, devendo ser repassadas como a maneira correta de se perceber, pensar e agir frente aos problemas. Ademais, a cultura organizacional é conceituada como um conjunto de pressupostos básicos que agem como elemento de comunicação e consenso, além de propiciar a construção da identidade da organização (FLEURY, 1989).

Silva e Fadul (2010) afirmam que “desde a década de 80, quando surgiram os primeiros estudos sobre cultura organizacional, foi-lhe atribuída a capacidade de solucionar todos os problemas organizacionais”. Partindo desse pressuposto, pode-se evidenciar que, pelo fato das pesquisas acerca de tal construto serem relevantes em termos provimento de soluções para problemas organizacionais, é pertinente que tais estudos sejam realizados tanto em organizações privadas, quanto em organizações públicas.

No entanto, através de um levantamento realizado por Silva e Fadul (2010), em seu trabalho que objetivou analisar a produção científica sobre cultura organizacional, foi possível constatar uma baixa produção de pesquisa voltada especificamente para os estudos culturais em organizações públicas. Nesse contexto, os referidos autores apontam a necessidade do desenvolvimento de pesquisas científicas em torno de estudos da cultura organizacional voltada para o setor público e enfatizam que:

O destaque feito para as organizações que integram o setor público decorre da convicção de que existem especificidades culturais nessas organizações que as distingue das empresas privadas e, que, portanto, dariam direcionamentos e achados diferentes às pesquisas nelas realizadas (SILVA; FADUL, 2010).

Ainda no que diz respeito aos estudos sobre a cultura no contexto organizacional, Ferreira *et al* (2002) afirma que “é possível constatar um crescente interesse dos pesquisadores nacionais (Freitas, 1991; Gomide Jr, 1999; Tamayo, 1998a; Thiollent, 1997; Tomei & Braustein, 1994) pela análise das implicações da cultura para os diferentes aspectos da vida organizacional.”

Os autores Meyer e Allen (1991) apontam que, na concepção de alguns teóricos, a cultura organizacional é um importante antecedente do comprometimento (*apud* RAMALHO, 2008). Segundo Oliveira (1997), conforme citado por Ramalho (2008), a cultura organizacional interfere no comportamento dos membros organizacionais, influenciando assim, o comprometimento por partes deles, na medida em que são criados padrões e que estes são internalizados pelos indivíduos.

O comprometimento na organização, segundo Bastos *et al* (2008), se tornou ao longo das décadas, um dos construtos mais investigados no campo de estudos do comportamento organizacional. Na literatura, tal assunto é abordado em modelos unidimensionais e multidimensionais, não obstante, a partir da década de 90 tornou-se consenso o fato de que comprometimento organizacional é um construto multidimensional (COSTA; MORAIS, 2007).

O comprometimento organizacional, por sua vez, remete a um conjunto de fenômenos comportamentais e atitudinais associados a persistência do indivíduo na sua relação com o trabalho (HULLIN, *apud* BASTOS, 1994). Analisar o comprometimento dos membros da organização torna-se necessário pelo fato deste ser um construto relevante para a compreensão do comportamento no trabalho, uma vez que o mesmo é considerado um preditor de vários produtos humanos na organização, como por exemplo, rotatividade, absenteísmo e qualidade de desempenho (BASTOS, 1993).

Para fins de análise, tanto para o comprometimento quanto para cultura no contexto organizacional, foram desenvolvidos modelos com abordagem quantitativa, nos quais a cultura da organização pode ser mapeada, bem como o comprometimento dos colaboradores pode ser mensurado.

Em relação aos estudos acerca da cultura organizacional, Fleury (1996) afirma que nos últimos anos, com a intenção de propiciar uma análise e compreensão das diferentes culturas da organização, foram desenvolvidos modelos de tipologias culturais. Dentre estes, destaca-se o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quin (2006), sendo este o instrumento adotado para a realização deste estudo. Tal modelo, que é composto pelos tipos de cultura Clã, Hierárquica, Inovativa e de Mercado, tem sido muito utilizado em estudos em que a cultura é relacionada a outras variáveis organizacionais, como, por exemplo, o comprometimento (NETO, 2006, *apud* SILVA; SÁ, 2016).

No que concerne aos estudos relacionados ao comprometimento organizacional, Medeiros (1997) enfatiza que estes, em sua grande maioria, procuraram desenvolver modelos para a quantificação do comprometimento, bem como para a análise do mesmo perante as variáveis que o antecedem (*apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998). O modelo proposto por Meyer e Allen, que aborda três componentes do comportamento - afetivo, normativo e instrumental - é considerado o modelo predominante nas pesquisas sobre comprometimento na organização (MEDEIROS *et al.*, 2005, *apud* ROCHA; CERETTA, 2014).

A partir do modelo tridimensional de Meyer e Allen, foi construída, por Medeiros (2003), a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional – EBACO, que por sua vez, foi o instrumento adotado para a realização do presente trabalho. Tal instrumento foi desenvolvido com o objetivo de ampliar os estudos relacionados a identificação de dimensões do comprometimento organizacional, sendo composto assim, por sete bases que remetem ao vínculo com a organização: afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas (BASTOS, 2008).

De acordo com Lok e Crawford (1999), autores estes que foram citados por Ramalho (2008), a conceituação de comprometimento organizacional tem sido exaustivamente examinada, não obstante, o seu relacionamento com a cultura organizacional têm recebido pouca atenção. Através de um levantamento realizado em alguns *sites* com bases de dados de pesquisas acadêmicas, foi possível ratificar que, atualmente, ainda há uma pouca exploração da vinculação entre cultura e comprometimento organizacional, principalmente no setor público. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 1, a seguir:

TABELA 1: Produção de pesquisas científicas sobre Cultura e Comprometimento

Base de dados	Cultura organizacional	Comprometimento Organizacional	Cultura e Comprometimento organizacional	Cultura e Comprometimento no setor público
Google acadêmico	5.680	794	27	03
CAPES	878	120	04	-
SCIELO	172	45	04	01
ANPAD	126	129	04	01
RAE	9	5	1	-
RAC	9	6	1	-
RAP	7	2	-	-
BDM	18	10	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao realizar uma pesquisa na plataforma Google Acadêmico, foi possível identificar a produção de inúmeros trabalhos no período de 2000 até 2020, nos quais a cultura e o comprometimento organizacional são estudados separadamente. No entanto, ao procurar por trabalhos com o título “Cultura e comprometimento”, foram encontrados somente 27 estudos que fizeram a vinculação dos dois temas, sendo que, somente em três deles, a pesquisa foi realizada no setor público.

Sob ótica semelhante, foi realizada uma pesquisa no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, e, ao procurar por trabalhos realizados nos últimos 20 anos, foram encontrados 878 estudos sobre a cultura organizacional, 120 pesquisas sobre comprometimento organizacional e, por fim, somente 04 trabalhos que exploraram o vínculo entre cultura e comprometimento, sendo que, em nenhum deles, a pesquisa foi realizada em organizações públicas.

Ademais, em buscas realizadas na *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO e no *site* da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, foram encontradas, respectivamente, as seguintes quantidades: 172 e 126 para os trabalhos sobre cultura organizacional; 45 e 129 para os trabalhos que investigaram o comprometimento na organização; e, por fim, 04 e 04 que relacionaram cultura e comprometimento, sendo que, somente 01 deles é referente a um estudo no setor público.

Ao buscar pelos construtos, separadamente e em conjunto, nos *sites* da Revista de Administração de Empresa - RAE, Revista de Administração Contemporânea – RAC e Revista de Administração Pública, foram encontrados os respectivos resultados: 09, 09 e 09 trabalhos sobre cultura na organização; 05, 06 e 02 estudos sobre comprometimento; 01 e 01 trabalhos, na RAE e na RAC, que abordaram a vinculação dos construtos, enquanto que na RAP não foi identificada nenhuma pesquisa. Acerca da relação entre cultura e comprometimento no setor público, em ambas as revistas, não foram identificados estudos que abordaram tal temática.

Por fim, foram identificados, na Biblioteca Digital da Produção Intelectual Discente (BDM) da UnB, 18 trabalhos sobre cultura na organização, sendo que 15 deles referem-se à trabalhos de conclusão de curso de graduação e 03 referem-se à trabalhos de conclusão de curso de especialização. Em relação ao comprometimento organizacional, foram encontrados três estudos sobre a temática, realizados em trabalhos de curso de conclusão de graduação e, por fim, não foi identificado nenhum trabalho que relacionou tal construto à cultura organizacional.

No tocante vínculo entre cultura e comprometimento organizacional, nos estudos encontrados em tais *sites* mencionados anteriormente, os instrumentos utilizados para a mensuração dos construtos foram, predominantemente, o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006) para a cultura e modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) para comprometimento.

Além disso, avistaram-se pesquisas que utilizaram, simultaneamente, o modelo de Meyer e Allen (1991) e o modelo de Deuses da Administração de Charles Handy (1994), modelo este em que a cultura é representada pelos deuses Zeus, Apolo, Atena e Dionísio.

Em um dos trabalhos encontrados, foi utilizado o Modelo de Valores Competitivos juntamente com o modelo de conceitualização de Medeiros e Enders (1998), modelo este que foi desenvolvido a partir do modelo de Meyer e Allen (1991) e que conceitua o comprometimento em quatro dimensões – afetiva, normativa, instrumental e afiliativa.

Outrossim, dentre as pesquisas avistadas que fizeram tal vinculação, identificaram-se algumas que utilizaram o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO e a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional – EBACO.

No entanto, identificou-se somente um estudo que relacionou comprometimento e cultura utilizando, em conjunto, a EBACO de Medeiros (2003) para a mensuração do comprometimento e o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006) para o mapeamento da cultura. Vale salientar que tal estudo, sendo este um trabalho de conclusão de curso de graduação, foi realizado em uma empresa de iniciativa privada.

1.2 Formulação do problema

A partir da contextualização descrita e tendo em vista os pontos pouco investigados no âmbito acadêmico que foram mencionados anteriormente – a vinculação entre cultura e comprometimento no contexto organizacional, sobretudo em organizações públicas, e a lacuna no sentido de explorar a relação entre os dois construtos no setor público, utilizando, simultaneamente, o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (1999) e a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional de Medeiros (2003) – este estudo buscou responder à seguinte questão: Quais as relações entre cultura organizacional e perfis de comprometimento dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é investigar as relações entre cultura organizacional e perfis de comprometimento dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados.

1.4 Objetivos Específicos

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar as características da cultura organizacional dos setores vinculados às Diretorias da CD, na percepção de seus colaboradores, à luz do modelo proposto por Cameron e Quinn (2006);
- II. Identificar as características do comprometimento dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias da CD, à luz do modelo proposto por Medeiros (2003);
- III. Comparar as características do perfil cultural e do comprometimento identificadas em cada Diretoria;
- IV. Demonstrar as relações existentes entre os tipos de cultura organizacional e as bases de comprometimento dos colaboradores dos setores.

1.5 Justificativa

Levando em consideração o fato de que, no âmbito acadêmico, conforme apresentado anteriormente na Tabela 1, existem poucas pesquisas que buscaram investigar a relação entre a cultura da organização e o comprometimento dos colaboradores, o presente estudo justifica-se por fomentar a produção científica acerca da vinculação entre cultura e comprometimento no contexto organizacional, além de permitir o enriquecimento dos campos de investigação em que tais construtos são estudados separadamente.

Outrossim, uma vez que foi constatado uma baixa concentração de pesquisas que abordaram a temática cultura e comprometimento em organizações públicas, o presente trabalho torna-se relevante por propiciar uma contribuição teórica para linha de investigação direcionada ao estudo da vinculação de tais construtos no setor público.

Ademais, este trabalho contribui academicamente por propor uma investigação incomum da relação entre as variáveis na qual são utilizados, concomitantemente, o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (1999) e a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional de Medeiros (2003) para, respectivamente, mapear a variável cultura e mensurar a variável comprometimento. Vale ressaltar que tal experimento pode ser considerado diferenciado por ser um estudo realizado em uma organização pública,

tendo em vista que a abordagem da investigação da vinculação entre os construtos utilizando tais instrumentos foi identificada em somente uma pesquisa acadêmica, e esta foi realizada em uma empresa de iniciativa privada.

No que diz respeito a contribuição prática, as informações levantadas neste estudo podem ser interessantes para os gestores dos setores vinculados às Diretorias por conceder um diagnóstico e uma análise da cultura da organização, de acordo com a percepção de seus colaboradores, bem como prover uma identificação da natureza do vínculo entre os indivíduos e a organização.

Por fim, este estudo pode ser útil, no sentido de contribuir gerencialmente, por possibilitar uma compreensão da influência dos aspectos culturais no comprometimento e no envolvimento dos membros da organização, levando em consideração que tal entendimento é relevante em termos de identificação de problemas organizacionais e de provimento de soluções para os mesmos, tendo em vista o fato de que a cultura organizacional é considerada um antecedente do comprometimento, e este é tido como um preditor de produtos humanos como a rotatividade, absenteísmo e qualidade de desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordará o levantamento bibliográfico dos construtos que compõem este estudo: Cultura e Comprometimento Organizacional. Os tópicos abordados a seguir, que por sua vez serão necessários para o embasamento e desenvolvimento deste trabalho, são compostos por conceitos, desenvolvimento histórico e pressupostos teóricos, bem como instrumentos de mensuração para cada uma das variáveis.

2.1 Cultura Organizacional

Neste tópico, inicialmente, serão apresentadas algumas definições do termo cultura e, posteriormente, será abordada a inserção de tal termo no contexto organizacional. Por fim, o modelo de identificação de perfil cultural adotado para a realização deste trabalho será explanado.

2.1.1 Definições de Cultura

O estudo da temática Cultura Organizacional requer o conhecimento e uma compreensão prévia do conceito de cultura, tendo em vista que a conceituação do termo auxilia na condução da discussão acerca das relações e das influências existentes entre os construtos cultura, pessoas e organizações.

Nesse contexto, Fleury e Fischer (1996) explicam que, se o conceito de cultura não estiver claro, corre-se o risco de tornar a cultura organizacional uma grande lacuna comum, em que serão depositados todos os problemas de procedência mais obscura e todas as propostas de transformações abstratas (*apud* MORAIS, 2016, p. 21).

A primeira definição de cultura pertence a Edward Tylor (1871), que, formulada a partir do ponto de vista antropológico, representa “conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA, 2008, p. 25, *apud* MORAIS, 2016, p. 24).

Em 1952, Kroeber e Kluckhohn, antropólogos americanos, identificaram cerca de 160 diferentes definições para o termo cultura e, em todas elas, o cultural e o social são considerados como campos distintos, porém inter-relacionados, que são manifestados nos modos de vida de um grupo (FREITAS, 2007, p. 11).

Nesse sentido, Schein (2009) afirma que:

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. (SCHEIN, 2009, p. 07).

Alguns teóricos, como Morgan (1996) e Hofstede (1991), definem a cultura de forma metafórica. Morgan (1996, p. 115-116) utiliza a metáfora da agricultura para conceituar a palavra “cultura”, afirmando que a mesma “derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra” e que “refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos”.

Corroborando com a ideia, Hofstede (1991, p. 05), afirma que a palavra cultura “tem vários significados, todos derivados da origem latina, que se refere ao cultivo do solo” e acrescenta que “na maioria das línguas ocidentais, a cultura geralmente significa ‘civilização’ ou ‘refinamento da mente’ e, em particular os resultados de refinamento, como educação, arte e literatura”.

Hofstede (1991, p. 05) define cultura fazendo uma analogia à programação do computador, sendo definida assim, como um “software da mente”, ou seja, uma programação mental que é produzida no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Segundo o referido autor, a cultura é sempre um fenômeno coletivo e sua programação e inicia-se dentro da família e continua dentro do bairro, na escola, em grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade, sendo assim, uma programação coletiva da mente, que por sua vez, distingue membros de um grupo ou categoria de pessoas de outras (HOFSTEDDE, 1991, p. 05-06).

Outrossim, na concepção de Hofstede (1991, p. 06), “a cultura é aprendida, não inata. Deriva do ambiente social de alguém ao invés dos genes” e, além da cultura, a programação mental possui outros dois níveis, sendo eles a “personalidade” e a “natureza humana”. A natureza humana é universal e herdada, a personalidade é específica do indivíduo, podendo ser herdada e aprendida e, por fim, a cultura é específica ao grupo ou categoria, sendo ela adquirida, e não herdada, diferentemente da personalidade.

Devido ao fato de ser um fenômeno humano e com diversas implicações, o conceito de cultura é abordado de forma ampla, sendo assim, estudado com o auxílio de mais de um ramo de conhecimento (CROZATTI, 1998). Nesse tocante, Groeschl e Doherty (2000, p. 13) afirmam que “o termo cultura é usado em uma ampla gama de ciências sociais (por exemplo, antropologia, sociologia, psicologia) e, portanto, tem significados diferentes nos diferentes campos” (GROESCHL; DOHERTY, 2000, p. 13).

Na concepção de Paschini (2006, p. 43), conforme citado por Henriques e Garcia (2014, p.148), a palavra cultura tem origem na antropologia social [...] e conta com três grandes linhas teóricas para o direcionamento dos seus estudos: Antropologia Cognitiva, Antropologia Simbólica e Antropologia Estrutural; possuindo como seus respectivos focos: os conhecimentos compartilhados, os significados compartilhados e os processos psicológicos inconscientes (PASCHINI 2006, p.45 *apud* LINHARES; TOMEI 2008, p. 21).

Paralelamente, Freitas (2007) afirma que:

Para a antropologia cognitiva, a cultura é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade; na antropologia simbólica a ênfase recai não sobre os conhecimentos, mas sobre os significados compartilhados, ao passo que a antropologia estrutural privilegiará o estudo dos processos psicológicos inconscientes, ou seja, ela vê a cultura como uma projeção universal da mente (FREITAS, 2007, p. 11-12).

O antropólogo Clifford Geertz (1989) argumenta que a cultura deve ser analisada como um conjunto de símbolos e significados que, compartilhado pelos homens, estruturam a realidade percebida. Para expressar seu ponto de vista, o autor baseia-se nos estudos de Max Weber, defendendo a ideia de que a cultura é uma teia de significados tecida pelo homem e que a compreensão do homem e da cultura dar-se-á por meio da interpretação dessas teias (GEERTZ 1989, p. 15).

No ramo da Psicologia, a cultura é definida por Skinner (1953), conforme citado por Andery (2011), como o conjunto das contingências sociais de um grupo, sendo assim, associada a interações comportamentais dos seres humanos, comportamento este que é visto como produto de uma história cultural. Ratificando essa concepção, Crozatti (1998) complementa que a cultura, em uma abordagem Psico-antropológica, contempla, através das interações ocorridas durante a história de vida de uma pessoa, um conjunto de dados. Dados estes, que por sua vez, podem ser mudados a partir de novas interações que impliquem em registros de novos dados ou a partir da tomada de consciência do indivíduo sobre os mesmos e, conseqüentemente, da decisão de agir sobre a realidade e, então, modificá-la.

Por fim, no contexto sociológico, a cultura é reconhecida como um conjunto de normas desenvolvidas por um grupo de pessoas, transmitidas e modificadas ao longo do tempo, normas estas que, “além de serem capazes de determinar os comportamentos individuais aceitáveis nos relacionamentos, também contribuem, de forma expressiva, para a formação da identidade individual e do grupo” (LAKATOS, 1992, *apud*. MORAIS, 2016, p. 20-21).

É importante salientar que, “à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 83). Nesse sentido, Schein (2009, p.11) ressalta que “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. Corroborando com essa ideia, Ruben (2009) afirma que:

A cultura se desenvolve em qualquer comunidade de indivíduos que interagem e relacionam-se ao perceber objetivos, interesses, crenças, valores, rotinas e necessidades compartilhadas. Existem culturas em nações, regiões, organizações, famílias, comunidades religiosas, profissões, setores empresariais e muitos outros tipos de grupos sociais (RUBEN, 2009, p. 69).

Em suma, a cultura pode ser representada com um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, que funciona como “um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 83). “Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 83).

2.1.2 Conceituação de Cultura Organizacional

As organizações são entidades sociais que possuem uma dinâmica de funcionamento composta por um conjunto de hábitos e crenças estabelecido através de valores, normas e atitudes, conjunto este que é compartilhado pelos seus membros. Partindo dessa premissa, surge o termo Cultura Organizacional, que por sua vez, pode ser considerado como o resultado de tal dinâmica presente na organização.

O estudo da relação entre cultura e organização surgiu na literatura acadêmica em 1979, com o artigo de *Pettigrew – On Studying Organizational Cultures*. (HOFSTEDE *et al.*, 1990, *apud* AZEVEDO, 2006, p. 01). Desde então, “a cultura organizacional tornou-se [...]

uma espécie de febre entre os consultores e estudiosos de teorias de administração” (PASCHINI, 2006, p. 40, *apud* FERREIRA, 2008, p. 31).

Nesse sentido, Freitas (2007, p. 11) afirma que atualmente “podemos dizer que a cultura organizacional como área temática da administração e dos estudos organizacionais não é moda; [...] ela não só está consolidada como ainda desperta grande interesse teórico e prático”. Na trajetória dos estudos relacionados ao conceito de cultura organizacional, segundo Barbosa (2002), identificam-se três momentos distintos:

O primeiro ocorreu na década de sessenta, quando [...] a cultura organizacional era percebida como um instrumento de melhoria das organizações, mas existia baixo interesse em tratá-la como uma vantagem competitiva. O segundo teve seu auge na década de oitenta, quando os estudos das empresas japonesas demonstraram a relevância da cultura organizacional. Naquele período, [...] os pesquisadores começaram a investigar [...] variáveis das organizações que pareciam influenciar o desempenho organizacional. Dentre as principais variáveis encontradas nos estudos, existiam as que constituíam aspectos da tradição das organizações, que passaram a ser denominadas como cultura organizacional. O terceiro período teve início em meados da década de noventa, quando a cultura organizacional passou a ser compreendida e estudada como um ativo intangível das organizações (*apud* RUSSO *et al.*, 2012, p. 654).

De acordo com Robbins (2002, p. 497), “até meados da década 80, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. [...] Mas as organizações são mais do que isso. Elas têm personalidade própria, assim como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras”. Nesse contexto, Morgan (1996, p. 115) afirma que “desde que o Japão surgiu como líder no poder industrial, os teóricos, bem como os administradores, têm estado crescentemente conscientes do relacionamento entre cultura e administração”.

Segundo Robbins, (2002, p. 497-503), “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a difere de uma para a outra”. O autor enfatiza ainda que “toda organização desenvolve um conjunto básico de premissa, convicções e regras implícitas que governam o comportamento do dia-a-dia do trabalho”, ou seja, “cada organização tem sua cultura e, dependendo de sua força, ela pode ter uma influência significativa nas atitudes e no comportamento de seus membros”.

Ademais, Robbins (2002, p. 499-500) afirma que “a cultura organizacional representa uma concepção comum mantida pelos membros da organização” e ressalta que “a maioria das grandes organizações possuem uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas”, de modo que, a cultura dominante, ou mais precisamente a cultura organizacional, “expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização”, enquanto as

subculturas são definidas como culturas dentro da organização que expressam valores que são compartilhados por alguns grupos dentro da organização. Nesse contexto, Morgan (1996) complementa que:

Divisões subculturais sempre podem surgir porque os membros da organização têm lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas (MORGAN, 1996, p. 131).

Em síntese, de acordo com Robbins (2002), “cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente” e desempenha diversas funções em uma organização:

Em primeiro lugar, a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja: ela cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, ela estimula a estabilidade do sistema social [...], fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer. Finalmente, ela serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2002, p. 503).

Sob ótica semelhante, Freitas (2007, p. 38) aponta como funções da cultura organizacional: “valorizar o que é importante [...], estabilizar comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, indicar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização”.

No que tange aos estudos relacionados a cultura organizacional, Fleury (1989a, p. 04) afirma que “é possível distinguir três tipos de posturas com referência a investigação dos fenômenos culturais organizacionais”, sendo elas: Postura Empirista, Postura do Antropólogo e a Postura do Clínico ou Terapeuta.

Na postura empirista, o pesquisador é visto com fotógrafo da realidade social que considera a sociedade como somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais (FLEURY, 1989a, p. 04).

Na postura do antropólogo, o pesquisador “se aproxima da realidade social a ser investigada e procurar agir ora como observador, ora como observador participante, vivenciando as mais das diversas facetas da organização pesquisada” (FLEURY, 1989a, p. 04).

Por fim, contrariamente ao modelo da postura do antropólogo, que por sua vez, objetiva responder às questões colocadas pelo próprio pesquisador, na postura do clínico ou terapeuta, a demanda parte da própria organização. “A função principal deste modelo é prover *insights* sobre a organização e como esta pode ser ajudada” (FLEURY, 1989a, p. 04-05).

No ponto de vista de Fleury (1989a, p. 05), um dos autores que mais vai adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitualmente e metodologicamente, é Edgar Schein. Na concepção de Schein (2001):

Ao lidar com cultura, é necessário “triangular”, usando todos os métodos disponíveis, mas o método clínico é central porque, ao envolver os membros do grupo, podem-se obter suas suposições mais profundas. Os “sujeitos” têm de ser motivados a se revelar, e isso apenas ocorre quando eles percebem estar se beneficiando do próprio processo de pesquisa (SCHEIN, 2001, p. 54).

Edgar Schein é um psicólogo social que assume uma postura clínica para a investigação dos fenômenos culturais. Em suas palavras:

Os meus dados foram sempre obtidos a partir de uma perspectiva clínica e não etnográfica. Eu somente fui observador participante nas organizações a que pertencia; porém, como consultor passei longos períodos em organizações clientes. Eu creio que a perspectiva clínica provê um contraposto útil para a perspectiva puramente etnográfica, pois oferece melhores possibilidades de se apreender coisas sobre a organização (*apud* Fleury, 1989b, p. 21).

Segundo Schein (2001), a cultura organizacional pode ser definida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Fleury (1989, p. 06) considera a concepção de Schein válida, não obstante acredita que a dimensão política deva ser inserida, conceituando assim, a cultura organizacional, como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional [...] agem como elemento de comunicação e consenso”.

A cultura organizacional, de acordo com Schein (2001, p. 53), se manifesta em três níveis, sendo eles: (1) artefatos visíveis, (2) crenças, valores, regras e normas comportamentais assumidos e (3) suposições básicas, assumidas e tácitas.

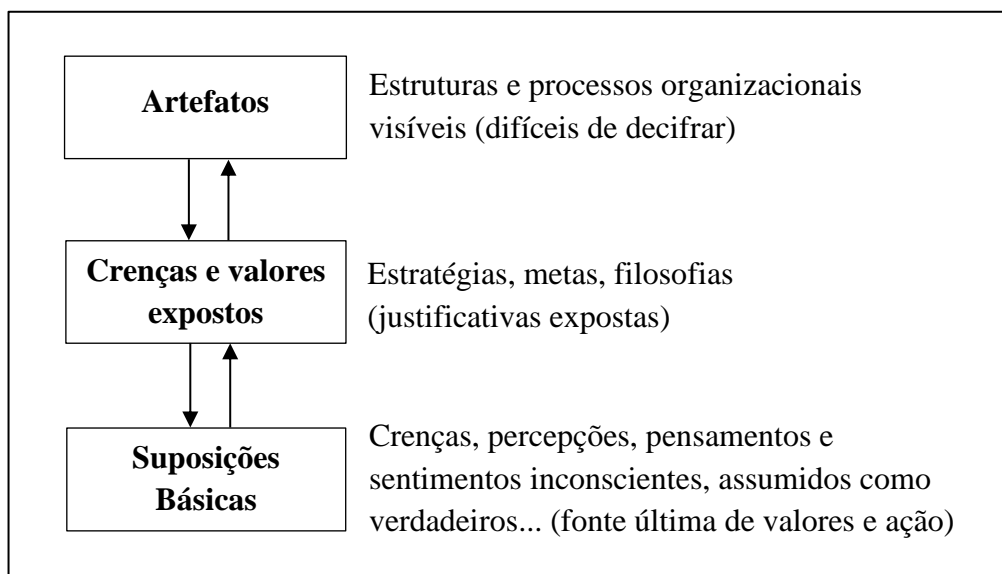


FIGURA 1 – Níveis de Cultura
 Fonte: SCHEIN, 2001, p. 54.

Os “artefatos” é o que você vê, sente e ouve quando está dentro de uma organização, sendo os dados mais fáceis de obter e, conseqüentemente, mais difíceis de interpretar. Estes incluem os produtos visíveis da organização, como o ambiente físico, ou seja, sua arquitetura, criações artísticas e sua tecnologia, o modo como os colaboradores se vestem, sua linguagem, seu comportamento visível (clima), comunicação e manifestações emocionais (SCHEIN, 2001, p. 24).

“Se o observador vive no grupo por tempo suficientemente longo, os significados dos artefatos tornam-se gradualmente claros. Entretanto, se alguém deseja atingir esse nível de entendimento mais rapidamente, pode tentar analisar os valores, as normas e as regras assumidos” (SCHEIN, 2001, p. 24).

Tais valores, normas e regras dizem respeito às “Crenças e valores expostos”, que por sua vez, atribui o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas dentro do meio corporativo. Nesse sentido, Schein (2001) afirma que, apesar de tal nível ser considerado preditor de grande parte do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos, frequentemente as crenças e os valores assumidos deixam grandes áreas de comportamento sem explicação. (SCHEIN, 2001, p. 26-27). Diante disso, o autor ressalta que para chegar a um nível mais profundo de entendimento de tais crenças e valores, é necessário entender mais amplamente a categoria das suposições fundamentais básicas.

Por fim, o terceiro nível, que é o de “Suposições básicas”, é considerado o mais profundo, uma vez que o mesmo se refere às suposições inconscientes presentes na mente dos membros da organização que conduzem o comportamento, ou seja, são os pressupostos que determinam como os colaboradores percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 2001, p. 28-29).

Em suma, Schein (2001) afirma que:

Embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados. Ao analisar as culturas, é importante reconhecer que artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, e que as crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações ou aspirações. Para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem (SCHEIN, 2001, p. 33-34).

No tocante “Suposições básicas compartilhadas”, Schein (2001) caracteriza estas abordando dimensões, que por sua vez, dizem respeito ao conteúdo das culturas organizacionais que reflete os problemas finais que cada grupo enfrenta, envolvendo assim, tudo o que o grupo deve se preocupar e lidar. Tais dimensões abordadas são: Suposições sobre questões de adaptação externa, Suposições sobre o gerenciamento da integração interna, Suposições culturais mais profundas sobre a realidade e verdade, Suposições sobre a natureza do tempo e espaço e Suposições sobre a natureza, a atividade e os relacionamentos humanos (SCHEIN, 2001, p.).

Outrossim, segundo Schein (2001, p. 177), “outras dimensões têm sido propostas, e são frequentemente apresentadas como tipologias universais que se presume ajudar-nos a entender todas as organizações”, tipologias estas que possuem a vantagem de tentar ordenar uma grande variedade de diferentes fenômenos, de modo que, “simplificam o pensamento e fornecem categorias para escolha das complexidades que devemos lidar ao confrontarmos as realidades organizacionais”.

Schein (2001) fragmenta tais “tipologias universais” em três categorias: Tipologias que focam suposições sobre participação e envolvimento, Tipologias do Caráter Corporativo e da Cultura e Tipologias Intraorganizacionais. Nesse contexto, de acordo com Bedani (2008):

Diversos pesquisadores (Denison (2001); Hofstede (1984); Payne (2001)) afirmam que a cultura organizacional é um construto mensurável e justifica-se o desenvolvimento de metodologias destinadas especificamente para esse fim. Diante disso, algumas tipologias surgiram, possibilitando a construção de uma ponte entre teoria e observação empírica, permitindo que se façam generalizações sobre determinada classe de organizações, além de contribuir para explicar as diferenças existentes entre elas (BEDANI, 2008, *apud* NEPOMUCENO, 2013, p. 35).

Paralelamente, Fleury (1996, *apud* SOUZA, 2007, p. 21) afirma que “nos últimos anos foram desenvolvidas diferentes tipologias sobre cultura, com o objetivo de favorecer a análise e compreensão das diferentes culturas das organizações”. Tais tipologias fornecem categorias de classificação por meio das quais determinadas características da organização podem ser

agrupadas de acordo com seus traços comuns, bem como norteiam um importante caminho para investigação, análise e mapeamento das culturas organizacionais (Freitas, 1991a, *apud* NEPOMUCENO, 2013, p. 36).

Assim, nesta seção, encerrando a revisão sobre cultura organizacional, apresenta-se “O Modelo dos Valores Competitivos”, que por sua vez, focaliza o nível de valores e é concernente à categoria de Tipologias do Caráter Corporativo e da Cultura. A tipologia cultural de Cameron e Quinn: O Modelo dos Valores Competitivos foi o modelo de tipologia adotado para o mapeamento cultural deste trabalho.

2.1.3 Tipologia cultural de Cameron e Quinn

Cameron e Quinn (2006) trazem a concepção de que a cultura organizacional é refletida pelo que é valorizado e pelo que transmite um sentido de identidade aos colaboradores, além de fornecer diretrizes não escritas e muitas vezes não ditas sobre como conviver na organização.

O modelo em questão é uma tipologia desenvolvida por Cameron e Quinn (2006) que, segundo os referidos autores, é uma estrutura extremamente útil na organização para interpretação de uma ampla variedade de fenômenos organizacionais, a partir dos quatro tipos de cultura que definem os valores, pressupostos, interpretações que caracterizam as organizações.

A operacionalização do Modelo de Valores Competitivos ocorre por meio da utilização do instrumento de pesquisa OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional), que por sua vez, é composto por seis categorias que representam as dimensões da Cultura Organizacional: Características dominantes, Liderança organizacional, Gerenciamento de pessoas, Integração organizacional, Ênfase estratégica e Critérios de sucesso; Dimensões que permitem a identificação do perfil cultural da organização (CAMERON; QUINN, 2006, p. 24-29).

Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 31-32), nas últimas duas décadas, vários teóricos (Sathe (1983), Schein (1984), Kotter e Heskett (1992), Alpert e Whetten (1985), Arnold e Capella (1985), Deal e Kennedy (1983), Ernst(1985), Gordon (1985), Hofstede (1980), Kets de Vries e Miller (1986), Martin (1992)) propuseram uma variedade de dimensões e atributos da cultura organizacional e, dessa forma, o Modelo de Valores Competitivos traz uma proposta de integração de muitas das dimensões sugeridas por vários autores.

O Modelo de Valores Competitivos aborda duas dimensões com indicadores de eficácia organizacional, de modo que primeira está baseada na estrutura organizacional, com perspectiva de ênfase em flexibilidade, discrição e dinamismo ou em estabilidade, ordem e controle, enquanto que segunda está relacionada ao enfoque organizacional, com perspectiva de ênfase na orientação para o ambiente interno, integração e unidade, ou na orientação para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade (CAMERON; QUINN, 2006, p. 34).

Tais dimensões abordadas “formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional”, indicadores estes, que por sua vez, “representam o que as pessoas valorizam no desempenho de uma organização. Eles definem o que é visto como bom, correto e apropriado” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 35). Nesse contexto, Cameron e Quinn (2006, p. 36) destacam que “o que é notável sobre esses quatro valores fundamentais é que eles representam suposições opostas ou concorrentes.”

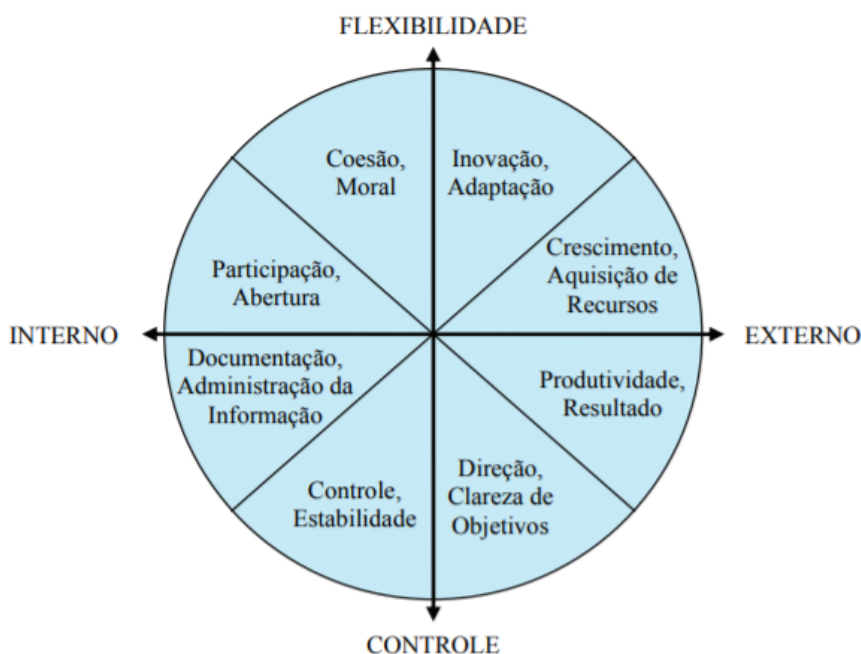


FIGURA 2 – Principais dimensões e valores enfatizados pelo Modelo de Cameron e Quinn
 Fonte: SANTOS, 2000, p. 65, *apud* SILVA; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2009, p. 08.

Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 36), “cada quadrante recebeu um rótulo para distinguir suas características mais notáveis”, simbolizando assim, um tipo de cultura - Clã, Hierárquica, Inovativa e de Mercado.

Os quadrantes receberam denominações compatíveis com suas especificidades [...] O primeiro quadrante enfatiza valores como coesão, moral, participação e abertura, recebendo o nome de Cultura Clã. O segundo quadrante apresenta como valores centrais controle, estabilidade, documentação e administração da informação e foi nomeado como Cultura Hierárquica. O terceiro quadrante focaliza valores como

inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, sendo denominado Cultura Inovativa. Por fim, o quarto quadrante, designado Cultura de Mercado, que evidencia produtividade, resultado, direção e clareza de objetivos (SILVA; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2009, p. 08).

Cameron e Quinn (2006, p. 36) ressaltam que é “importante observar que esses nomes de quadrante não foram selecionados aleatoriamente. Pelo contrário, eles foram derivados da literatura acadêmica que explica como [...] diferentes valores organizacionais foram associados a diferentes formas de organização”.

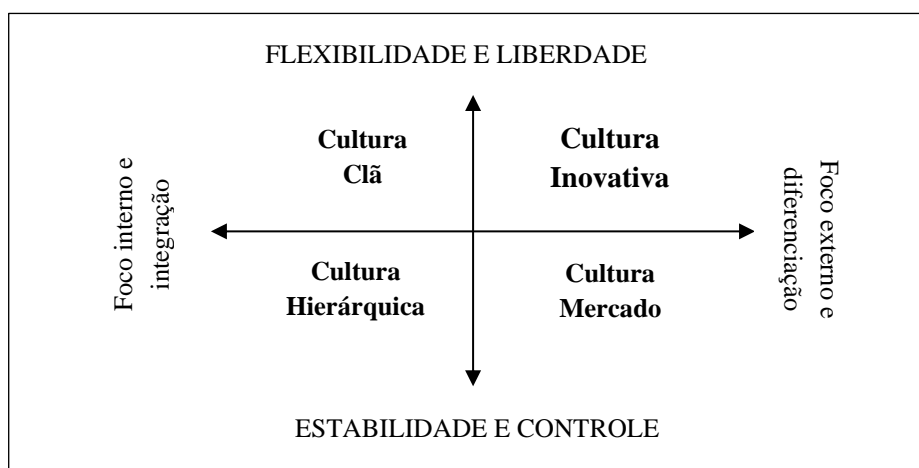


FIGURA 3 – Modelo de Valores Competitivos

Fonte: CAMERON E QUINN, 2006, p. 35, apud NETO, 2010, p. 45.

Conforme pode ser observado na Figura 3, é notório que esses tipos de cultura representam suposições opostas ou competitivas, de forma que, à medida que um deles esteja mais presente na organização, o outro estará mais distante.

A cultura clã, que enfatiza flexibilidade e tem o direcionamento para o ambiente interno e para integração, opõe-se à cultura mercado, que por sua vez, enfatiza a estabilidade e controle e tem o direcionamento para o ambiente externo e para a diferenciação. A cultura inovadora, que enfatiza a flexibilidade e tem o direcionamento para o ambiente externo e para a diferenciação, opõe-se à cultura hierárquica, que enfatiza a estabilidade e controle tem o direcionamento para o ambiente interno e para a integração (CAMERON; QUINN, 2006, p. 35-36).

A seguir, tais tipologias culturais serão caracterizadas.

2.1.3.1 Cultura Hierárquica

A Cultura Hierárquica é permeada por regras e políticas, sendo considerada assim, uma organização integrada e com um ambiente de trabalho formal, na qual as atividades dos colaboradores, bem como o seu ritmo estável, são determinadas por padrões e procedimentos. Organizações com cultura hierárquica têm seu controle interno mantido por regras e decisões centralizadas e possuem a estabilidade, previsibilidade e eficiência como preocupações de longo prazo (CAMERON; QUINN, 2006. p. 38).

2.1.3.2 Cultura de Mercado

A Cultura Mercado opera principalmente por meio de mecanismos econômicos, principalmente de câmbio monetário e focaliza nas transações (trocas, vendas, contratos) com outros grupos constituintes para criar vantagem competitiva. Dessa forma, organizações com cultura de mercado possuem rentabilidade, força em nichos de mercado, metas ampliadas e bases seguras de clientes como os principais objetivos, possuindo assim, como principais valores, a competitividade e produtividade (CAMERON; QUINN, 2006. p. 39).

Uma organização com a Cultura Mercado é orientada para o ambiente externo, em vez do ambiente interno, de modo que, possuem o foco em fornecedores, clientes, contratados, licenciados, sindicatos e reguladores (CAMERON; QUINN, 2006. p. 39).

De acordo com Cameron e Quinn (2006, p. 40), uma cultura de mercado possui como premissas básicas: o fato de que o ambiente externo não é benigno, mas hostil; os consumidores são exigentes e interessados em valor; a organização está no negócio para aumentar sua posição competitiva; e a principal tarefa da gerência é direcionar a organização para produtividade, resultados e lucros. Ademais, “supõe-se que um objetivo claro e uma estratégia agressiva levam a produtividade e lucratividade”.

2.1.3.3 Cultura Clã

A Cultura Clã opera com orientação para o trabalho em equipe, consenso e compromisso corporativo com os colaboradores e supõe que “uma maneira eficaz de coordenar a atividade organizacional é garantir que todos os funcionários compartilhem os mesmos valores, crenças e objetivos” (CAMERON; QUINN, 2006. p. 41).

Dessa forma, em organizações com a Cultura Clã, o comprometimento é alto e os líderes são vistos como mentores e talvez até como figuras parentais. As organizações são permeadas por valores e objetivos compartilhados, coesão, participação, desenvolvimento

individual e senso de "bem-estar", de modo que, aparentam ser mais famílias extensas do que entidades econômicas. Ademais, organizações do tipo clã são mantidas unidas pela lealdade e tradição e seu sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação com as pessoas (CAMERON; QUINN, 2006. p. 41- 43).

2.1.3.4 Cultura Inovativa

A Cultura Inovativa é permeada por um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo, na qual as organizações partem da premissa de que as iniciativas inovadoras e pioneiras são o que leva ao sucesso. As organizações do tipo inovativa enfatizam a produção de produtos e serviços inovadores, a adaptação rápida a novas oportunidades, flexibilidade, iniciativa individual, a assunção de riscos e a antecipação do futuro (CAMERON; QUINN, 2006, p. 42-43).

Dessa forma, em tais organizações supõe-se que a adaptação e a inovação levam a novos recursos e lucratividade, de modo que a ênfase está no desenvolvimento de novos produtos e serviços e a principal tarefa da liderança é promover o empreendedorismo, a criatividade e a atividade (CAMERON; QUINN, 2006. p. 43-44).

Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 44), a Cultura Inovativa, diferentemente dos mercados ou hierarquias, não tem relações centralizadas de poder ou autoridade. “Em vez disso, o poder flui de indivíduo para indivíduo ou de equipe para tarefa, dependendo do problema que está sendo tratado no momento”.

2.1.3.5 Perfil da Cultura Organizacional

A união dos quatro tipos de culturas explanadas anteriormente representa o Perfil da Cultura Organizacional. Uma organização dificilmente terá características de uma única cultura, mas, provavelmente, uma delas irá predominar (CAMERON; QUINN, 2006).

O quadro abaixo apresenta um apanhado dos atributos de uma organização que refletem sua cultura. São apresentados os aspectos que caracterizam cada tipo cultural: Direcionamento (Interno ou externo), ênfase, ambiente, “cola” que mantém a organização unida, os objetivos ao longo prazo, o significado do sucesso e o que é valorizado para as organizações.

QUADRO 1
Perfil da Cultura Organizacional

Cultura Clã	Cultura Inovativa
<p>Concentração: Manutenção interna. Ênfase: Flexibilidade e preocupação com as pessoas Ambiente: Um local muito amigável, onde as pessoas compartilham muito de si mesmas. União mantida por: Lealdade ou tradição. Liderança: Considerados mentores e, talvez, até figuras paternas. Objetivos de longo prazo: Desenvolvimento individual, coesão e moral. Sucesso significa: Sensibilidade aos clientes e preocupação com os membros da organização. Valorizam: Trabalho em equipe, participação e consenso.</p>	<p>Concentração: Posicionamento externo. Ênfase: Flexibilidade e individualidade. Ambiente: Um local dinâmico, empreendedor e criativo. União mantida por: Compromisso com a inovação. Liderança: Considerados inovadores e tomadores de riscos. Objetivos de longo prazo: Crescimento e aquisição de novos recursos. Sucesso significa: Obter produtos ou serviços únicos e inovadores. Valorizam: Iniciativa individual e a liberdade.</p>
Cultura Hierárquica	Cultura Mercado
<p>Concentração: Manutenção interna. Ênfase: Estabilidade e controle. Ambiente: Um local muito formalizado e estruturado. União mantida por: Regras e políticas. Liderança: Considerados bons coordenadores e organizadores. Objetivos de longo prazo: Estabilidade e desempenho eficiente. Sucesso significa: Entrega confiável, agendamento e baixo custo. Valorizam: Emprego seguro e previsibilidade.</p>	<p>Concentração: Posicionamento externo. Ênfase: Estabilidade e controle. Ambiente: Um local orientado para resultados e objetivos, onde as pessoas são competitivas. União mantida por: Ânsia de ganhar. Liderança: Considerados fortes condutores e produtores, sendo resistentes e exigentes. Objetivos de longo prazo: Ações competitivas e conquista de metas e objetivos. Sucesso significa: Reputação e melhora na posição de mercado. Valorizam: Produtividade e rentabilidade.</p>

Fonte: Adaptado de CAMERON; QUINN, 2006, p. 66-67

O Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn tem sido utilizado em diversos estudos e, nestes, a cultura é relacionada a outras variáveis organizacionais, como, por exemplo: comprometimento, satisfação e coesão, cultura nacional, gestão econômica, estilo de liderança, tecnologias avançadas de produção, desempenho da percepção do contexto da tomada de decisão e produção científica (NETO, 2006, *apud* SILVA; SÁ, 2016, p. 26).

2.2 Comprometimento Organizacional

Neste tópico, inicialmente, serão apresentadas algumas definições do termo comprometimento e, posteriormente, será abordada a inserção de tal termo no contexto organizacional. Por fim, a escala de mensuração do comprometimento organizacional anteposto para a realização deste trabalho será explanada.

2.2.1 Definições de Comprometimento

Segundo Bastos (1994), existem vários significados que estão associados ao uso do conceito comprometimento. Na língua inglesa, onde surgiu o termo técnico *commitment*, oriundo do latim *committere*, o verbo *to commit* possui quatro eixos de significados: (1) A noção de confiar, por em um lugar seguro, de retirar algo ou alguém de algum lugar; (2) Encarregar, comissionar, designar; (3) Perpetrar ou desempenhar, no sentido negativo; e (4) Envolver, juntar, engajar (BASTOS, 1994, p. 81).

“Na língua portuguesa, o conceito de comprometer não apresenta a mesma amplitude; aqui a palavra latina ‘*committere*’ originou a palavra cometer [...], enquanto a palavra latina ‘*compromittere*’ gerou a palavra comprometer” (BASTOS, 1994, p. 81).

Pelo menos três usos do conceito de comprometer são frequentes na linguagem cotidiana: o primeiro aproxima-se dos conceitos de compromisso e envolvimento e indica o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa tem ao realizar algo; no segundo, o comprometimento remete ao estado do indivíduo, no sentido de lealdade a algo, podendo ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos e desejos; e, por fim, o terceiro uso mais frequente refere-se a um “comprometer” no sentido de prejudicar e impedir. (BASTOS, 1994, p. 84).

No uso cotidiano, segundo Yoon, Baker e Ko (1995), conforme citado por Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 101), o termo comprometimento possui dois componentes: a orientação do indivíduo (a dedicação pessoal) e o aspecto para o qual tal orientação se direciona (a organização). Tal distinção, na literatura tem sido tratada como bases e focos de comprometimento.

De um modo geral, segundo Bastos (1995), “fica patente, portanto, que o conceito de comprometimento possui um caráter disposicional. Comprometer-se refere-se a uma propensão a agir, a comportar-se de determinada forma.”

2.2.2 Conceituação de Comprometimento Organizacional

“Os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, embora com raízes mais antigas, teve um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em Comportamento Organizacional.” (BASTOS *et al.*, 2008, p. 49).

No contexto organizacional, segundo Bastos (1994), o comprometimento remete a adesão e um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. Concomitantemente às definições de comprometimento em uma linguagem cotidiana, o comprometimento na esfera científica e no cenário organizacional pode ser definido como “o desejo de permanecer como membro da organização [...], identificação com objetivos, valores da organização [...], engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização” (BASTOS, 1994, p. 89).

Hullin (1991, *apud* BASTOS, 1994, p. 90) agrupa comprometimento organizacional “ao conjunto de fenômenos comportamentais e atitudinais voltados para a compreensão da adaptação e persistência do indivíduo na sua relação com o trabalho”.

Paralelamente, Allen e Meyer (2000) afirmam que o comprometimento organizacional refere-se a um laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, ocasionado em uma redução da probabilidade de abandono da organização por parte do colaborador (*apud* REGO; SOUTO, 2004, p. 33).

O estudo do comprometimento organizacional, segundo Robbins (1999), remete à investigação do impacto que os indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem no comportamento dentro das organizações, de forma que tal investigação seja em prol da eficácia de uma organização. O autor afirma que o construto, pelo fato de ser mais completo, difere-se do conceito de satisfação no trabalho (*apud* COSTA; MORAIS, 2007, p. 61).

Nesse sentido, Bastos (1993) afirma que “para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por ser [...] um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho”.

De acordo com Siqueira *et al.* (2008, p. 49), “a pesquisa sobre comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medida”.

Medeiros *et al* (2003), conforme citado por Soares e Oliveira (2013, p. 05), argumenta que existe na literatura modelos unidimensionais e multidimensionais de comprometimento organizacional. “Destacam-se na literatura o modelo unidimensional elaborado por Mowday *et al.* (1979) e o multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991)” (PINHO; BASTOS, 2014; WASTI, 2016, *apud* PINHO; OLIVEIRA, 2017).

Mowday, Porter e Steers listaram dez definições divergentes para comprometimento organizacional e chegaram a uma conclusão de que não há concordância para a conceituação do termo. Dessa forma, há diferentes abordagens, ou mais precisamente “enfoques”, que remetem a diferentes conceitos, bem como propostas de mensuração diferenciadas, para tal construto: Afetivo, Instrumental, Sociológico, Normativo e Comportamental (BASTOS, 1993, p. 54).

Bastos (1993) faz uma análise dessas principais abordagens, consideradas unidimensionais, e de suas respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional (MORAES; COSTA, 2007). “O autor identifica três disciplinas ou fontes teóricas que contribuíram: a sociologia, as teorias organizacionais e a psicologia social” (ANDRADE, 1994).

O enfoque afetivo, oriundo das teorias organizacionais, “ênfatisa a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização”. E além da noção de identificação, Mowday, Porter e Steers definem o comportamento organizacional associando-o aos sentimentos de lealdade, desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização (BASTOS, 1993, p. 54).

No enfoque instrumental (calculativo, continuação, *side-bets*), vertente que é proveniente da intersecção da Sociologia e das Teorias organizacionais e que se apoia na tradição iniciada por Becker, “o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização” (BASTOS, 1993, p. 55). Em outras palavras: “comprometimento com a organização, nessa perspectiva, é definido como a tendência a se manter nela engajado [...] devido aos custos associados à sua saída” (BASTOS, 1995, p. 48-49).

Pode-se diferenciar o enfoque instrumental do enfoque afetivo a partir da seguinte afirmação: “Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental [...] permanecem porque eles necessitam” (MEYER; ALLEN; GELLATLY, 1990, p. 710, *apud* BASTOS, 1995, p. 49).

No enfoque sociológico, que por sua vez teve origem na Sociologia, “o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores”. Em tal abordagem, “o 'apego' do trabalhador não está na dependência do 'amor' nem do 'dinheiro' e sim da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador” (HALABY, 1986, *apud* BASTOS, 1993, p. 57-58).

No enfoque normativo, oriundo intersecção entre a Teoria organizacional e a Psicologia Social, procura-se articular dois planos de análise para a determinação do comportamento humano nas organizações: o organizacional, através do conceito de cultura e o individual, através da motivação e do comportamento. O construto comprometimento surge da interface entre os sistemas cultura e motivacional, sendo conceitualizado “como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização” (BASTOS, 1993, p. 58).

Por fim, no enfoque comportamental, que tem como fonte teórica a Psicologia Social, o comprometimento, na concepção de Kiesler e Sakamura (1966), é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos que faz com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. De acordo com Salancik (1961), as pessoas se tornam comprometidas porque levam em conta as implicações de suas próprias ações, existindo assim, uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações do seu comportamento prévio (*apud* BASTOS, 1993, p. 58).

O quadro abaixo apresenta uma síntese das características das Abordagens Conceituais sobre Comprometimento Organizacional, bem como as suas respectivas fontes teóricas e os meios de operacionalização do construto:

QUADRO 2

Abordagens conceituais e fontes teóricas do Comprometimento Organizacional

Enfoque	Caracterização	Fontes teóricas	Operacionalização
Afetivo	Forte crença e aceitação dos objetivos e valores; Desejo de esforçar-se pela organização; e Forte desejo de permanecer como membro.	Teorias Organizacionais	Escalas de atitudes ¹
Normativo	Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.	Teorias Organizacionais e Psicologia Social	Escalas de atitudes ¹
Instrumental	Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente.	Sociologia e Teorias Organizacionais	Escalas de atitudes ¹
Comportamental	Um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento.	Psicologia Social	Tempo na organização; Desempenho; e Comportamentos extrapapéis
Sociológico	Interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação autoridade-subordinação.	Sociologia	Medidas do julgamento do indivíduo acerca da probabilidade de deixar a organização e sob que condições.

Fonte: BASTOS, 1993, p. 55.

De acordo com Bastos (1995):

O estudo do comprometimento organizacional encontra-se largamente dominado pela abordagem atitudinal/afetiva que caracteriza o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), vindo, a seguir, os estudos embasados na tradição iniciada por Becker (1960) e rotulada de side-bets ou instrumental. A vertente comportamental, apesar do quantitativo mais reduzido de pesquisa, destaca-se pela forma inovadora de como trata a relação comprometimento-comportamento, introduzindo na análise dos seus antecedentes variáveis até então não exploradas pelas demais abordagens. Juntas, estas três abordagens são responsáveis por mais de 95% da pesquisa sobre comprometimento organizacional (BASTOS, 1995, p. 48).

Nesse sentido, Medeiros *et al.*, (2003) afirma que “na última década, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental/calculativo e normativo”.

¹ Normalmente é em formato likert (itens positivos e negativos sobre o conteúdo teórico mensurado). Uso comum em análises fatoriais para validação de construto.

Esses três enfoques foram abordados em algumas pesquisas isoladamente, sendo assim tratados como modelo unidimensional, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização, estabelecido pelos pesquisadores Meyer e Allen, que aborda três componentes do comprometimento organizacional (MEDEIROS *et al.*, 2003). Medeiros *et al.*, (2003) afirmam que:

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Assim, numa forma de descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso: Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento; Já Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento (MEDEIROS *et al.*, 2003, p. 04).

Segundo Morais e Costa (2007), “a partir da década de 90 tornou-se um consenso o fato de que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional”. Nesse tocante, o modelo tridimensional de Meyer e Allen “passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema, a partir da década de noventa” (PINHO; BASTOS, 2014; WASTI, 2016, *apud* PINHO; OLIVEIRA, 2017). O quadro 3 apresenta, de forma sintética, as principais ideias do modelo de três componentes do comprometimento organizacional:

QUADRO 3
Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: REGO, 2002b, *apud* REGO; SOUTO, 2002, p. 03.

Ademais, acerca dos estudos relacionados ao comprometimento organizacional, de acordo com Bastos *et al.*, (2008, p.51), a discussão das bases, ou mais precisamente da natureza do vínculo de comprometimento com a organização, é uma questão relevante para a compreensão dos aspectos conceituais norteadores do rumo das pesquisas sobre o construto.

Nesse sentido, os autores apontam um conjunto de escalas (ECOIA - Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo; ECOC - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo; ECON - Escala de Comprometimento Organizacional Normativo; EBACO - Escalas de Bases do Comprometimento Organizacional; EICCO - Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacionais) desenvolvidas por diversos autores (Siqueira (1995; 2000); Medeiros (2003); Bastos e Menezes (2003)) como instrumento para mensuração e discussão das bases do comprometimento organizacional.

Assim, nesta seção, encerrando a revisão sobre Comprometimento Organizacional, será apresentado a seguir a “Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO”, que por sua vez, foi o instrumento de mensuração do comprometimento organizacional adotado para a realização deste trabalho.

2.2.3 Escalas de Bases do Comprometimento Organizacional

Segundo Bastos *et al.*, (2008, p. 61), “a pesquisa do comprometimento vem utilizando, como assinalado anteriormente, já há algum tempo, modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional”.

Diversos autores (Mathieu e Zajac, 1990; Bastos, 1993; Meyer e Allen, 1997; Mowday, 1998 e Medeiros *et al.*, 2003), em seus estudos, têm defendido uma investigação mais ampliada das bases do comprometimento organizacional e, devido a este fato, os modelos de conceitualização de mais de uma base do comprometimento têm ganhado espaço nas pesquisas relacionadas ao construto (BASTOS *et al.*, 2008, p. 61).

Meyer e Allen (1991), nesta perspectiva multidimensional, propuseram o modelo de conceitualização de três componentes (afetivo, calculativo e normativo) do Comprometimento Organizacional (COSTA; BASTOS, 2014) [...] e ressaltaram que é necessário mais trabalho no estudo das bases do comprometimento organizacional, uma vez que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento” (*apud* BASTOS *et al.*, 2008, p. 61).

Medeiros (2003) desenvolveu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO, visando à ampliação dos estudos acerca da identificação de dimensões de comprometimento no contexto organizacional.

A concepção do modelo foi precedida pelo trabalho de Medeiros e Enders (1998), que validou o modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1991), obtendo conclusão semelhante sobre a possibilidade de existirem outras dimensões latentes do comprometimento organizacional. Este trabalho, por sua vez, evidenciou uma nova dimensão, sendo esta, a base afiliativa, a qual foi confirmada por Medeiros, Enders, Sales, Oliveira e Monteiro (1999), que trata do vínculo emocional entre o indivíduo e a organização (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.*, 2019).

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) foi projetada para a mensuração de sete bases: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas (BASTOS *et al.*, 2008, p. 61). De acordo com Bastos *et al.*, (2008, p. 61), “essa ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidência de que estas duas bases são integradas por fatores distintos empírica”.

As bases “obrigação em permanecer” e “obrigação pelo desempenho” correspondem ao enfoque normativo, enquanto as bases “escassez de alternativas”, “linha consistente de atividade” e “falta de recompensas e oportunidades” correspondem ao enfoque instrumental (FERNANDES *et al.*, 2016, p. 04).

O quadro abaixo apresenta uma síntese das definições e da fundamentação teórica das sete bases da EBACO:

QUADRO 4
Esquema bibliográfico da fundamentação teórica da EBACO

Bases do Comprometimento Organizacional		Fundamentação Teórica da base
Afetivo	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	<u>Mowday, Porter e Steers (1982); Kelman (1958); Goudner (1960); Sá e Lemoine (1998).</u>
Afiliativo	Crença de que se é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	<u>Kelman (1958); Gouldner (1960); Becker (1992); Mowday, Porter e Steers (1982); Medeiros e Enders (1999).</u>

Obrigação em permanecer (Normativo)	Crença de que se tem a obrigação de permanecer; de que não seria certo deixar; e de que se tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	<u>Meyer e Allen (1991); Jaros et al. (1993).</u>
Obrigação pelo desempenho (Normativo)	Crença de que se devem realizar esforç os em benefício da organização e que se deve buscar atingir os objetivos organizacionais.	<u>Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); Mowday, Porter e Steers (1982).</u>
Falta de recompensas e oportunidades (Instrumental)	Crença de que o esforç o realizado em benefício da organização deve ser mais bem recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	<u>Mowday, Porter e Steers (1982); S� e Lemoine, 1998); Becker (1992).</u>
Linha consistente de atividade (Instrumental)	Crença de que se devem observar certas condutas e regras da organização tendo em vista o objetivo de nela permanecer.	<u>Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972); McGee e Ford (1987).</u>
Escassez de alternativas (Instrumental)	Crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.	<u>Meyer e Allen (1991), McGee e Ford (1987).</u>

Fonte: Adaptado de BASTOS *et al.*, 2008, p. 62, *apud* TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.*, 2019

2.3 Cultura e Comprometimento Organizacional

A cultura organizacional, para alguns autores, é um importante antecedente do comprometimento (MEYER E ALLEN, 1991, *apud* RAMALHO, 2008). A vinculação entre os construtos cultura e comprometimento organizacional foi abordada em alguns estudos, sendo utilizados variados modelos e instrumentos.

Naves e Coleta (2003) abordaram tal vinculação, realizando um estudo em empresas hoteleiras. Nesta pesquisa, foi utilizado, para a avaliação da cultura, o Modelo de Deuses da Administração de Handy (1994), que propõe quatro tipos de cultura: Cultura Zeus ou Cultura do Poder, Cultura Apolo ou Cultura da Tarefa, Cultura Atena ou Cultura da Função e Cultura Dionísio ou Cultura Existencial. Para a avaliação do comprometimento, foi utilizado o Modelo de Conceitualização de Meyer e Allen (1993), que propõe quatro tipos de comprometimento: Afetivo, normativo e instrumental. Foram apresentadas, neste estudo, as seguintes conclusões: Cultura da Função relacionada ao comprometimento normativo e Cultura da Tarefa relacionada ao comprometimento afetivo.

Utilizando o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1993) e o modelo de tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006), que propõe quatro tipos de cultura - Cultura

Clã, Cultura Inovativa, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica, Neto (2010) realizou uma pesquisa em duas empresas do setor privado e obteve os seguintes resultados: Predominância das tipologias inovativa e mercado em uma das empresas pesquisadas e a tipologia mercado predominante na segunda empresa. Acerca do comprometimento, em ambas empresas, o afetivo foi o predominante. Ademais, foi identificada a relação entre a cultura inovativa e comprometimento afetivo.

A relação entre cultura e comprometimento também foi abordada em uma pesquisa realizada por Silva e Sá (2016), em uma organização de terceiro setor, utilizando os seguintes instrumentos: Modelo de tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) e modelo de quatro componentes, que caracteriza o comprometimento em normativo, afetivo, instrumental e afiliativo. Em tal pesquisa, a cultura clã e comprometimento afetivo foram identificados como predominantes na organização estudada. Ademais, acerca das relações entre os construtos, neste estudo, foram obtidos os seguintes resultados: A cultura clã se relaciona com o comprometimento afetivo e afiliativo e Cultura hierárquica se relacionada com o comprometimento instrumental.

Em uma pesquisa semelhante à de Silva e Sá, realizada em uma empresa hoteleira, na qual foi utilizado os mesmos instrumentos, Ramalho (2008) obteve os seguintes resultados: Cultura inovativa relacionada ao comprometimento afetivo e a Cultura Grupal relacionada ao comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Outrossim, na empresa hoteleira, foi identificada a predominância da Cultura inovativa e do comprometimento normativo.

Por fim, vale destacar o estudo realizado por Silva (2016), no qual foi utilizado o modelo de Cameron e Quinn e a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional de Medeiros (2003). Tal pesquisa foi realizada em uma empresa de iniciativa privada e apresentou tais resultados: Predominância da Cultura de Mercado e da Obrigação pelo desempenho como comprometimento; Cultura Clã relacionada positivamente ao comprometimento afetivo e instrumental.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os métodos e as técnicas que foram adotados para o desenvolvimento do estudo, sendo assim, composto por tais tópicos: Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa, caracterização da organização e dos setores que foram antepostos como objeto de estudos, caracterização da população e da amostra, caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa e, por fim, os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e correlacional, que foi desenvolvida mediante a utilização de uma abordagem estruturada e quantitativa, que por sua vez, propiciou, através de um levantamento (*survey*), a coleta de dados primários.

A pesquisa descritiva busca descrever, de forma sistêmica, as características de uma determinada população ou fenômeno, bem como relacionar variáveis, possuindo como principal atributo o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados. Ademais, tal tipo de pesquisa objetiva realizar um levantamento de percepções, atitudes e crenças de uma determinada população (GIL, 2008).

Nos objetivos específicos I, II, III que foram introduzidos anteriormente no Capítulo 1, é possível identificar a parte descritiva do presente estudo, tendo em vista que tais objetivos propuseram a realização da descrição da percepção dos respondentes acerca de um determinado fenômeno:

- I. Identificar as características da cultura organizacional dos setores vinculados às Diretorias da CD, na percepção de seus colaboradores, à luz do modelo proposto por Cameron e Quinn (2006);
- II. Identificar as características do comprometimento dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias da CD, à luz do modelo proposto por Medeiros (2003);
- III. Comparar as características do perfil cultural e do comprometimento identificadas em cada Diretoria.

No que tange à pesquisa correlacional, esta é caracterizada como um tipo de estudo que visa mensurar o grau de relação que existe entre duas ou mais variáveis, grau este que é determinado estatisticamente por meio de coeficientes de correlação (RICHARDSON, 2017).

Nesse contexto, o objetivo IV pode ser considerado correlacional, uma vez que o mesmo propôs a realização da demonstração e da interpretação do vínculo existente entre variáveis:

- IV. Demonstrar as relações existentes entre os tipos de cultura organizacional e as bases de comprometimento dos colaboradores dos setores.

Outrossim, para a realização deste estudo, fez-se presente uma abordagem estruturada, tendo em vista que as etapas – objetivos, amostra, procedimentos para coleta e análise de dados – que integram o processo de investigação deste trabalho, foram predeterminadas (RICHARDSON, 2017).

De acordo com Richardson (2017), a abordagem estruturada geralmente é classificada como pesquisa quantitativa, que é o caso do presente estudo. Considera-se este estudo como quantitativo pela razão do mesmo ser caracterizado pela utilização de medidas estatísticas que possibilitaram descrever populações e fenômenos e verificar a existência de relação entre variáveis, características estas que, segundo Gil (2008), representam uma abordagem quantitativa.

Para a realização da coleta de dados, foi determinado como procedimento o levantamento de campo (*survey*), que por sua vez, é um tipo de pesquisa que propicia a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Em pesquisas do tipo *survey*, solicitam-se informações a um grupo de pessoas acerca de um determinado fenômeno, para que, em seguida, mediante análise quantitativa, obtenham-se as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 2008). Ademais, de acordo com Gil (2008), a utilização do levantamento de campo é útil para o estudo de opiniões e atitudes, sendo assim, um procedimento adequado para a realização de pesquisas descritivas.

A obtenção dos dados ocorreu por intermédio da aplicação de questionário, levando em consideração o fato de que o mesmo remete a um instrumento de coleta de dados primários que inclui diversas questões escritas apresentadas a entrevistados com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, atitudes, aspectos sociodemográficos etc., buscando assim, descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 2017).

3.2 Caracterização da organização

A Câmara dos Deputados, organização anteposta para a realização deste estudo, foi criada em 1824, pela primeira Constituição brasileira. Em conjunto com o Senado Federal, a CD integra o Congresso Nacional, que por sua vez exerce o poder legislativo na esfera federal, sendo composta por representantes do povo, eleitos em cada Estado, em cada Território e no Distrito Federal, pelo sistema proporcional (BRASIL, 1988).

A CD compõe-se de 513 deputados, representantes do povo que são eleitos a cada quatro anos, que possuem o papel de fiscalizar e legislar, atribuições estas que foram estabelecidas pela Constituição.

Destaca-se que, no portal da Câmara dos Deputados na internet, além de constar informações mencionadas anteriormente, como a data de criação da organização e as atribuições dos parlamentares, encontra-se disponível também a composição da estrutura da organização, que será descrita a seguir.

Para o funcionamento legislativo, a CD é constituída pelos seguintes órgãos e colegiados: Plenário, Mesa Diretora; Comissões permanentes e temporárias, Colégio de Líderes, Ouvidoria Parlamentar, Conselho de ética e Decoro Parlamentar e Procuradoria Parlamentar.

Ademais, compõe-se à estrutura da organização a Secretaria-Geral da Mesa e a Diretoria Geral, que, respectivamente, possuem as seguintes competências: Assessorar a Mesa Diretora e a Presidência no desempenho das atribuições regimentais e constitucionais, além de dirigir, coordenar e orientar todas as atividades legislativas da Casa e acompanhar e assessorar as sessões plenárias; tratar do planejamento, da coordenação e do controle das atividades administrativas da Casa.

Além da Secretaria-Geral da Mesa, têm-se a Secretaria da Mulher, Secretaria de Comunicação Social, Secretaria de Controle Interno, Secretaria de Participação, Interação e Mídias Digitais, Secretaria de Relações Internacionais e Secretaria da Transparência.

São subordinadas à Diretoria Geral – DG: Diretoria Legislativa – DILEG, Diretoria Administrativa – DIRAD, Diretoria de Recursos Humanos – DRH e Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação – DITEC.

Dentre os órgãos mencionados anteriormente, foram adotados como objetos de estudo para a presente pesquisa as Diretorias – DG, DILEG, DIRAD, DRH E DITEC – da Câmara dos Deputados. As atribuições de tais diretorias, bem como os setores vinculados às mesmas,

serão descritos no quadro a seguir, com base em informações retiradas do *site* do portal da CD.

QUADRO 5
Estrutura e Atribuições das Diretorias da Câmara dos Deputados

Diretoria	Atribuição	Setores vinculados
DG	Planejar, coordenar, dirigir, orientar e controlar todas as atividades administrativas da Casa, de acordo com as deliberações da Mesa Diretora.	Assessoria de Projetos de Gestão; Assessoria Técnica da Diretoria Geral; Coordenação de Acessibilidade; Coordenação de Habitação; Departamento de Apoio ao Parlamentar; Departamento de Polícia Legislativa.
DRH	Planejar, coordenar, orientar e controlar as atividades referentes à gestão de pessoas da Casa e zelar pelo cumprimento das diretrizes da política de pessoal.	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento; Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo; Departamento Médico; Departamento Pessoal; Secretaria Executiva da Comissão do Pecúlio; Secretaria Executiva do Pró-Saúde; Núcleo Setorial de Gestão.
DILEG	Planejar, coordenar, orientar e controlar as atividades que prestam apoio aos trabalhos legislativos da Casa: assessoramento técnico e institucional, produção e arquivo da documentação legislativa, acompanhamento dos trabalhos das Comissões e apoio taquigráfico aos discursos e debates ocorridos nas Comissões e Plenário.	Centro de Documentação e Informação; Consultoria Legislativa; Departamento de Comissões; Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira; Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação.
DIRAD	Planejar, coordenar, orientar e controlar as atividades relativas ao orçamento, finanças, contabilidade, comunicação, transporte, serviços gerais, obras, manutenção, material, patrimônio, informática, segurança e higiene da Casa.	Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade; Departamento de Material e Patrimônio; Departamento Técnico; Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo; Coordenação de Comunicações; Coordenação de Transporte; Núcleo Setorial de Gestão.
DITEC	Realizar atividades estratégicas, normativas, de planejamento e executivas relacionadas à Inovação e Tecnologia da Informação, prover soluções de informática, prestar atendimento e suporte, bem como gerenciar o parque computacional e as redes de comunicação da Casa.	Seção Administrativa; Coordenação de Apoio a Governança e a Gestão de TIC; Serviço de Ciência de Dados; Seção de Acessibilidade e Experiência do Usuário; Coordenação de Soluções de TIC para a Área Legislativa; Coordenação de Soluções de TIC para as Áreas Política e Administrativa; Coordenação do Sistema Eletrônico de Votação; Coordenação de Soluções de TIC para a Comunicação Social e Transparência; Coordenação de Atendimento aos Usuários de Serviços de TIC; Coordenação de Administração de Infraestrutura de TIC.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações retiradas do *site* do Portal da CD.

3.3 População e amostra

A população é caracterizada como um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características e comumente fala-se de população como referência ao total de indivíduos de um determinado lugar. Dentro de uma população, têm-se o elemento a ser estudado, que é definido como a unidade de estudo a ser pesquisada. No subconjunto da população, ou mais precisamente na amostra, estabelecem-se ou estimam-se as características de uma população. Finalmente, têm-se a amostragem, que remete ao processo de seleção de um grupo de pessoas, eventos, comportamentos ou outros elementos de uma população a ser pesquisada (GIL, 2008).

A DG, DRH, DILEG, DIRAD e DITEC, sendo estes os elementos da população estudada, que no caso é Câmara dos Deputados, totalizam em 3.329 indivíduos, de acordo com informações constantes em documentos internos.

Tais diretorias foram selecionadas utilizando-se o método de amostragem não probabilística por conveniência. Diferentemente da amostragem probabilística, a não probabilística não se baseia nos princípios estatísticos para a seleção da amostra. A amostragem por conveniência, também denominada como amostragem por acessibilidade, é um tipo de amostragem não probabilística e caracteriza-se como uma modalidade de seleção na qual os elementos são selecionados por estarem mais disponíveis para participar do estudo, sendo assim, mais acessíveis (GIL, 2008).

Para a realização da coleta da amostra, foram aplicados questionários para as seguintes categorias funcionais: Servidores e Terceirizados. O questionário foi distribuído para cerca de 2.329 indivíduos, apesar das diretorias serem compostas por 3.329 colaboradores, tendo em vista que parte dos terceirizados não possuíam o e-mail institucional, que por sua vez, foi o meio utilizado para tal distribuição.

No total, obteve-se uma amostra composta por 98 respondentes, que será caracterizada a seguir. Vale dizer que, do total mencionado anteriormente, 5 respondentes não preencheram as questões relacionadas às informações sociodemográficas. Por conseguinte, considerou-se 93 respondentes para a análise do perfil sociodemográfico (análises individuais das diretorias) e 98 respondentes para a investigação dos construtos Cultura e Comprometimento (análise conjunta das diretorias).

Para fins de caracterização do perfil sociodemográfico da amostra, foram coletados os dados acerca das seguintes variáveis: sexo, faixa etária, grau de escolaridade, categoria funcional, lotação, tempo de serviço na organização e tempo de serviço no setor atual.

Em relação ao gênero, dos 93 respondentes, 50 (53,76%) são do sexo masculino e 43 (46,24%) são do sexo feminino. No que diz respeito a faixa etária e grau de escolaridade, a amostra compõe, em sua maioria, 34 (36,56%) pessoas com idade de 46 a 55 anos e 51 (54,84%) que possuem a especialização como nível de escolaridade completo. Segue abaixo as tabelas que apresentam todos os dados.

TABELA 2: Sexo dos respondentes

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	50	53,76%
Feminino	43	46,24%
Total	93	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 3: Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Frequência	Percentual
de 18 a 25 anos	2	2,15%
de 26 a 35 anos	14	15,05%
de 36 a 45 anos	29	31,18%
de 46 a 55 anos	34	36,56%
mais de 55 anos	14	15,05%
Total	93	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4: Grau de escolaridade dos respondentes

Grau de escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Médio	4	4,30%
Ensino Superior	20	21,51%
Especialização	51	54,84%
Mestrado	15	16,13%
Doutorado	3	3,23%
Outros	0	0,00%
Total	93	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange a categoria funcional, 77 (82,80%) colaboradores, que é a maior parte da amostra, ocupam cargos efetivos (Técnico e Analista) e, de tais servidores, 34 deles afirmaram possuir função de chefia. Acerca da unidade de trabalho, a diretoria que apresentou o maior percentual foi a DILEG, sendo composta por 29 (31,18%) respondentes. A tabela abaixo dispõe os dados completos, exibindo a quantidade de respondentes por Diretoria e por grupo funcional:

TABELA 5: Categoria funcional e Unidade de trabalho dos respondentes

Diretoria	Grupo funcional	Frequência	Total	Percentual
DG	Servidor efetivo – Técnico	5	8	9,68%
	Servidor efetivo – Analista	3		
	Terceirizado	1		
DRH	Servidor efetivo – Técnico	7	22	27,96%
	Servidor efetivo – Analista	15		
	Terceirizado	4		
DILEG	Servidor efetivo – Técnico	9	25	31,18%
	Servidor efetivo – Analista	16		
	Terceirizado	4		
DIRAD	Servidor efetivo – Técnico	3	17	21,51%
	Servidor efetivo – Analista	14		
	Terceirizado	3		
DITEC	Servidor efetivo – Técnico	0	5	9,68%
	Servidor efetivo – Analista	5		
	Terceirizado	4		
Total		93	93	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, as Tabelas 6 e 7 apresentam os dados referentes ao tempo de lotação no setor atual, bem como o tempo de serviço na organização. Observa-se que a maior parte da amostra, 55 (59,14%), trabalha na Câmara dos Deputados há mais de 10 anos. Em relação ao tempo de serviço no setor atual, o período “entre 1 a 5 anos” foi a opção de resposta que apresentou o maior percentual, sendo selecionada por 41 (44,09%) respondentes.

TABELA 6: Tempo de serviço na organização

Tempo de serviço na organização	Frequência	Percentual
menos de 1 ano	1	1,08%
entre 1 a 5 anos	18	19,35%
entre 5 a 10 anos	19	20,43%
mais de 10 anos	55	59,14%
Total	93	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 7: Tempo de serviço no setor atual

Tempo de serviço no setor atual	Frequência	Percentual
menos de 1 ano	4	4,30%
entre 1 a 5 anos	41	44,09%
entre 5 a 10 anos	18	19,35%
mais de 10 anos	30	32,26%
Total	93	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Um dos instrumentos metodológicos mais importantes para pesquisas com abordagens quantitativas é a construção de tipologias que, às vezes chamadas de dimensões, são construídas para fins de combinações entre variáveis (RICHARDSON, 2017).

No presente estudo, foram abordadas duas variáveis: Cultura e comprometimento, ambas no contexto organizacional. Para o mapeamento da cultura, o instrumento utilizado foi o *Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI, enquanto que, para a mensuração do comprometimento, utilizou-se a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.

O instrumento completo utilizado na presente pesquisa, que é constituído por três partes (I – Características da Cultura Organizacional; II – Características do Comprometimento Organizacional; e III – Informações sociodemográficas), pode ser consultado no Apêndice E.

A seguir, os instrumentos OCAI e EBACO serão caracterizados.

3.4.1 Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional

O OCAI, sendo este um questionário validado para a avaliação de cultura organizacional que foi desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) para fins de operacionalização do Modelo dos Valores Competitivos, é composto por 24 proposições, sendo estas divididas em seis categorias (dimensões) que representam os elementos da Cultura Organizacional: Características dominantes, Liderança Organizacional, Gerenciamento de pessoas, Integração organizacional, Ênfase estratégica e Critérios de Sucesso (CAMERON; QUINN, 2006).

Cada categoria é composta por 4 proposições competitivas, que são designadas como A, B, C e D, sendo que cada uma de tais afirmações representam um elemento específico do tipo cultural: A = Cultura Clã, B = Cultura Inovativa, C = Cultura de Mercado e D = Cultura Hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006).

O instrumento, em sua versão original (Anexo 1), trata-se de um modelo de questionário em que, para a avaliação das seis categorias, é necessário que o respondente faça a divisão de 100 pontos entre as quatro proposições. Tal divisão ocorre da seguinte forma: O respondente precisa atribuir a maior pontuação para a proposição mais semelhante à sua organização e as menores pontuações para as proposições menos ou quase nada semelhantes.

Cada uma das seis categorias deve apresentar uma somatória de 100 pontos, não podendo ultrapassar o total estipulado, exigência esta que serve para operacionalizar a competição entre os valores. Destaca-se que nas seis categoriais possuem duas colunas para serem preenchidas com a pontuação, colunas estas que são nomeadas como: “Agora” e “Preferido”. Ambas as colunas precisam totalizar em 100 pontos e o preenchimento das mesmas possibilitam a identificação da situação atual da organização e a situação desejada pelos respondentes (CAMERON; QUINN, 2006).

Para a realização do presente estudo, houve a necessidade da realização de adaptações do instrumento OCAI para que o questionário se adequasse à plataforma utilizada. Na versão adaptada (Apêndice E), o instrumento foi constituído por “Perguntas de Classificação”, que por sua vez, refere-se à um tipo de pergunta que solicita que os respondentes classifiquem as proposições em ordem de preferência.

Sendo composto por 12 perguntas, o questionário contou com itens que solicitavam a classificação que representava a **situação atual** (itens 1, 3, 5, 7, 9 e 11) do setor, percebida pelo respondente, bem como aqueles que solicitavam a classificação que representava a **situação ideal** (itens 2, 4, 6, 8, 10 e 12), ou seja, a situação que, no ponto de vista do respondente, poderia ser melhor para o setor.

Nas instruções abordadas no início do questionário, os respondentes foram orientados a realizar a classificação em ordem crescente de prioridade (1º, 2º, 3º e 4º), na qual seria necessário atribuir o nº 1 para a característica (proposição) mais presente no setor e os números 2, 3 e 4 para as características (proposições) menos presentes ou ausentes. Em outras palavras, os respondentes foram instruídos a atribuírem a classificação do item propositivo possuindo o entendimento de que quanto mais próximo 1, mais presente é a característica no ambiente organizacional, enquanto que, quanto mais próximo de 4, menos presente é a característica no ambiente organizacional.

A plataforma *SurveyMonkey*, sendo este o meio utilizado para a aplicação do questionário, disponibilizou duas maneiras para os respondentes responderem às perguntas do tipo “Classificação”: arrastar e soltar as opções de resposta em ordem de preferência”; ou “utilizar os menus suspensos para selecionar uma classificação numérica para cada opção de resposta”.

Ademais, destaca-se que para fins de análise dos resultados, a plataforma calculou a **classificação média** de cada opção de resposta – vulgo cada indicador propositivo – para determinar qual proposição obteve a melhor classificação geral e, conseqüentemente,

identificar a opção de preferência. Tal classificação média foi calculada utilizando tais variáveis: Os pesos das posições classificadas e a contagem de respostas por opção de respostas.

Os pesos, por sua vez, foram aplicados pela própria plataforma e a atribuição dos mesmos ocorreu na ordem inversa, sendo assim atribuídos da seguinte maneira: Classificação nº 1 teve peso 4; Classificação nº 2 teve peso 3; Classificação nº 3 teve peso 2; e a Classificação nº 4 teve peso 1. Ou seja, a opção de preferência dos respondentes, classificada como nº 1, teve o maior peso, que foi o peso 4, e a opção de menor preferência, classificada como nº 4, teve peso 1.

Vale esclarecer que os resultados da classificação média – que remetem a pontuação de cada proposição – foram necessários para a operacionalização na **Média Final**, sendo este um índice importante para a análise do perfil cultural, cujo o cálculo será explanado no tópico “Análise e tratamento dos dados”, Quadro 5.

Acerca da interpretação dos resultados obtidos com o uso do instrumento, considera-se que o fato da somatória das classificações (1, 2, 3 e 4) equivalerem a 10 significa que a representação igualitária de uma cultura organizacional traria como resultado uma Média Final de 2,5 para cada um dos quatro tipos culturais (Clã, Inovativa, de Mercado e Hierárquica). Partindo de tal premissa, consideram-se predominantes os tipos culturais que apresentam Médias Finais superiores a 2,5 (RAMALHO, 2008, p. 26).

3.4.2 Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

O instrumento utilizado para a avaliação do comprometimento organizacional, que no caso é a EBACO (Anexo 2), consiste em um instrumento desenvolvido por Medeiros (2003) e com evidências de validação por Bastos *et al.* (2008), que foi projetado para mensurar setes bases do comprometimento: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. (BASTOS *et al.* 2008).

O questionário é composto por 28 itens afirmativos, sendo 4 para cada uma das 7 bases. Para que os respondentes respondessem à tais afirmações, utilizou-se uma escala do tipo *Likert* de 1 a 6, na qual: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo muito; 3 = Discordo pouco; 4 = Concordo pouco; 5 = Concordo muito e 6 = Concordo totalmente.

A tabela abaixo apresenta os itens do questionário que integram cada uma das bases, bem como os pesos de cada um dos indicadores, pesos este que foram necessários para fins de

cálculo dos resultados obtidos com o uso da EBACO. De acordo com Bastos *et al.* (2008), a utilização de tais pesos para a realização dos cálculos dos resultados é necessária pelo fato de alguns indicadores possuírem um coeficiente de correlação maior com a base do que outros. Diante disso, segundo o referido autor, o uso de tais pesos nos cálculos possibilita a obtenção de escores de cada uma das bases de comprometimento que representem a relevância de cada item na definição do fator. Mais informações relacionadas ao cálculo e interpretação dos resultados serão abordadas, mais adiante, no tópico “Análise e tratamento dos dados”, Quadro 5.

TABELA 8: Itens integrantes das bases e seus respectivos pesos

Bases	Itens e pesos			
	1	2	3	4
Afetiva	0,74	0,76	0,80	0,78
Obrigação em permanecer	5 0,78	6 0,79	7 0,82	8 0,85
Obrigação pelo desempenho	9 0,65	10 0,81	11 0,81	12 0,70
Afiliativa	13 0,72	14 0,82	15 0,76	16 0,68
Falta de recompensas e oportunidades	17 0,45	18 0,77	19 0,72	20 0,70
Linha consistente de atividade	21 0,69	22 0,58	23 0,71	24 0,65
Escassez de alternativas	25 0,59	26 0,77	27 0,84	28 0,78

Fonte: Adaptado de Bastos *et al.*, 2008, p. 63-67

Obs 1: Os valores correspondentes aos itens estão destacados em negrito.

Obs 2: Os valores abaixo dos itens correspondem aos seus respectivos pesos.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A seguir, será explanado o procedimento de coleta e análise dos dados obtidos.

3.5.1. Procedimento de coleta de dados

Para fins de adquirir um consentimento prévio para a coleta de dados na instituição pesquisada, foi encaminhado um e-mail para a Diretoria de Recursos Humanos da CD (Apêndice B) contendo a Carta de Apresentação da Pesquisa (Apêndice A), obtendo-se assim, uma autorização verbal.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário eletrônico (Apêndice E) dividido em três partes: I – Características da Cultura Organizacional; II –

Características do Comprometimento Organizacional; e III – Informações sociodemográficas; que ocorreu durante o período de 15 de Outubro de 2020 até 16 de Dezembro de 2020.

Primeiramente foi realizado um pré-teste, que ocorreu entre 15/10/2020 e 19/10/2020, no qual o questionário foi aplicado para dez pessoas, com o objetivo de verificar se os termos utilizados no instrumento (orientações, perguntas, opções de respostas) estavam claros o suficiente para que os respondentes compreendessem. Nessa versão preliminar constou, no fim do questionário, um espaço disponível para que os respondentes deixassem registrados suas dúvidas, comentários e/ou sugestões de melhorias. Tendo em vista que nenhum dos colaboradores que participaram do pré-teste apresentou críticas e sugestões, inferiu-se que o questionário estava apto para ser encaminhado para os demais, sem a necessidade de realizar modificações.

O questionário foi encaminhado pela DRH – conforme consta no Apêndice D – para os endereços eletrônicos institucionais dos colaboradores, contendo no corpo do e-mail o Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica (Apêndice C) e o *link* de acesso ao *SurveyMonkey*, plataforma na qual o instrumento foi disponibilizado.

3.5.2. Análise e tratamento dos dados

Acerca da análise relacional entre variáveis, assume-se que existe uma relação no sentido de que uma ou mais variáveis são impactadas por outras de forma causal – diretamente ou indiretamente – e que, nesse processo de modelar tais relações, as variáveis podem ser tratadas como dependentes ou independentes. As variáveis independentes são consideradas aquelas que afetam outras variáveis, enquanto as dependentes são consideradas aquelas que são afetadas pelas independentes (RICHARDSON, 2017).

No estudo do comportamento organizacional, são consideradas variáveis dependentes: produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho; e variáveis independentes: cultura organizacional, arquitetura organizacional e processo de trabalho (MARQUES, 2016).

Em face do exposto, para a realização deste estudo, a cultura organizacional foi tratada como variável independente e, partindo do pressuposto de que a rotatividade, absenteísmo e a qualidade do desempenho são considerados fatores que tem como principal preditor o comprometimento organizacional (BASTOS, 1993), este foi tratado como variável dependente.

O quadro abaixo apresenta como tais variáveis foram operacionalizadas, bem como analisadas:

QUADRO 6

Objetivos específicos e suas formas de análise

Objetivos específicos	Formas de Análise
Identificação das características da cultura organizacional	<p>² Cálculo da Média Final: Soma das pontuações (classificações médias) obtidas em cada item propositivo (A, B, C e D) e divisão por seis (número de proposições para cada tipo cultural);</p> <p>Intepretação dos resultados: Consideram-se predominantes os tipos culturais que apresentam Médias Finais superiores a 2,5.</p>
Mensuração e avaliação dos perfis de comprometimento organizacional	<p>³ Roteiro para cálculo e interpretação:</p> <p>a) Cálculo da média que os respondentes deram para cada item da escala;</p> <p>b) Multiplicação da média encontrada pelo peso* de cada item;</p> <p>c) Somatória do resultado dos quatro itens multiplicados por seus respectivos pesos para avaliação de cada base;</p> <p>d) Avaliação e interpretação de como as diretorias (objeto do presente estudo) se encontram em relação a cada uma das bases do comprometimento, a partir dos níveis apresentados no documento “Intepretação da EBACO”, que pode ser consultado no Anexo C.</p>
Demonstração da relação entre cultura e comprometimento na organização	<p>⁴ Correlação de Spearman: os valores dos coeficientes podem oscilar entre $-1,00$ e $+1,00$, sendo que: o coeficiente $-1,00$ indica correlação negativa perfeita; o coeficiente $+1,00$ correlação positiva perfeita; e o coeficiente igual a zero, por sua vez, indica a inexistência de qualquer relação entre as variáveis.</p>

Fonte: Adaptado de Ramalho, 2008, p. 3

*Os pesos de cada item estão listados na Tabela 8.

Conforme pode ser visualizado no Quadro 6, para fins de identificação das características da cultura e do comprometimento, utilizou-se a interpretação da média aritmética da percepção dos respondentes.

Posteriormente à caracterização do perfil cultural e avaliação das bases do comprometimento das Diretorias, realizou-se uma análise bivariada entre os dois construtos (cultura e comprometimento) que, por sua vez, é um tipo de análise que procura verificar a existência de relação entre variáveis (GIL, 2008). Para tanto, optou-se por utilizar a técnica estatística de Correlação de *Spearman*, uma vez que, posteriormente à uma realização de teste de normalidade dos dados, constatou-se uma distribuição não-normal das variáveis da presente pesquisa.

² CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the values Framework. San Francisco: JosseyBass, 2006.

³ BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt *et al.* Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (org). **Medidas do Comprometimento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

⁴ GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Tendo em vista que a normalidade da distribuição dos dados é um requisito necessário para uso de testes paramétricos (como, por exemplo, a Correlação de *Pearson*), a identificação da “não normalidade” impôs limitações à adoção de técnicas estatísticas mais robustas para análise correlacional dos construtos, sendo necessário recorrer a um teste não paramétrico (Correlação de *Spearman*), cujo sua utilização não requer tal pressuposto, de acordo com Gil (2008).

Por fim, destaca-se que os dados obtidos foram tabulados, mensurados e analisados, de forma quantitativa, por meio do editor de planilhas *Microsoft Excel* e do *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresentará os resultados obtidos através dos cálculos dos dados que foram coletados por meio dos instrumentos OCAI e EBACO, sendo composto por tais tópicos: Identificação das características da Cultura Organizacional (análise conjunta e análises individuais de cada Diretoria), Identificação das características do Comprometimento Organizacional (análise conjunta e análises individuais de cada Diretoria) e Relação entre Cultura e Comprometimento Organizacional.

Os cálculos e a interpretação das variáveis “Cultura” e “Comprometimento” foram realizados conforme disposto anteriormente no Quadro 6, constante no tópico “Análise de tratamento dos dados”, do Capítulo 3.

4.1 Identificação das características da Cultura Organizacional

Neste tópico, a cultura organizacional das Diretorias da Câmara dos Deputados será caracterizada por meio de seis dimensões: Características dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Pessoas, União Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso. Para tanto, inicialmente serão apresentados os resultados da análise conjunta (com a amostra de 98 respondentes) do perfil cultural das diretorias (subtópico 4.1.1) e, posteriormente, será abordada a análise cultural individual (com a amostra de 93 respondentes) de cada uma delas (subtópicos 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5 e 4.1.6). Por fim, um comparativo das análises conjunta e individuais será exibido (subtópico 4.1.7).

Cumprе esclarecer que nas análises conjunta e individuais (subtópicos 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5 e 4.1.6) apresentar-se-á somente a tabulação dos resultados, na qual serão dispostos os dados referentes às pontuações obtidas em cada item e Média Final das mesmas (tais pontuações – que foram calculadas pela plataforma utilizada para a coleta dos dados, a *Survey Monkey* – podem ser consultadas no Apêndice F). A discussão e a interpretação dos resultados, à luz do referencial teórico (Capítulo 2), serão abordadas em um momento posterior, no “Comparativo dos perfis culturais das Diretorias” (subtópico 4.1.7).

4.1.1 Diretorias (DG, DRH, DILEG, DITEC E DIRAD)

A tabela abaixo, referente à análise conjunta, apresenta as características do perfil cultural da situação atual e ideal de todas as Diretorias da Câmara dos Deputados, sendo elas: Diretoria Geral, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria Legislativa, Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação e Diretoria Administrativa.

TABELA 9: Análise conjunta do perfil cultural de todas as Diretorias

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional							
	Cultura Clã		Cultura Inovativa		Cultura de Mercado		Cultura Hierárquica	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Características dominantes	3,29	3,1	2,27	2,98	1,88	2,08	2,57	1,84
Liderança Organizacional	2,78	3,29	2,17	2,44	2,36	1,62	2,69	2,65
Gestão de Pessoas	3,23	3,57	2,51	3,14	1,72	1,73	2,53	1,55
União Organizacional	3,11	3,54	1,73	2,37	2,77	2,56	2,39	1,53
Ênfase Estratégica	3,09	3,62	2,15	2,76	1,77	1,71	2,99	1,91
Crítérios de Sucesso	2,58	3,26	1,66	1,86	2,62	2,61	3,13	2,28
Média Final*	3,01	3,39	2,08	2,59	2,18	2,05	2,71	1,96

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs: Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

* **Média Final:** Soma das pontuações obtidas em cada dimensão e divisão por 06 (seis), que é número de proposições para cada tipo cultural.

Nesta análise conjunta de todas as Diretorias, nota-se uma predominância da Cultura Clã em todas as dimensões culturais, tanto na situação atual, quanto na situação desejada pelos respondentes. Tal tipo cultural apresentou as maiores médias finais (atual: 3,01; e ideal: 3,39), sendo assim, o tipo cultural predominante.

Além da Cultura Clã, na situação atual, a Cultura Hierárquica também predominou (com uma média final de 2,71), apresentando médias superiores a 2,5 na maioria das dimensões, exceto na “União Organizacional”. Inclusive, na dimensão “Crítérios de Sucesso”, tal tipo cultural se destacou mais do que a cultura Clã, que é o tipo cultural com maior destaque na Média Final (médias respectivas de 3,13 e 2,58). Ainda em relação à situação atual, a Cultura de Mercado também se destacou com média superior a 2,5 nas dimensões “União Organizacional” e “Crítérios de Sucesso” (médias respectivas de 2,77 e 2,62). No entanto, tal destaque não foi o suficiente para que tal tipo cultural predominasse na média final.

No que diz respeito à situação ideal, a Cultura Inovativa, juntamente com a Clã, predominou com uma média final menor (média de 2,59), possuindo médias acima de 2,5 nas dimensões “Características dominantes”, “Gestão de Pessoas” e “Ênfase Estratégica”. As Culturas de Mercado e Hierárquica também se destacaram, ou seja, apresentaram médias acima de 2,5 na situação ideal de algumas dimensões: A primeira se destacou na “União Organizacional” e na “Crítérios de Sucesso”, enquanto que a segunda se destacou somente em uma dimensão, sendo ela a “Liderança Organizacional”.

No geral, conforme pode ser constatado na média final, na situação atual das Diretorias da CD há a predominância das Culturas Clã e Hierárquica (com as médias, respectivas, de 3,01 e 2,71), sendo a Clã o tipo cultural com o maior destaque. Com relação à situação percebida como ideal pelos respondentes, nota-se um desejo de aumentar a ênfase nos tipos culturais Clã e Inovativa (na primeira, a média passa de 3,01 para 3,39, enquanto que, na segunda, a média passa de 2,08 para 2,59).

Ademais, constata-se uma diferença significativa na situação atual e ideal da Cultura Hierárquica. Percebe-se um desejo por parte dos respondentes de que tal tipo cultural, que inclusive possui predominância no perfil cultural das Diretorias, passe a possuir menor ênfase (a média passa de 2,71 para 1,96).

A seguir, será apresentada uma análise individual do perfil cultural das Diretorias.

4.1.2 Diretoria Geral (DG)

A tabela abaixo apresenta a análise individual do perfil cultural da Diretoria Geral, análise na qual são exibidas a situação atual e ideal percebidas pelos respondentes.

TABELA 10: Análise do perfil cultural da DG

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional							
	Cultura Clã		Cultura Inovativa		Cultura de Mercado		Cultura Hierárquica	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Características dominantes	3,89	3,67	2,67	2,89	1,22	1,67	2,22	1,78
Liderança Organizacional	3,11	3,22	2,33	2,11	2,22	1,67	2,33	3
Gestão de Pessoas	3,44	3,44	2,22	3,22	1,44	1,44	2,89	1,89
União Organizacional	3,44	3,78	2,11	2,22	2,33	2,11	2,11	1,89
Ênfase Estratégica	3,67	3,78	2,11	2,44	1,67	1,67	2,56	2,11
Crítérios de Sucesso	2,56	3	1,67	1,67	3	3	2,78	2,33
Média Final*	3,35	3,48	2,18	2,42	1,98	1,92	2,48	2,16

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs: Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

* **Média Final:** Soma das pontuações obtidas em cada dimensão e divisão por 06 (seis), que é número de proposições para cada tipo cultural.

Conforme pode ser visualizado na média final, a Cultura Clã é o tipo cultural predominante na DG. Tal tipo cultural se destacou em todas as dimensões, tanto na situação atual, quanto na situação ideal.

Os outros tipos culturais também se destacaram, no sentido de apresentar médias superiores a 2,5, em algumas dimensões: A Cultura Inovativa teve destaque na situação atual e ideal da “Características dominantes” e na situação ideal da “Gestão de Pessoas”; a Cultura

de Mercado se destacou somente na “Critérios de Sucesso”, destaque no qual, tanto na situação atual quanto na ideal, identificou-se a média 3; por fim, a Cultura Hierárquica se destacou na situação atual das dimensões “Gestão de Pessoas”, “Ênfase Estratégica” e “Critérios de Sucesso”. Com relação à situação ideal, tal tipo cultural se destacou somente na “Liderança Organizacional”.

A Cultura de Mercado, apesar de ter se destacado na dimensão “Critérios de Sucesso”, foi o tipo cultural que apresentou a menor Média Final para a situação atual e ideal (com as médias, respectivas, de 1,98 e 1,92), sendo assim o tipo cultural mais distante na DG.

4.1.3 Diretoria de Recursos Humanos (DRH)

A tabela abaixo apresenta a análise individual do perfil cultural da Diretoria de Recursos Humanos, análise na qual são exibidas a situação atual e ideal percebidas pelos respondentes.

TABELA 11: Análise do perfil cultural da DRH

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional							
	Cultura Clã		Cultura Inovativa		Cultura de Mercado		Cultura Hierárquica	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Características dominantes	3,35	3,15	1,96	2,85	1,81	2,04	2,88	1,96
Liderança Organizacional	2,77	3,42	1,88	2,58	2,58	1,5	2,77	2,5
Gestão de Pessoas	3	3,69	2,35	3,19	1,73	1,69	2,92	1,42
União Organizacional	3	3,65	1,77	2,58	2,85	2,54	2,38	1,23
Ênfase Estratégica	3,04	3,65	1,85	2,81	1,88	1,62	3,23	1,92
Critérios de Sucesso	2,65	3,35	1,46	1,81	2,58	2,62	3,31	2,23
Média Final*	2,96	3,48	1,87	2,63	2,23	2	2,91	1,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs: Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

* **Média Final:** Soma das pontuações obtidas em cada dimensão e divisão por 06 (seis), que é número de proposições para cada tipo cultural.

Assim como na DG, a Cultura Clã também predominou na situação atual e ideal do perfil cultural da DRH, possuindo médias superiores à 2,5 em todas as dimensões. Inclusive, tal tipo cultural apresentou a maior média na maioria das dimensões, exceto na situação atual das dimensões “Liderança Organizacional”, “Ênfase estratégica” e “Critérios de Sucesso”. Na primeira, a média para a Cultura Clã e Hierárquica foi igual (com a média de 2,77), enquanto que, para as outras duas, a Cultura Hierárquica superou as médias da Cultura Clã (sendo, respectivamente, 3,23 e 3,31 para a Hierárquica, e 3,04 e 2,65 para Clã).

A Cultura Hierárquica, por sua vez, também predominou na situação atual do perfil cultural da DRH (com Média Final de 2,91, quase equiparando-se à média da Cultura Clã), apresentando médias superiores a 2,5 para outras duas dimensões – além das que já foram mencionadas anteriormente – sendo elas: “Características dominantes” e “gestão de Pessoas”. Em contrapartida, tal tipo cultural não se destacou na situação ideal, no sentido de apresentar valores superiores à 2,5, em nenhuma das dimensões. Inclusive, foi considerado o tipo cultural no qual os respondentes afirmaram desejar um maior declínio da presença de suas características no ambiente organizacional (a média passa de 2,91 para 1,87).

Juntamente com a Cultura Clã, na situação ideal, a Cultura Inovativa também se destacou na média final (com a média de 2,63), apresentando médias superiores a 2,5 em todas as dimensões, exceto na “Critérios de Sucesso”. Já na situação atual, nota-se que a Cultura Inovativa é o tipo cultural mais distante na DRH (com a média de 1,87), tendo em vista que, além de possuir a menor média final, tal tipo cultural não apresentou médias superiores a 2,5 em nenhuma das dimensões.

Por fim, a Cultura de Mercado também foi um tipo cultural que se destacou com médias acima de 2,5 em algumas dimensões, na situação atual e ideal, sendo elas: “União Organizacional” e “Critérios de Sucesso”, na situação atual e ideal; e “Liderança Organizacional” apenas na situação atual. Porém, tal destaque não foi o suficiente para que tal tipo cultural predominasse nas médias finais.

4.1.4 Diretoria Legislativa (DILEG)

A tabela abaixo apresenta a análise individual do perfil cultural da Diretoria Legislativa, análise na qual são exibidas a situação atual e ideal percebidas pelos respondentes.

Tabela 12: Análise do perfil cultural da DILEG

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional							
	Cultura Clã		Cultura Inovativa		Cultura de Mercado		Cultura Hierárquica	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Características dominantes	3,28	2,97	2,31	2,93	2,03	2,28	2,38	1,83
Liderança Organizacional	2,76	3,21	2,45	2,28	2,07	1,59	2,72	2,93
Gestão de Pessoas	3,45	3,59	2,66	3,1	1,76	1,86	2,14	1,45
União Organizacional	3,24	3,48	1,55	2,21	2,93	2,66	2,28	1,66
Ênfase Estratégica	3,14	3,59	2,41	2,93	1,55	1,72	2,9	1,76
Critérios de Sucesso	2,86	3,28	1,45	1,76	2,59	2,59	3,1	2,38
Média Final*	3,12	3,35	2,13	2,53	2,15	2,11	2,58	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs: Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

* **Média Final:** Soma das pontuações obtidas em cada dimensão e divisão por 06 (seis), que é número de proposições para cada tipo cultural.

A Cultura Clã, assim como na DG e DHR, também foi identificada como o tipo cultural predominante na DILEG. Tal tipo cultural apresentou as maiores médias finais, na situação atual e ideal, recebendo o maior destaque em quase todas as dimensões, exceto na “Critérios de Sucesso”. Nesta dimensão, a média da Cultura Hierárquica na situação atual superou a média da Cultura Clã (com as médias, respectivas, de 3,1 e 2,86).

Tal como na DHR, as Culturas Hierárquica e Inovativa, juntamente com a Cultura Clã, também predominaram, respectivamente, na média final da situação atual e ideal do perfil cultural da DILEG (com as respectivas médias 2,58 e 2,53). A primeira apresentou médias com valores superiores a 2,5 na situação atual das dimensões “Liderança Organizacional”, “Ênfase Estratégica” e, conforme mencionado anteriormente, na “Critérios de Sucesso”. A segunda apresentou médias superiores a 2,5 na situação ideal das dimensões “Características Dominantes”, “Gestão de Pessoas” e “Ênfase Estratégica”. Ademais, a Cultura Hierárquica apresentou destaque (média superior a 2,5) na situação ideal da “Liderança Organizacional” e a Inovativa na situação atual da “Gestão de Pessoas”.

Tais tipos culturais também apresentaram as menores médias finais: A Hierárquica apresentou a menor média final para a situação ideal (média de 2), enquanto que a Inovativa apresentou a menor média final para a situação atual (média de 2,13). Diante disso, considera-se que, assim como na DHR, na DILEG a Inovativa seja o tipo cultural mais distante atualmente e a Hierárquica seja o tipo cultural cujo as características precisam ser menos presentes no ambiente organizacional (média passa de 2,58 para 2), de acordo com a percepção dos respondentes.

Assim como ocorreu na análise do perfil cultural da DG e DRH, a Cultura de Mercado apresentou médias acima de 2,5 em algumas dimensões, porém, tal destaque não foi o suficiente para fins de predominância na média final. As dimensões na quais tal tipo cultural se destacou foram: “União Organizacional” e Critérios de Sucesso”, na situação atual e ideal.

4.1.5 Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação (DITEC)

A tabela abaixo apresenta a análise individual do perfil cultural da Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação, análise na qual são exibidas a situação atual e ideal percebidas pelos respondentes.

TABELA 13: Análise do perfil cultural da DITEC

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional							
	Cultura Clã		Cultura Inovativa		Cultura de Mercado		Cultura Hierárquica	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Características dominantes	2,78	2,89	2	2,89	2	2,22	3,22	2
Liderança Organizacional	2,67	3,22	1,67	3,11	2,78	1,89	2,89	1,78
Gestão de Pessoas	2,89	3,11	2,33	3,44	1,89	1,89	2,89	1,56
União Organizacional	2,22	3,11	1,56	2,89	3,22	2,56	3	1,44
Ênfase Estratégica	2,67	3,56	1,89	3	1,89	1,89	3,56	1,56
CrITÉrios de Sucesso	1,67	3,22	1,78	2,56	3	2,56	3,56	1,67
Média Final*	2,48	3,18	1,87	2,98	2,46	2,16	3,18	1,66

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs: Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

* **Média Final:** Soma das pontuações obtidas em cada dimensão e divisão por 06 (seis), que é número de proposições para cada tipo cultural.

Diferentemente das diretorias (DG, DRH e DILEG), cujo as análises foram apresentadas anteriormente, atualmente, a única cultura predominante na DITEC é a Hierárquica (com média de 3,18). Tal tipo cultural apresentou as maiores médias para a maioria das dimensões, na situação atual, exceto para a “Gestão de Pessoas”, dimensão na qual a Cultura Hierárquica apresentou a mesma média que a Cultura Clã (média de 2,89).

A Cultura Clã, por sua vez, predominou, juntamente com a Inovativa, na situação ideal. Ambas apresentaram médias acima de 2,5 em todas as dimensões, porém, na média final, a Clã apresentou um destaque um pouco maior por apresentar médias acima de 3 em quase todas as dimensões, exceto na “Características Dominantes”. Ademais, ainda na situação ideal, tal tipo cultural apresentou as maiores médias na maioria das dimensões, com a exceção da “Gestão de Pessoas”, cujo a média de 3,11 foi ultrapassada pela média da Cultura inovativa, sendo ela 3,44.

Tanto para a Cultura Clã quanto para a Inovativa é notório um desejo por parte dos respondentes de que as características de tais tipos culturais passem a ser mais presentes no perfil cultural da DITEC: No caso da Clã, a média passou de 2,48 para 3,18; e no caso da Inovativa, a diferença foi mais significativa, passando de 1,87 para 2,98.

Ao passo que os respondentes afirmaram desejar a predominância das Culturas Clã e Inovativa, eles apresentaram uma percepção de que, de acordo com a sua preferência, as características da Cultura Hierárquica deveriam ser menos presentes. Tal tipo cultural apresentou uma diferença bastante significativa: A média passou de 3,18 para 1,66, conforme pode ser visualizado na Tabela 13.

Apesar de ser a diretoria que apresentou os resultados mais diferentes no sentido de apenas a Cultura Hierárquica predominar no perfil cultural, a DITEC assemelhou-se à DRH e DILEG por apresentar resultados parecidos no que diz respeito ao tipo cultural mais distante e às médias relacionadas à Cultura de Mercado.

Identificou-se a Cultura Inovativa como o tipo cultural mais distante na DITEC (com a média de 1,88). Além de apresentar a menor média final, tal tipo cultural não apresentou média acima de 2,5 na situação atual de nenhuma dimensão.

Com relação à Cultura de Mercado, tal tipo cultural não predominou nas médias finais da situação atual e ideal, apesar de ter apresentado médias acima de 2,5 em algumas dimensões, sendo elas: “União Organizacional” e “Critérios de Sucesso”, na situação atual e ideal; e “Liderança Organizacional” apenas na situação atual. Inclusive, na situação atual da dimensão “União Organizacional”, a Cultura de Mercado foi a que apresentou a maior média (com média de 3,22), porém, isso não foi o suficiente para que a mesma apresentasse predominância na média final.

4.1.6 Diretoria Administrativa (DIRAD)

A tabela abaixo apresenta a análise individual do perfil cultural da Diretoria Administrativa, análise na qual são exibidas a situação atual e ideal percebidas pelos respondentes.

Tabela 14: Análise do perfil cultural da DIRAD

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional							
	Cultura Clã		Cultura Inovativa		Cultura de Mercado		Cultura Hierárquica	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Características dominantes	3,05	3,2	2,6	3,15	2,05	2,05	2,3	1,6
Liderança Organizacional	2,65	3,15	2,25	2,35	2,45	1,7	2,65	2,8
Gestão de Pessoas	3,2	3,65	2,6	2,9	1,75	1,7	2,45	1,75
União Organizacional	3,15	3,55	1,9	2,3	2,45	2,5	2,5	1,65
Ênfase Estratégica	2,85	3,5	2,3	2,5	1,8	1,8	3,05	2,2
Critérios de Sucesso	2,45	3,2	2,25	2	2,25	2,45	3,05	2,35
Média Final*	2,89	3,37	2,31	2,53	2,12	2,03	2,66	2,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs: Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

* **Média Final:** Soma das pontuações obtidas em cada dimensão e divisão por 06 (seis), que é número de proposições para cada tipo cultural.

Assemelhando-se à DG, DRH e DILEG, na DIRAD o tipo cultural predominante percebido pelos respondentes foi o Clã (com a média de 2,89), na situação atual e ideal. Na

atual, a Cultura Clã não apresentou média acima de 2,5 somente na dimensão “Critérios de Sucesso”, enquanto que, na situação ideal, tal tipo cultural apresentou valores acima de 3 em todas as dimensões, que inclusive, foram as maiores médias.

Tal como na DRH e DILEG, na DIRAD as culturas predominantes percebidas pelos respondentes, na situação atual e ideal, foram, respectivamente, a Hierárquica e Inovativa. Em relação à situação atual, a Cultura Hierárquica apresentou a segunda maior média final (com a média de 2,66) e se destacou em algumas dimensões: “Liderança Organizacional”, na situação atual e ideal; e “Ênfase Estratégica” e “Critérios de Sucesso”, somente na situação atual. No que diz respeito à situação desejada pelos respondentes, a Cultura Inovativa, juntamente com a Clã (que apresentou a maior média), predominou o perfil cultural, apresentando a segunda maior média final (com média de 2,53) e se destacando em algumas dimensões: “Características dominantes” e “Gestão de Pessoas”, na situação atual e ideal.

Em relação ao tipo cultural mais distante do perfil da DIRAD, identificou-se a Cultura de Mercado, que por sua vez, não se destacou em nenhuma dimensão, sendo assim, o tipo cultural com características menos presentes, atualmente, no ambiente organizacional, de acordo com a percepção dos respondentes.

Por fim, nota-se que na situação atual do perfil cultural da DIRAD, dentre as demais diretoriais, foi o que mais se aproximou de uma cultural organizacional igualmente representada pelos quatro tipos culturais. Conforme pode ser visualizado na Tabela 14, foram identificadas as médias finais 2,89, 2,31, 2,12 e 2,66, ou seja, é notório que a variância entre uma média ou outra foi relativamente baixa, em comparação às análises individuais das diretorias que foram apresentadas nos tópicos anteriores.

4.1.7 Comparativo dos perfis culturais entre as Diretorias

O quadro a seguir exibe uma comparação entre os perfis culturais de cada uma das diretorias (DG, DRH, DILEG, DITEC e DIRAD). Tal comparativo apresenta uma síntese das análises conjunta e individual que foram realizadas anteriormente, na qual serão mencionados os tipos culturais predominantes e distantes que foram percebidos pelos respondentes, tanto para a situação atual, quanto para a situação ideal.

Concomitante com a apresentação do comparativo dos resultados, estes também serão discutidos e interpretados à luz do modelo de Tipologia Cultural de Cameron e Quinn, cujo a explanação foi realizada anteriormente no Referencial Teórico, Capítulo 2.

QUADRO 7

Análise conjunta e individual dos perfis culturais das Diretorias

Análise do perfil cultural				
Análise conjunta	Predominante		Distante	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal
	Cultura Clã e Hierárquica	Cultura Clã e Inovativa	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica
Análise individual	Predominante		Distante	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal
DG	Cultura Clã	Cultura Clã	Cultura de Mercado	Cultura de Mercado
DRH	Cultura Clã e Hierárquica	Cultura Clã e Inovativa	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica
DILEG	Cultura Clã e Hierárquica	Cultura Clã e Inovativa	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica
DITEC	Cultura Hierárquica	Cultura Clã e Inovativa	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica
DIRAD	Cultura Clã e Hierárquica	Cultura Clã e Inovativa	Cultura de Mercado	Cultura de Mercado

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à análise conjunta do perfil cultural, análise na qual há abrangência dos resultados relacionados à DG, DRH, DILEG, DITEC e DIRAD, as culturas Clã e Hierárquica foram percebidas como predominantes na situação atual das diretorias, enquanto que a Cultura Inovativa foi considerada a mais distante. Em relação à situação ideal, identificou-se a predominância das culturas Clã e Inovativa e a distância da Cultura Hierárquica. Similarmente, tais resultados – tipos culturais predominantes e distantes na situação atual e ideal – foram constatados na análise individual da DRH e DILEG, conforme pode ser visualizado na Quadro 9.

Em consonância com os conceitos dispostos no modelo proposto por Cameron e Quinn – que avalia a cultura organizacional com base nas dimensões Características dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Pessoas, União Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso – os resultados apresentados anteriormente podem ser interpretados da seguinte forma, a seguir.

Os respondentes percebem, atualmente, as diretorias como um lugar amigável para trabalhar, que enfatiza na flexibilidade e preocupação com as pessoas, apesar de ser também um lugar muito formalizado e estruturado, com ênfase na procura por estabilidade, controle e eficiência, onde há procedimentos formais que geralmente orientam o que os colaboradores fazem. Além disso, tal ambiente organizacional também é considerado um lugar onde a união

é mantida pela lealdade e confiança mútua, e pelo alto comprometimento dos colaboradores (aspectos das dimensões “Características dominantes”, “Ênfase Estratégica” e “União Organizacional”).

Ademais, de acordo com a percepção dos colaboradores, seus superiores incentivam seu trabalho, sendo considerados exemplos de coordenação, organização e eficiência, além de possuírem um modo de coordenar voltado para o trabalho em equipe, consenso e participação, bem como voltado mais para a estabilidade e previsibilidade do que para as mudanças rápidas. Para os colaboradores, o sucesso nas diretorias remete ao desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho, além de ser relacionado à eficiência, cumprimento de prazos e o acompanhamento da programação sem contratempos (aspectos das dimensões “Liderança Organizacional”, “Gestão de Pessoas” e “Critérios de Sucesso”).

A interpretação realizada anteriormente representa, identicamente, o perfil cultural atual das Diretorias (na análise conjunta), bem como o perfil cultural atual da DRH (análise individual). Apesar de na análise individual da DILEG também ser constatado a predominância (Média Final acima de 2,5) das culturas Clã e Hierárquica na situação atual, identificou-se que algumas dimensões não possuíam médias acima de 2,5 (conforme Tabela 12), ou seja, algumas características da Cultura Hierárquica não se destacaram em certas dimensões, diferentemente do que foi identificado na análise conjunta das diretorias e na análise individual da DHR, análises estas na qual tal tipo cultural teve o destaque em quase todas as dimensões, exceto na “União organizacional” (conforme Tabelas 09 e 11). Em outras palavras, partindo da premissa de que na situação atual da DILEG tal tipo cultural se destacou somente nas dimensões “Liderança Organizacional”, “Ênfase Estratégica” e “Critérios de Sucesso”, a Cultura Hierárquica predominou somente no sentido de ser uma diretoria que possui: uma liderança organizacional que é considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência; Ênfase na procura por estabilidade e controle; e critérios de sucesso relacionados à eficiência e o cumprimento de prazo.

No que diz respeito à situação ideal, pode ser observado – na análise conjunta e na análise individual da DRH e DILEG – que os respondentes desejam a permanência das características do tipo cultural Clã, além de almejar um ambiente de trabalho mais dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estejam mais dispostas a inovar e correr riscos, sendo um lugar que enfatize a criação de metas desafiadoras e experimento de coisas novas, no qual os gestores coordenem as atividades de um modo mais voltado para a aceitação e estimulação de criatividade, liberdade e iniciativa individual (aspectos das dimensões “Características

dominantes”, “Gestão de Pessoas” e “Ênfase Estratégica”). No caso da DHR (conforme Tabela 11), além das características da Cultura Inovativa que já foram mencionadas anteriormente, nota-se também uma situação em que os colaboradores desejam uma liderança organizacional mais dinâmica e inovadora e um ambiente de trabalho em que a união seja mantida pelo comprometimento com a inovação e com o desenvolvimento de novas ideias (aspectos das dimensões “Liderança Organizacional” e “União organizacional”).

Os aspectos referentes à Cultura Inovativa mencionados anteriormente devem ser mais presentes, de acordo com a percepção dos respondentes, em detrimento da presença das características da Cultura Hierárquica. Isto é, os colaboradores idealizam um ambiente organizacional cujo os aspectos de uma cultura hierárquica não sejam tão presentes como são atualmente: Procedimentos formais que orientam o que as pessoas fazem, ênfase na procura pela estabilidade e controle, gestão de pessoas voltada mais para a estabilidade e previsibilidade do que para mudanças rápidas, coesão organizacional mantida por preocupação em seguir as regras e políticas e, por fim, significado de sucesso baseado em cumprir prazos e seguir a programação sem contratempos (aspectos das dimensões “Características dominantes”, “Gestão de pessoas”, “União Organizacional”, “Ênfase Estratégica” e “Critérios de Sucesso”). Não obstante, o aspecto da Cultura Hierárquica relacionado à dimensão “Liderança Organizacional” – que, atualmente, é percebido como uma característica presente – é considerado ideal para o ambiente de trabalho, na concepção dos colaboradores. Ou seja, é necessário que a liderança organizacional continue sendo exemplo de coordenação, organização e eficiência.

Conforme já foi ressaltado em um momento anterior, a discussão acima trata-se da interpretação dos dados relacionados à análise conjunta de todas as diretorias e às análises individuais da DRH e DILEG. Tais análises foram discutidas e interpretadas simultaneamente por motivos de similaridade entre os resultados, semelhança esta que pode ser observada, sinteticamente, no Quadro 9, e, detalhadamente, nas tabelas 9, 11 e 12.

Acerca das análises individuais da DG, DITEC e DIRAD – que foram diretorias nas quais obtiveram-se alguns resultados divergentes dos que foram identificados na análise conjunta – cumpre elucidar que as mesmas serão discutidas e interpretadas a seguir.

Um ponto em comum entre as análises individuais da DG, DIRAD e as análises abordadas anteriormente (análise conjunta das diretorias e análises individuais da DHR e DILEG) é a questão da predominância das características da Cultura Clã no perfil cultural atual e ideal. Na situação atual da DG e DIRAD e na situação ideal da DG (conforme Tabelas

10 e 14), foram identificados como predominantes os aspectos do tipo cultural Clã em todas as dimensões: Características dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Pessoas, Ênfase Estratégica, União Organizacional e Critérios de Sucesso; tais aspectos já foram explanados nas outras análises. Já na situação ideal da DIRAD, identificou-se a predominância de características da Cultura Clã em quase todas as dimensões, exceto na “Critérios de Sucesso”. Isto poder ser interpretado a seguinte forma: A DIRAD, segundo os respondentes, não é percebida como um ambiente de trabalho no qual os critérios de sucesso sejam relacionados, de forma marcante, ao desenvolvimento de pessoas e trabalho em equipe. Inclusive, os colaboradores que participaram da pesquisa almejam uma presença maior de tal característica no ambiente organizacional (conforme Tabela 14).

Além disso, na DIRAD, diferentemente da DG e similarmente às demais diretorias, observou-se também que, atualmente, há uma predominância de características culturais hierárquicas. Foram identificados aspectos hierárquicos – que também já foram discutidos nas análises anteriores – nas dimensões “Liderança Organizacional”, “Ênfase Estratégica” e “Critérios de Sucesso”. Tais aspectos também foram destacados, na situação atual da DG, nas dimensões “Ênfase Estratégica” e “Critérios de Sucesso”, bem como na “Gestão de Pessoas”. No entanto, tal destaque não foi o suficiente para que a Cultura Hierárquica fosse considerada predominante no perfil cultural, sendo este um fato que pode ser justificado pela presença marcante das características da Cultura Clã. Ainda em relação à Cultura Hierárquica, na DG notou-se uma situação desejável – por parte dos respondentes – em que os aspectos hierárquicos fossem mais presentes na dimensão “Liderança Organizacional”.

No que diz respeito à situação atual, observou-se que, no caso da DIRAD, os respondentes idealizam um ambiente de trabalho mais dinâmico e empreendedor, onde a o gerenciamento de pessoas seja mais voltado para a estimulação da criatividade, liberdade e iniciativa individual (aspectos das dimensões “Características dominantes” e “Gestão de Pessoas”). As características da Cultura Inovativa também foram destacadas em tais dimensões, no caso da DG. Porém, tal destaque não se sobressaiu tanto quanto no caso da DIRAD, fazendo com que tal tipo cultural não fosse percebido como predominante no perfil cultural da DG.

Finalmente, discute-se os resultados referentes à análise individual da DITEC (conforme Tabela 13), que por sua vez, foi a diretoria que apresentou os dados mais discrepantes. Atualmente, em tal diretoria a Cultura Hierárquica é percebida como o tipo cultural predominante, sendo assim, caracterizada como uma ambiente organizacional em

que: procedimento formais orientam os colaboradores fazem; a liderança organizacional é considerada exemplo de organização eficiência; o gerenciamento de pessoas é voltado para estabilidade e previsibilidade; a coesão organizacional é mantida pela preocupação em seguir regras e políticas estabelecidas; a ênfase estratégica é relacionada à procura pela estabilidade, controle, eficiência e funcionamentos sem transtornos; os critérios de sucesso baseiam-se em ter eficiência, cumprir prazos e seguir a programação sem contratempos; ou seja, os aspectos de uma cultura hierárquica se destacaram em todas as dimensões.

Apesar da Cultura Clã não ter sido como predominante, no caso da DITEC, algumas características de tal tipo cultural se destacaram em algumas dimensões: ambiente organizacional amigável; liderança organizacional considerada mentora e incentivadora; gestão de pessoas voltada para o trabalho em equipe; objetivos a longo prazo voltados para o desenvolvimento individual (aspectos das dimensões “Características dominantes”, “Liderança Organizacional”, “Gestão de Pessoas” e “Ênfase Estratégica”). Ainda que tal tipo cultural tenha se destacado na maioria das dimensões, as características da Cultura Hierárquica se sobressaíram (apresentaram as maiores classificações médias), fazendo com que a Cultura Clã não tenha sido percebida como predominante. Outro fator que contribuiu para isso foi o fato do “trabalho em equipe e desenvolvimento individual como critérios de sucesso” ser pouco presente da DITEC.

Em contrapartida, na percepção dos respondentes da DITEC, uma situação ideal seria aquela em que as características da Cultura Hierárquica não fossem tão presentes, dando assim, mais espaço para uma presença maior das características das culturas Clã e Inovativa. Os aspectos dos ambos os tipos culturais predominaram em todas as dimensões e, diferentemente das demais análises apresentadas anteriormente, na situação ideal da DITEC obteve-se um destaque das características da Cultura Inovativa na dimensão “Critérios de Sucesso”, ou seja, é desejável que tal diretoria tenha o fornecimento de serviços inovadores como um critério de sucesso.

Por fim, vale a discussão sobre a presença da Cultura de Mercado no perfil cultural. Apesar de tal tipo cultural não ter sido considerado predominante na situação atual, tampouco na situação ideal, tanto na análise conjunta, quanto nas análises individuais, observou-se um destaque de suas características em algumas dimensões na maioria das análises (exceto na análise individual da DIRAD).

Em relação à situação atual, na análise conjunta e nas análises individuais da DRH, DILEG e DITEC constatou-se um destaque das seguintes características da Cultura de

Mercado: união mantida pela preocupação com a realização de objetivos e alcance de resultados; e critérios de sucesso baseados em obtenção de melhores resultados (aspectos das dimensões “União Organizacional” e “Critérios de Sucesso”. Nas análises individuais da DHR e DITEC notou-se também o destaque na dimensão “Liderança Organizacional”, ou seja, a liderança organizacional em tais diretorias, atualmente, é considerada exigente e está sempre focada em atingir metas e alcançar resultados. No caso da DG, as características da Cultura de Mercado foram destacadas somente na dimensão “Critérios de Sucesso”.

No que tange à situação ideal, na análise conjunta e nas análises individuais da DRH, DILEG e DITEC os aspectos da Cultura de Mercado foram destacados nas dimensões “União Organizacional” e “Critérios de Sucesso”, enquanto que, no caso da DG, houve o destaque somente nesta última dimensão.

No quadro a seguir, apresentar-se-á um compilado de todas as informações abordadas na discussão e interpretação de resultados realizada anteriormente. Vale esclarecer que as características dos tipos culturais serão dispostas, em cada dimensão, em ordem decrescente de destaque, sendo mencionadas, primeiramente, aquelas que apresentaram maiores médias.

QUADRO 8

Síntese da interpretação das análises conjunta e individuais dos perfis culturais

Interpretação das análises dos perfis culturais		
Características predominantes ⁵		
	Situação atual	Situação Ideal
Análise conjunta (Tabela 9)	<p>– Características Dominantes (Clã e Hierárquica): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; e um lugar formalizado e estruturado, onde procedimentos formais geralmente orientam o que as pessoas fazem.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Hierárquica): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã, Hierárquica e Inovativa*): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; mais voltada para a estabilidade e previsibilidade do que para mudanças rápidas; e caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.</p> <p>– União Organizacional (Clã e de Mercado*): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas; e mantida pela preocupação com a realização de objetivos e alcance de resultados.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Clã e Hierárquica): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual; e enfatiza a procura por estabilidade, controle e funcionamento sem transtornos.</p> <p>– Critérios de Sucesso (Hierárquica, de Mercado* e Clã): Eficiência, cumprimento de prazos e acompanhamento da programação sem contratempos; alcance de melhores resultados; e desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho.</p>	<p>– Características Dominantes (Clã e Inovativa): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Hierárquica**): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Inovativa): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.</p> <p>– União Organizacional (Clã e de Mercado**): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas; e mantida pela preocupação com a realização de objetivos e alcance de resultados.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Clã e Inovativa): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual; e enfatiza a criação de metas desafiadoras e ideias inovadoras, bem como o experimento de coisas novas.</p> <p>– Critérios de Sucesso (Clã e de Mercado**): Desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho; e alcance de melhores resultados.</p>

⁵ Legenda:

* Tipos culturais que se destacaram nas dimensões (apresentaram médias acima de 2,5), mas que não foram considerados predominantes na **situação atual** do perfil cultural;

** Tipos culturais que se destacaram nas dimensões (apresentaram médias acima de 2,5), mas que não foram considerados predominantes na **situação ideal** do perfil cultural;

M = Média

Análise individual	Situação atual	Situação Ideal
<p style="text-align: center;">DG (Tabela 10)</p>	<p>– Características Dominantes (Clã e Inovativa*): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã): Considerada mentora e incentivadora do trabalho.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Hierárquica*): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e mais voltada para a estabilidade e previsibilidade do que para mudanças rápidas.</p> <p>– União Organizacional (Clã): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Clã e Hierárquica*): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual; e enfatiza a procura por estabilidade, controle e funcionamento sem transtornos.</p> <p>– Crítérios de Sucesso (de Mercado*, Hierárquica* e Clã): Alcance de melhores resultados; eficiência, cumprimento de prazos e acompanhamento da programação sem contratemplos; e desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho.</p>	<p>– Características Dominantes (Clã e Inovativa**): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Hierárquica**): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Inovativa**): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.</p> <p>– União Organizacional (Clã): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas</p> <p>– Ênfase Estratégica (Clã): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual.</p> <p>– Crítérios de Sucesso (Clã, de Mercado** e Hierárquica**): Desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho; alcance de melhores resultados; e eficiência, cumprimento de prazos e acompanhamento da programação sem contratemplos.</p>
<p style="text-align: center;">DRH (Tabela 11)</p>	<p>– Características Dominantes (Clã e Hierárquica): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; e um lugar formalizado e estruturado, onde procedimentos formais geralmente orientam o que as pessoas fazem.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Hierárquica, c/ M iguais; e de Mercado*): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência; e considerada exigente e sempre focada em atingir metas e alcançar resultados.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Hierárquica): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e mais voltada para a estabilidade e previsibilidade do que para mudanças rápidas.</p> <p>– União Organizacional (Clã e de Mercado*): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas; e mantida pela preocupação com a realização de objetivos e com o alcance de resultados.</p>	<p>– Características Dominantes (Clã e Inovativa): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Inovativa): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada dinâmica e sempre disposta a inovar e assumir riscos.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Inovativa): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.</p> <p>– União Organizacional (Clã, Inovativa e de Mercado**): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas; mantida pelo comprometimento com a inovação e com o desenvolvimento de novas ideias; e mantida pela preocupação com a realização de objetivos e com o alcance de resultados.</p>

	<p>– Ênfase Estratégica (Hierárquica e Clã): Enfatiza a procura por estabilidade, controle e funcionamento sem transtornos; e enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual.</p> <p>– Crítérios de Sucesso (Hierárquica, Clã e de Mercado*): Eficiência, cumprimento de prazos e acompanhamento da programação sem contratempos; desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho; e alcance de melhores resultados.</p>	<p>– Ênfase Estratégica (Clã e Inovativa): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual; e enfatiza a criação de metas desafiadoras e ideias inovadoras, bem como o experimento de coisas novas.</p> <p>– Crítérios de Sucesso (Clã e de Mercado**): Desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho; e alcance de melhores resultados.</p>
<p>DILEG (Tabela 12)</p>	<p>– Características Dominantes (Clã): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Hierárquica): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Inovativa*): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.</p> <p>– União Organizacional ((Clã e de Mercado*): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas; e mantida pela preocupação com a realização de objetivos e com o alcance de resultados.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Clã e Hierárquica): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual; e enfatiza a procura por estabilidade, controle e funcionamento sem transtornos.</p> <p>– Crítérios de Sucesso (Hierárquica, Clã e de Mercado*): Eficiência, cumprimento de prazos e acompanhamento da programação sem contratempos; desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho; e alcance de melhores resultados.</p>	<p>– Características Dominantes (Inovativa e Clã): Um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos; e um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Hierárquica**): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Inovativa): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.</p> <p>– União Organizacional (Clã e de Mercado**): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas; e mantida pela preocupação com a realização de objetivos e com o alcance de resultados.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Clã e Inovativa): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual; e enfatiza a criação de metas desafiadoras e ideias inovadoras, bem como o experimento de coisas novas.</p> <p>– Crítérios de Sucesso (Clã e de Mercado**): Desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho; e alcance de melhores resultados.</p>
<p>DITEC (Tabela 13)</p>	<p>– Características Dominantes (Hierárquica e Clã*): Um lugar formalizado e estruturado, onde procedimentos formais geralmente orientam o que as pessoas fazem; e um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais.</p> <p>– Liderança Organizacional (Hierárquica, de Mercado* e Clã*): Considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência; considerada exigente e sempre focada em atingir metas e alcançar resultados; e considerada</p>	<p>– Características Dominantes (Clã e Inovativa, c/ M iguais): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; e um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Inovativa): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada dinâmica e sempre disposta a inovar e assumir riscos.</p>

	<p>mentora e incentivadora do trabalho.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Hierárquica e Clã*, c/ M iguais): Mais voltada para a estabilidade e previsibilidade do que para mudanças rápidas; e voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação.</p> <p>– União Organizacional (de Mercado* e Hierárquica): Mantida pela preocupação com a realização de objetivos e com o alcance de resultados; e mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Hierárquica e Clã): Enfatiza a procura por estabilidade, controle e funcionamento sem transtornos; e enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual.</p> <p>– Critérios de Sucesso (Hierárquica e de Mercado*): Eficiência, cumprimento de prazos e acompanhamento da programação sem contratempos; e alcance de melhores resultados.</p>	<p>– Gestão de Pessoas (Inovativa e Clã): Caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual; e voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação.</p> <p>– União Organizacional (Clã, Inovativa e de Mercado**): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas; mantida pelo comprometimento com a inovação e com o desenvolvimento de novas ideias; e mantida pela preocupação com a realização de objetivos e com o alcance de resultados.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Clã e Inovativa): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual; e enfatiza a criação de metas desafiadoras e ideias inovadoras, bem como o experimento de coisas novas.</p> <p>– Critérios de Sucesso (Clã; Inovativa e de Mercado**, c/ M iguais): Desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho; fornecimento de serviços inovadores; e alcance de melhores resultados</p>
<p>DIRAD (Tabela 14)</p>	<p>– Características Dominantes (Clã e Inovativa*): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; e um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Hierárquica, c/ M iguais): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Inovativa*): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.</p> <p>– União Organizacional (Clã): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Hierárquica e Clã): Enfatiza a procura por estabilidade, controle e funcionamento sem transtornos; e enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual.</p> <p>– Critérios de Sucesso (Hierárquica): Eficiência, cumprimento de prazos e acompanhamento da programação sem contratempos.</p>	<p>– Características Dominantes (Clã e Inovativa): Um lugar amigável, onde as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais; e um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.</p> <p>– Liderança Organizacional (Clã e Hierárquica**): Considerada mentora e incentivadora do trabalho; e considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.</p> <p>– Gestão de Pessoas (Clã e Inovativa): Voltada para o trabalho em equipe, consenso e participação; e caracterizada por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.</p> <p>– União Organizacional (Clã): Mantida pela lealdade, confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas.</p> <p>– Ênfase Estratégica (Clã): Enfatiza a participação, confiança, transparência e desenvolvimento individual.</p> <p>– Critérios de Sucesso (Clã): Desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho.</p>

4.2 Identificação das características do Comprometimento Organizacional

Neste tópico, inicialmente, serão apresentados os resultados da análise conjunta (com a amostra de 98 respondentes) das bases do comprometimento das diretorias (subtópico 4.2.1) e, posteriormente, será abordada a análise individual (com a amostra de 93 respondentes) das bases do comprometimento de cada uma delas (subtópicos 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6). Por fim, será exibido um comparativo das análises conjunta e individuais (subtópico 4.2.7).

Cumprе esclarecer que nas análises conjunta e individuais (subtópicos 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6) apresentar-se-á somente a tabulação dos resultados, na qual serão dispostas as Médias obtidas em cada item, a Multiplicação das mesmas pelos seus respectivos pesos, bem como a Somatória dos resultados da Média x Peso dos quatro itens de cada base (tais médias – que foram calculadas pela plataforma utilizada para a coleta dos dados, a *Survey Monkey* – podem ser consultadas no Apêndice F). A discussão e a interpretação dos resultados, à luz do referencial teórico (Capítulo 2), serão abordadas em um momento posterior, no “Comparativo das bases do comprometimento das Diretorias” (subtópico 4.2.7).

Vale ressaltar que os resultados referentes ao nível do comprometimento, que também serão dispostos a seguir, foram avaliados em consonância com o documento “Intepretação da EBACO”, que pode ser consultado no Anexo C.

4.2.1 Diretorias (DG, DRH, DILEG, DITEC E DIRAD)

A tabela abaixo, referente à análise conjunta, apresenta os dados e interpretação das bases do comprometimento de todas as Diretorias da Câmara dos Deputados, sendo elas: Diretoria Geral, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria Legislativa, Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação e Diretoria Administrativa.

TABELA 15: Análise e interpretação conjunta das bases do comprometimento de todas as Diretorias

Bases do comprometimento	Itens	Média	Pesos	M x P*	Somatória**	Interpretação***
Afetiva	13	4,13	0,74	3,05	13,90	Comprometimento acima da média
	14	4,47	0,76	3,39		
	15	4,63	0,8	3,7		
	16	4,8	0,78	3,74		
Obrigação em permanecer	17	3,96	0,78	3,08	11,22	Comprometimento abaixo da média
	18	3,65	0,79	2,88		
	19	3,19	0,82	2,61		
	20	3,1	0,85	2,63		
Obrigação pelo desempenho	21	5,43	0,65	3,52	16,51	Alto Comprometimento
	22	5,7	0,81	4,61		
	23	5,72	0,81	4,63		
	24	5,34	0,7	3,73		

Afiliativa	25	5,17	0,72	3,72	15,04	Comprometimento acima da média
	26	5,28	0,82	4,32		
	27	5,27	0,76	4		
	28	4,39	0,68	2,98		
Falta de recompensa e oportunidades	29	2,97	0,45	1,33	6,37	Comprometimento abaixo da média
	30	2,01	0,77	1,54		
	31	2,11	0,72	1,51		
	32	2,81	0,7	1,96		
Linhas consistentes de atividades	33	3,52	0,69	2,42	9,8	Comprometimento abaixo da média
	34	3,72	0,58	2,15		
	35	3,6	0,71	2,55		
	36	4,21	0,65	2,73		
Escassez de alternativas	37	2,86	0,59	1,68	8	Baixo comprometimento
	38	2,48	0,77	1,90		
	39	2,78	0,84	2,33		
	40	2,66	0,78	2,07		

Fonte: Dados da pesquisa.

* **M x P:** Multiplicação das médias e pesos dos respectivos itens

** **Somatória:** Soma dos resultados dos quatro itens multiplicados por seus respectivos pesos

*** **Interpretação:** Realizada conforme disposto no Apêndice C

Na análise conjunta, constatou-se que as bases que obtiveram resultados mais expressivos foram a “Obrigação pelo Desempenho” (alto comprometimento) e “Escassez de alternativas” (baixo comprometimento). Em relação às demais bases, nota-se as mesmas que apresentaram resultados intermediários, oscilando entre comprometimento abaixo e acima de média.

Observa-se também que a “Falta de recompensas e oportunidades”, apesar de ter apresentado o menor índice de Somatória, não foi considerada como uma base em que o nível de comprometimento foi avaliado como baixo. Isto pode ser justificado pelo fato de que, em tal base, o comprometimento pode ser avaliado como “baixo” somente se apresentar uma somatória abaixo de 4,36 (conforme pode ser consultado no Anexo C). Em contrapartida, a “Escassez de alternativas”, sendo es uma base que não apresentou o menor índice de Somatória, foi avaliada com o “comprometimento baixo”, tendo em vista que, em tal base, o comprometimento pode ser avaliado como “abaixo da média” somente se apresentar uma somatória entre 11,46 e 14,78.

Tal situação – na qual a “Falta de recompensas e oportunidades” apresenta um nível de comprometimento abaixo da média mesmo possuindo o menor índice de Somatória, enquanto a “Escassez de Alternativas” apresenta um comprometimento baixo, mesmo não possuindo a menor Somatória – também poderá ser observada nas análises individuais a seguir.

4.2.2 Diretoria Geral (DG)

A tabela abaixo apresenta a análise individual das bases do comprometimento da Diretoria Geral, de acordo com a percepção dos respondentes.

Tabela 16: Análise e interpretação das bases do comprometimento na DG

Bases do comprometimento	Itens	Média	Pesos	M x P*	Somatória**	Interpretação***
Afetiva	13	4,33	0,74	3,2	15,26	Comprometimento acima da média
	14	4,67	0,76	3,54		
	15	5,33	0,8	4,26		
	16	5,44	0,78	4,24		
Obrigação em permanecer	17	4,67	0,78	3,64	12	Comprometimento abaixo da média
	18	4	0,79	3,16		
	19	2,78	0,82	2,27		
	20	3,44	0,85	2,92		
Obrigação pelo desempenho	21	5,78	0,65	3,75	17,34	Alto Comprometimento
	22	6	0,81	4,86		
	23	5,78	0,81	4,68		
	24	5,78	0,7	4,04		
Afiliativa	25	5,89	0,72	4,24	16,94	Comprometimento acima da média
	26	5,89	0,82	4,82		
	27	5,89	0,76	4,47		
	28	5	0,68	3,4		
Falta de recompensa e oportunidades	29	3,44	0,45	1,54	5,59	Comprometimento abaixo da média
	30	2	0,77	1,54		
	31	1,33	0,72	0,95		
	32	2,22	0,7	1,55		
Linhas consistentes de atividades	33	4,56	0,69	3,14	12,58	Comprometimento acima da média
	34	4,44	0,58	2,57		
	35	4,89	0,71	3,47		
	36	5,22	0,65	3,39		
Escassez de alternativas	37	3,22	0,59	1,89	6,53	Baixo comprometimento
	38	1,67	0,77	1,28		
	39	2,33	0,84	1,95		
	40	1,78	0,78	1,38		

Fonte: Dados da pesquisa.

* **M x P**: Multiplicação das médias e pesos dos respectivos itens

** **Somatória**: Soma dos resultados dos quatro itens multiplicados por seus respectivos pesos

*** **Interpretação**: Realizada conforme disposto no Apêndice C

Assim como na análise conjunta (Tabela 15), na análise individual da DG também poder ser identificadas as bases “Obrigação pelo desempenho” e “Escassez de alternativas” como as que apresentaram os resultados mais expressivos, sendo eles, respectivamente, alto e baixo comprometimento.

O único ponto divergente entre a análise conjunta e análise individual da DG é o fato de que, diferentemente da primeira, na segunda constatou-se um comprometimento acima da média para a base “Linha consistente de atividades”.

4.2.3 Diretoria de Recursos Humanos (DRH)

A tabela abaixo apresenta a análise individual das bases do comprometimento da Diretoria de Recursos Humanos, de acordo com a percepção dos respondentes.

TABELA 17: Análise e interpretação das bases do comprometimento na DRH

Bases do comprometimento	Itens	Média	Pesos	M x P*	Somatória**	Interpretação***
Afetiva	13	4,15	0,74	3,07	13,39	Comprometimento acima da média
	14	4,35	0,76	3,3		
	15	4,31	0,8	3,44		
	16	4,58	0,78	3,57		
Obrigação em permanecer	17	3,69	0,78	2,87	11,38	Comprometimento abaixo da média
	18	3,73	0,79	2,94		
	19	3,31	0,82	2,71		
	20	3,35	0,85	2,84		
Obrigação pelo desempenho	21	5,38	0,65	3,49	16,25	Alto Comprometimento
	22	5,54	0,81	4,48		
	23	5,69	0,81	4,60		
	24	5,23	0,7	3,66		
Afiliativa	25	4,85	0,72	3,49	14,41	Comprometimento abaixo da média
	26	5,04	0,82	4,13		
	27	5,08	0,76	3,86		
	28	4,31	0,68	2,93		
Falta de recompensa e oportunidades	29	3,12	0,45	1,4	6,95	Comprometimento abaixo da média
	30	1,96	0,77	1,5		
	31	2,35	0,72	1,69		
	32	3,35	0,7	2,34		
Linhas consistentes de atividades	33	3,5	0,69	2,41	9,58	Comprometimento abaixo da média
	34	3,85	0,58	2,23		
	35	3,5	0,71	2,48		
	36	3,77	0,65	2,45		
Escassez de alternativas	37	3,08	0,59	1,81	8,47	Baixo comprometimento
	38	2,62	0,77	2,01		
	39	2,81	0,84	2,36		
	40	2,92	0,78	2,27		

Fonte: Dados da pesquisa.

* **M x P:** Multiplicação das médias e pesos dos respectivos itens

** **Somatória:** Soma dos resultados dos quatro itens multiplicados por seus respectivos pesos

*** **Interpretação:** Realizada conforme disposto no Apêndice C

Na análise individual da DRH, as bases com resultados mais expressivos foram as mesmas identificadas na análise conjunta (Tabela 15) e na análise individual da DG (Tabela 16): “Obrigação pelo Desempenho” (alto comprometimento) e “Escassez de alternativas” (baixo comprometimento).

Nas três análises (Tabelas 15, 16 e 17) a base “Afetiva” apresentou um comprometimento acima da média e, as bases “Obrigação em permanecer” e “Falta de recompensas e oportunidades”, um comprometimento abaixo da média. Diferentemente da

análise individual da DG, na análise conjunta, bem como na análise individual da DHR, a base “Linha consistente de atividades” apresentou um comprometimento abaixo da média.

4.2.4 Diretoria Legislativa (DILEG)

A tabela abaixo apresenta a análise individual das bases do comprometimento da Diretoria Legislativa, de acordo com a percepção dos respondentes.

Tabela 18: Análise e interpretação das bases do comprometimento na DILEG

Bases do comprometimento	Itens	Média	Pesos	M x P*	Somatória**	Interpretação***
Afetiva	13	4,17	0,74	3,08	14,17	Comprometimento acima da média
	14	4,59	0,76	3,48		
	15	4,79	0,8	3,83		
	16	4,83	0,78	3,76		
Obrigação em permanecer	17	4,03	0,78	3,14	10,64	Comprometimento abaixo da média
	18	3,52	0,79	2,78		
	19	2,86	0,82	2,34		
	20	2,79	0,85	2,37		
Obrigação pelo desempenho	21	5,38	0,65	3,49	16,42	Alto Comprometimento
	22	5,62	0,81	4,55		
	23	5,66	0,81	4,58		
	24	5,41	0,7	3,78		
Afiliativa	25	5,28	0,72	3,8	15,08	Comprometimento acima da média
	26	5,38	0,82	4,41		
	27	5,28	0,76	4,01		
	28	4,21	0,68	2,86		
Falta de recompensa e oportunidades	29	2,72	0,45	1,22	5,71	Comprometimento abaixo da média
	30	1,9	0,77	1,46		
	31	1,83	0,72	1,31		
	32	2,45	0,7	1,71		
Linhas consistentes de atividades	33	3,41	0,69	2,35	9,58	Comprometimento abaixo da média
	34	3,45	0,58	2		
	35	3,48	0,71	2,47		
	36	4,24	0,65	2,75		
Escassez de alternativas	37	2,34	0,59	1,38	7,04	Baixo comprometimento
	38	2,34	0,77	1,8		
	39	2,45	0,84	2,05		
	40	2,31	0,78	1,80		

Fonte: Dados da pesquisa.

* **M x P**: Multiplicação das médias e pesos dos respectivos itens

** **Somatória**: Soma dos resultados dos quatro itens multiplicados por seus respectivos pesos

*** **Interpretação**: Realizada conforme disposto no Apêndice C

Tal como na análise conjunta (Tabela 15) e nas análises individuais da DG e DRH (Tabelas 16 e 17), na análise individual da DILEG a “Obrigação pelo desempenho” apresentou um nível de alto comprometimento, enquanto a “Escassez de alternativas” apresentou um nível de baixo comprometimento, sendo assim, as bases que apresentaram resultados mais significativos.

No que diz respeito às demais bases, assim como nas análises apresentadas anteriormente, as bases “Afetiva” e “Obrigação em permanecer” apresentaram, respectivamente, comprometimento acima e abaixo da média. Diferentemente da DRH e igualmente à análise conjunta e análise individual da DG, na análise da DILEG constatou-se um comprometimento acima da média para a base “Afiliativa”. Ademais, diferentemente da DG e igualmente à DRH, bem como à análise conjunta, a base “Linha consistente de atividades” apresentou um comprometimento acima da média.

4.2.5 Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação (DITEC)

A tabela abaixo apresenta a análise individual das bases do comprometimento da Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação, de acordo com a percepção dos respondentes.

TABELA 19: Análise e interpretação das bases do comprometimento na DITEC

Bases do comprometimento	Itens	Média	Pesos	M x P*	Somatória**	Interpretação***
Afetiva	13	3,33	0,74	2,46	11,74	Comprometimento acima da média
	14	3,67	0,76	2,78		
	15	4	0,8	3,2		
	16	4,22	0,78	3,29		
Obrigação em permanecer	17	3,67	0,78	2,86	11,78	Comprometimento abaixo da média
	18	3,67	0,79	2,89		
	19	3,89	0,82	3,18		
	20	3,33	0,85	2,83		
Obrigação pelo desempenho	21	5,56	0,65	3,61	16,63	Alto Comprometimento
	22	5,78	0,81	4,68		
	23	5,78	0,81	4,68		
	24	5,22	0,7	3,65		
Afiliativa	25	4,78	0,72	3,44	14,27	Baixo Comprometimento
	26	5,33	0,82	4,37		
	27	5,22	0,76	3,96		
	28	3,67	0,68	2,49		
Falta de recompensa e oportunidades	29	2,78	0,45	1,25	7,37	Comprometimento abaixo da média
	30	2,33	0,77	1,79		
	31	2,44	0,72	1,75		
	32	3,67	0,7	2,56		
Linhas consistentes de atividades	33	3,56	0,69	2,45	9,27	Comprometimento abaixo da média
	34	3,44	0,58	1,99		
	35	3,33	0,71	2,36		
	36	3,78	0,65	2,45		
Escassez de alternativas	37	2,67	0,59	1,57	8,74	Baixo comprometimento
	38	2,78	0,77	2,14		
	39	3	0,84	2,52		
	40	3,22	0,78	2,51		

Fonte: Dados da pesquisa.

* **M x P**: Multiplicação das médias e pesos dos respectivos itens

** **Somatória**: Soma dos resultados dos quatro itens multiplicados por seus respectivos pesos

*** **Interpretação**: Realizada conforme disposto no Apêndice C

Em relação às bases consideradas mais expressivas, a análise individual da DITEC possui um ponto em comum com as demais abordadas anteriormente (Análise conjunta e análises individuais da DG, DHR e DILEG), como também possui um ponto incomum. O ponto em comum, é o fato das bases “Obrigação pelo desempenho” e “Escassez de alternativas” serem as que apresentaram resultados mais significativos, na qual a primeira apresentou alto comprometimento e, a segunda, um baixo comprometimento. O ponto incomum é que, além da “Escassez de alternativas”, a base “Afiliativa” também apresentou um nível de comprometimento baixo.

Há também, nesta análise (Tabela 19), outros em pontos comuns e incomuns com as análises anteriores, sendo estes relacionados às demais bases (Tabelas 15, 16, 17 e 18). Nas bases “Afetiva”, “Obrigação em permanecer” e “Falta de recompensas e oportunidades”, assim como nas análises anteriores, apresentou-se níveis, respectivos, de comprometimento acima, abaixo e abaixo da média. Já na base “Linhas consistente de atividades”, diferentemente da DG e igualmente à análise conjunta e análises individuais da DRH e DILEG, identificou-se um comprometimento abaixo da média.

4.2.6 Diretoria Administrativa (DIRAD)

A tabela abaixo apresenta a análise individual das bases do comprometimento da Diretoria Administrativa, de acordo com a percepção dos respondentes.

TABELA 20: Análise e interpretação das bases do comprometimento na DIRAD

Bases do comprometimento	Itens	Média	Pesos	M x P*	Somatória**	Interpretação***
Afetiva	13	4,25	0,74	3,14	14,22	Comprometimento acima da média
	14	4,7	0,76	3,57		
	15	4,7	0,8	3,76		
	16	4,8	0,78	3,74		
Obrigação em permanecer	17	4	0,78	3,12	10,72	Comprometimento abaixo da média
	18	3,35	0,79	2,64		
	19	3,2	0,82	2,62		
	20	2,75	0,85	2,33		
Obrigação pelo desempenho	21	5,25	0,65	3,41	16,40	Alto Comprometimento
	22	5,8	0,81	4,69		
	23	5,75	0,81	4,65		
	24	5,2	0,7	3,64		
Afiliativa	25	5,25	0,72	3,78	15,07	Comprometimento abaixo da média
	26	5,1	0,82	4,18		
	27	5,2	0,76	3,95		
	28	4,65	0,68	3,16		
Falta de recompensa e oportunidades	29	3	0,45	1,35	6,59	Comprometimento abaixo da média
	30	2,2	0,77	1,69		
	31	2,35	0,72	1,69		
	32	2,65	0,7	1,85		

	33	3,1	0,69	2,13		
Linhas consistentes de atividades	34	3,55	0,58	2,05	9,4	Comprometimento abaixo da média
	35	3,3	0,71	2,34		
	36	4,4	0,65	2,86		
	37	2,8	0,59	1,65		
Escassez de alternativas	38	2,55	0,77	1,96	8,35	Baixo comprometimento
	39	3	0,84	2,52		
	40	2,85	0,78	2,22		

Fonte: Dados da pesquisa.

* **M x P:** Multiplicação das médias e pesos dos respectivos itens

** **Somatória:** Soma dos resultados dos quatro itens multiplicados por seus respectivos pesos

*** **Interpretação:** Realizada conforme disposto no Apêndice C

Nesta análise (Tabela 20), as bases que apresentaram resultados mais expressivos foram as mesmas identificadas em todas as outras análises (Tabelas 15, 16, 17, 18 e 19): “Obrigação pelo desempenho”, com alto comprometimento; e “Escassez de alternativas”, com baixo comprometimento. As bases “Afetiva”, “Obrigação em permanecer” e “Falta de recompensas e oportunidades” também apresentaram resultados iguais aos das outras análises, sendo estes: comprometimento acima da média para a primeira; e comprometimento abaixo da média para a segunda e terceira.

Na base “Afiliativa”, assim como nas análises da DIRAD e DRH, identificou-se um comprometimento acima da média. Este mesmo resultado também foi identificado para a base “Linhas consistentes de atividade”, assim como ocorreu nas maiorias das análises apresentadas anteriormente, exceto na análise individual da DG, na qual tal base apresentou um nível de comprometimento acima da média.

4.2.7 Comparativo das bases do comprometimento entre as Diretorias

O quadro a seguir exibe uma comparação entre as avaliações das bases de comprometimento de cada uma das diretorias (DG, DRH, DILEG, DITEC e DIRAD). Tal comparativo apresenta uma síntese das análises conjunta e individual que foram realizadas anteriormente, na qual serão mencionados o nível de comprometimento (baixo, abaixo da média, acima da média e alto) identificados em cada uma das bases.

Concomitante com a apresentação do comparativo dos resultados, estes também serão discutidos e interpretados à luz do modelo EBACO, cujo a explanação foi realizada anteriormente no Referencial Teórico, Capítulo 2.

QUADRO 9

Análise conjunta e individual das bases do comprometimento das Diretorias

Análise das bases do comprometimento						
Bases do comprometimento	Nível do comprometimento					
	Análise conjunta	Análise individual				
		DG	DHR	DILEG	DITEC	DIRAD
Afetiva	Acima da média	Acima da média	Acima da Média	Acima da média	Acima da média	Acima da média
Obrigação em permanecer	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média
Obrigação pelo desempenho	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Afiliativa	Acima da média	Acima da Média	Abaixo da média	Acima da média	Baixo	Abaixo da média
Falta de recompensas e oportunidades	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média
Linha consistente de atividades	Abaixo da média	Acima da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média
Escassez de alternativas	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo

Fonte: Dados da pesquisa.

Primeiramente, para fins de interpretação dos resultados, é importante entender que: na base “Afetiva” o comprometimento é relacionado à “Ligação emocional e envolvimento com a organização/setor”, no qual o estado psicológico remete ao “Desejo de permanecer na organização/setor”; a base “Afiliativa” é associada ao “sentimento de fazer parte do grupo”; as bases “Obrigação em permanecer” e “Obrigação pelo desempenho” são associadas ao “Enfoque Normativo”, no qual o comprometimento está ligado a um “dever moral” para com a organização/setor e o estado psicológico é relacionado à “Obrigação”; e, finalmente, as bases “Falta de recompensas e oportunidades”, “Linha consistente de atividades” e “Escassez de alternativas” são associadas ao “Enfoque Instrumental”, no qual o comprometimento está ligado aos “custos associados à saída do colaborador de sua organização/setor” e o estado psicológico está relacionado à “Necessidade de permanecer na organização/setor”. Tais conceitos foram abordados de forma mais detalhada no Capítulo 2, tópico 2.2, Quadros 3 e 4.

Conforme pode ser observado no Quadro 9, tanto na análise conjunta, quanto em todas as análises individuais, as bases que apresentaram os resultados mais expressivos foram: a “Obrigação pelo desempenho”, na qual constatou-se um alto comprometimento; e a “Escassez de alternativas”, na qual identificou-se um nível de comprometimento baixo.

Tais resultados podem ser interpretados da seguinte forma: O comprometimento dos colaboradores de todas as diretorias é **fortemente influenciado** pela crença de que eles devem

realizar esforços em benefício dos setores os quais estão lotados, no sentido de desempenhar bem suas funções e cumprir suas tarefas, buscando sempre atingir os objetivos organizacionais. Em contrapartida, o comprometimento dos colaboradores é **pouquíssimo influenciado** pela crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora do setor atual.

No que tange à **pouquíssima influência** no comprometimento organizacional, no caso da análise individual da DITEC, pode ser observado que, além da base “Escassez de alternativas”, identificou-se o nível de baixo comprometimento também na base “Afiliativa”. Isto significa que – além do comprometimento dos colaboradores da DITEC ser minimamente relacionado à crença da existência de poucas alternativas fora dos seus setores atuais – há um sentimento por parte dos colaboradores de que eles não sejam não tão reconhecidos pelos colegas de trabalho como membro da equipe, de um modo de que tal crença tenha pouquíssima influência no comprometimento.

Ademais, diante do exposto no quadro, nota-se que na análise conjunta e na análise individual da DILEG identificou-se os mesmos resultados no sentido de terem sido, em ambos os casos, apresentados os mesmos níveis de comprometimento para todas as bases: Afetiva, acima da média; Obrigação em Permanecer, abaixo da média; Obrigação pelo desempenho, alto; Afiliativa, acima da média; Falta de recompensas e oportunidades, abaixo da média; Linhas consistentes de atividades, abaixo da média; e Escassez de alternativas, baixo. Em relação às demais análises, foi possível identificar resultados semelhantes aos expostos anteriormente, porém, com algumas oscilações dos parâmetros intermediários (comprometimento abaixo e acima da média) em algumas dimensões.

Nas bases “Afetiva”, “Obrigação em permanecer” e “Falta de recompensas e oportunidades” foram identificados os mesmos resultados em todas as análises (conjunta e individuais), sendo eles, comprometimento acima da média na primeira base, e comprometimento abaixo da média na segunda e terceira base. Isto significa que, no comprometimento organizacional em todas as diretorias, há uma influência da base “Afetiva”, apesar de não ser uma influência tão grande quanto a da base “Obrigação pelo desempenho”, enquanto há uma pouca influência das bases “Obrigação em permanecer” e “Falta de recompensas e oportunidades”. Em outras palavras, no comprometimento dos colaboradores das diretorias: têm-se uma **razoável influência** da crença e identificação com os valores e objetivos organizacionais, ou seja, o comprometimento dos colaboradores está razoavelmente relacionado ao sentimento de identificação e envolvimento emocional com os setores onde eles estão lotados atualmente; têm-se **pouca influência** da crença de que não seria certo

deixar o setor, no sentido de se ter um dever moral com os atuais colegas de trabalho; e, por fim, **pouca influência** da crença de que os seus esforços realizados em prol do setor devem ser mais bem recompensados, sendo necessária uma maior oferta de oportunidades.

Em relação à base “Linha consistente de atividades”, nota-se foi identificado um nível de comprometimento abaixo da média na maioria das análises individuais, exceto na análise individual da DG, cujo o resultado foi “acima da média”. Tendo sido identificado em quatro das cinco análises individuais, o nível “abaixo da média” se sobressaiu, sendo assim, constatado na análise conjunta. Isto significa que, no geral, o comprometimento dos colaboradores das diretorias possui **pouca influência** da crença de que se deve observar e seguir certas condutas e regras para que se consiga permanecer no setor atual.

Por fim, no que diz respeito à base “Afiliativa”, identificou-se: um nível de comprometimento acima da média nas análises individuais da DG e DILEG; um nível de comprometimento abaixo da média nas análises da DRH e DIRAD; e, conforme já foi mencionado anteriormente, um nível de comprometimento baixo na análise individual da DITEC. Apesar de ter sido constatado o nível “abaixo da média” em duas análises individuais, bem como o nível “baixo” em uma outra análise, o nível que sobressaiu foi o “acima da média”, sendo assim, constatado na análise conjunta das diretorias. Tais resultados podem ser interpretados da seguinte maneira: O comprometimento organizacional dos colaboradores das diretorias, no geral, possui uma **razoável influência** do sentimento de ser reconhecido pelos colegas de trabalho, bem como da crença de pertencimento do grupo, diferentemente da situação identificada na DG, DILEG e DITEC, cujo tal sentimento e crença **influencia pouco**, no caso da DG e DILEG, e **influencia minimamente**, no caso da DITEC.

Para fins de interpretação dos níveis de comprometimento apresentados anteriormente, bem como para identificar se tais resultados podem ser considerados positivos ou negativos para o desempenho organizacional, deve-se ter o entendimento de que:

“Algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcional. Portanto, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante um ALTO comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja BAIXO” (BASTOS *et al.*, 2008, p. 67).

Diante disso, o quadro abaixo apresenta os níveis do comprometimento identificados nas análises conjunta e individuais, juntamente com a interpretação de tais resultados associada à relação entre as bases do comprometimento e o desempenho organizacional.

QUADRO 10

Interpretação dos níveis de comprometimento relacionados ao desempenho organizacional

Bases do comprometimento	Resultados dos níveis do comprometimento						Relação com o desempenho organizacional	Respectivas interpretações dos resultados ⁶
	Análise conjunta	Análise individual						
		DG	DHR	DILEG	DITEC	DIRAD		
Afetiva	Acima da média	Acima da média	Acima da Média	Acima da média	Acima da média	Acima da média	Quanto maior, melhor	No geral: Bom
Obrigação em permanecer	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Quanto maior, melhor	No geral: Ruim
Obrigação pelo desempenho	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Quanto maior, melhor	No geral: Muito bom
Afiliativa	Acima da média	Acima da Média	Abaixo da média	Acima da média	Baixo	Abaixo da média	Quanto maior, melhor	Análise conjunta: Bom DG e DILEG: Bom DRH e DIRAD: Ruim DITEC: Muito ruim
Falta de recompensas e oportunidades	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Quanto menor, melhor	No geral: Bom
Linha consistente de atividades	Abaixo da média	Acima da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Abaixo da média	Quanto menor, melhor	Análise conjunta: Bom DG: Ruim DRH, DILEG, DITEC e DIRAD: Bom
Escassez de alternativas	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Quanto menor, melhor	No geral: Muito bom

Fonte: Adaptado de COTA *et. al* (2016).

⁶ Aplicou-se ao resultado, que varia em quatro níveis (baixo, abaixo da média, acima da média e alto), uma gradação de acordo com a aderência associada ao desejável (no que diz respeito à relação entre comprometimento e desempenho), sendo utilizado: “muito bom” para o melhor resultado, e “muito ruim” para o pior; e “bom” e “ruim” para resultados intermediários (COTA *et. al.*, 2016).

4.3 Relação entre Cultura e Comprometimento Organizacional

Para fins de investigação da relação entre os construtos “cultura” e “comprometimento” no âmbito organizacional, utilizou-se a Correlação de *Spearman*, que é um dos procedimentos estatísticos que auxiliam na identificação de vínculos entre as variáveis.

No que tange à interpretação dos resultados obtidos com o uso de tal técnica estatística, é importante o entendimento de que os testes de correlação se expressam por meio de coeficientes que, por sua vez, são os determinantes da força da relação entre as variáveis. Os valores dos coeficientes podem oscilar entre $-1,00$ e $+1,00$, sendo que: quanto mais próximo de $+1,00$, mais forte a correlação positiva; e quanto mais próximo de $-1,00$, mais forte a correlação negativa (GIL, 2008).

Os resultados identificados podem ser visualizados a seguir, na Tabela 21. Destaca-se que, na tabela, os valores de α referem-se ao nível de significância⁷, enquanto que os valores que se encontram acima do α referem-se aos coeficientes, ou seja, ao grau da correlação.

TABELA 21: Coeficientes de Correlação entre os perfis culturais e as bases do comprometimento das Diretorias

Correlação de Spearman	Cultura Clã	Cultura Inovativa	Cultura de Mercado	Cultura Hierárquica
Afetiva	0,411** $\alpha < 0,001$	0,420** $\alpha < 0,001$	- 0,289** $\alpha = 0,004$	- 0,526** $\alpha < 0,001$
Obrigação em Permanecer	0,222* $\alpha = 0,028$	0,080 $\alpha = 0,431$	- 0,115 $\alpha = 0,260$	- 0,173 $\alpha = 0,089$
Obrigação pelo Desempenho	0,215* $\alpha = 0,034$	0,106 $\alpha = 0,297$	- 0,202* $\alpha = 0,046$	- 0,084 $\alpha = 0,412$
Afiliativa	0,522** $\alpha < 0,001$	0,157 $\alpha = 0,123$	- 0,305** $\alpha = 0,002$	- 0,373** $\alpha < 0,001$
Falta de Recompensas e Oportunidades	- 0,209* $\alpha = 0,039$	- 0,111 $\alpha = 0,276$	0,157 $\alpha = 0,123$	0,251* $\alpha = 0,013$
Linha consistente de atividades	0,077 $\alpha = 0,471$	0,103 $\alpha = 0,312$	- 0,063 $\alpha = 0,538$	- 0,109 $\alpha = 0,285$
Escassez de alternativas	- 0,198 $\alpha = 0,051$	- 0,148 $\alpha = 0,146$	0,149 $\alpha = 0,143$	0,169 $\alpha = 0,096$

Fonte: Dados da pesquisa.

* Correla o   significativa ao nível de 0,05.

** Correla o   significativa ao nível de 0,01.

⁷ O risco de cometer o erro de Tipo I (concluir que uma correla o existe quando, na verdade, não existe)   determinado pelo nível de significância (α), no qual os valores mais comuns são 0,05 e 0,01: $\alpha = 0,05$ significa que a probabilidade de ocorrência do erro de Tipo I é de 5%; $\alpha = 0,01$ significa que a probabilidade de ocorrência do erro de Tipo I é de 1% (GIL, 2008).

Em face do exposto anteriormente e com base na Tabela 21, têm-se os seguintes resultados:

- A base **Afetiva** apresentou correlação positiva com as Culturas Clã e Inovativa e correlação negativa com as Culturas de Mercado e Hierárquica;
- A base **Obrigação em Permanecer** apresentou correlação positiva com a Cultura Clã. No que tange às Culturas Inovativa, de Mercado e Hierárquica, não foi constatado nenhuma relação estatisticamente significativa entre os referidos tipos culturais e tal dimensão do comprometimento;
- A base **Obrigação pelo Desempenho** apresentou correlação positiva com a Cultura Clã e correlação negativa com a Cultura de Mercado. Tal dimensão do comprometimento não apresentou nenhuma relação estatisticamente significativa entre as Culturas Inovativa e Hierárquica;
- A base **Afiliativa** apresentou correlação positiva com a Cultura Clã e correlação negativa com as Culturas de Mercado e Hierárquica. Tal dimensão do comprometimento não apresentou nenhuma relação estatisticamente significativa com a Cultura Inovativa;
- A base **Falta de recompensas e oportunidades** apresentou correlação positiva com a Cultura Hierárquica e correlação negativa com a Cultura Clã. Tal dimensão do comprometimento não apresentou nenhuma relação estatisticamente significativa com as Culturas Inovativa e de Mercado;
- Por fim, no que diz respeito às bases **Linha consistente de atividades** e **Escassez de alternativas**, conforme pode ser visualizado na Tabela 15, tais dimensões do comprometimento não apresentaram relações estatisticamente significativas com nenhum dos tipos culturais.

No que diz respeito à interpretação da correlação entre variáveis, têm-se os seguintes exemplos:

“Um exemplo de forte correlação positiva é estabelecido com a relação entre idade e estatura de uma criança; quanto maior a idade, maior a estatura. Um exemplo de forte correlação negativa, por sua vez, é o que se manifesta na relação entre o calor e o consumo de cobertores: quanto maior o calor, menor o consumo. Por fim, um exemplo que provavelmente indicará inexistência de correlação é a relação entre o número do calçado de um adulto e seu nível intelectual” (GIL, 2008, p. 196).

Dessa forma, o relacionamento dos construtos “cultura” e “comprometimento” pode ser representado da seguinte forma: No caso da existência de uma correlação positiva entre

uma Cultura X e uma base de comprometimento Y, significa que quanto maior a presença da Cultura X, maior será a presença da base de comprometimento Y no âmbito organizacional; em contrapartida, no caso da existência de uma correlação negativa, sempre que aumentar a presença Cultura X, diminuirá a presença da base de comprometimento Y.

Partindo de tal premissa, os resultados referentes à relação entre cultura e comprometimento organizacional que foram identificados na presente pesquisa – e dispostos na Tabela 21 – indicam a seguinte interpretação:

- Quanto maior a presença das características da **Cultura Clã** nas Diretorias da CD: maior é a presença das características das bases “Afiliativa”, “Afetiva”, “Obrigação em Permanecer” e “Obrigação pelo Desempenho” no comprometimento dos colaboradores; e menor é a presença das características da base “Falta de recompensas e oportunidades”;
- Quanto maior a presença das características da **Cultura Inovativa** nas Diretorias da CD: maior é a presença das características da base “Afetiva” no comprometimento dos colaboradores;
- Quanto maior a presença das características da **Cultura de Mercado** nas Diretorias da CD: menor é a presença das características da base “Afetiva”, “Afiliativa” e “Obrigação pelo Desempenho” no comprometimento dos colaboradores;
- Quanto maior a presença das características da **Cultura Hierárquica** nas Diretorias da CD: maior é a presença das características da base “Falta de recompensas e oportunidades” no comprometimento dos colaboradores; e menor é a presença das características da base “Afetiva” e “Afiliativa”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresentará as considerações finais da presente pesquisa, sendo composto pelos seguintes tópicos: síntese dos resultados, contribuições acadêmicas e gerenciais e, por fim, limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

5.1 Síntese dos resultados

A presente pesquisa teve como objetivo geral a investigação das relações entre cultura organizacional e perfis de comprometimento dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados. Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos específicos: Identificação das características da cultura organizacional dos setores vinculados às Diretorias da CD; Identificação das características do comprometimento dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias da CD; Comparação das características do perfil cultural e do comprometimento identificadas em cada Diretoria; e, por fim, a demonstração das relações existentes entre os tipos de cultura organizacional e as bases de comprometimento dos colaboradores. Os resultados obtidos em tais objetivos serão recapitulados, de forma sintetizada, a seguir.

No que diz respeito ao **primeiro objetivo específico**, os dados obtidos indicaram a predominância da Cultura Clã (com o maior destaque) e da Cultura Hierárquica. Tais tipos culturais predominaram na situação atual das Diretorias na maioria das dimensões (Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Pessoas, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso), com a exceção da “União Organizacional”, na qual a Cultura Hierárquica não se destacou ao ponto de ser considerada predominante. Isto significa que o perfil cultural das Diretorias da CD, na percepção dos colaboradores que participaram da pesquisa, é caracterizado como um ambiente organizacional amigável, onde as pessoas compartilham muito de si mesmas, ao mesmo tempo em que é um local de trabalho muito formalizado e bastante estruturado, na qual os colaboradores são orientados a realizar procedimentos formais. Ademais, a liderança organizacional é considerada mentora e incentivadora, sendo também considerada como exemplo de organização e eficiência, e o gerenciamento das pessoas é voltado para o trabalho em equipe e participação, bem como para a estabilidade e previsibilidade. As Diretorias estudadas, segundo a concepção dos colaboradores, têm a união organizacional mantida pela lealdade e confiança mútua, além de enfatizar estrategicamente a participação, confiança, desenvolvimento individual, a procura

pela estabilidade, o controle e o funcionamento sem transtornos. Por fim, eficiência, cumprimento de prazos, desenvolvimento individual, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho são considerados critérios de sucesso. Apesar de não serem consideradas predominantes no perfil cultural, as características das Culturas Inovativa e de Mercado se destacaram em algumas dimensões (Gestão de Pessoas, União Organizacional e Critérios de Sucesso). Em outras palavras, além das características apresentadas anteriormente, têm-se as seguintes: Gestão de pessoas voltada para aceitação e estimulação de criatividade, união organizacional mantida pela preocupação com o alcance de metas e objetivos, e critérios de sucesso relacionados ao alcance de melhores resultados.

Os resultados obtidos no primeiro objetivo específico podem ser considerados bons, no sentido da predominância atual da Cultura Clã no perfil cultural das Diretorias ser também uma situação idealizada pelos respondentes. No entanto, pôde-se perceber um desejo por parte dos colaboradores de uma maior presença das características da Cultura Inovativa no ambiente organizacional, em detrimento de uma menor presença de características da Cultura Hierárquica. Isto significa que uma situação ideal, na percepção dos colaboradores, seria um local de trabalho em que, além da marcante presença das características da Cultura Clã, fosse caracterizado também como um ambiente organizacional mais voltado para o dinamismo e empreendedorismo, com uma maior ênfase na criação de metas desafiadoras e ideias inovadoras.

Em relação ao **segundo objetivo específico**, constatou-se que, das setes bases do comprometimento organizacional (Afetiva, Obrigação pelo Desempenho, Obrigação em Permanecer, Afiliativa, Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividades e Escassez de Alternativas), as que apresentam os resultados mais expressivos foram as dimensões: Obrigação pelo desempenho, na qual identificou-se um nível alto de comprometimento; e Escassez de Alternativas, cujo o resultado obtido foi um nível baixo. Isto significa que, levando em consideração a percepção dos respondentes, o comprometimento dos colaboradores das Diretorias é fortemente influenciado pelo sentimento de obrigação da realização de esforços em benefício dos setores os quais estão lotados e pela crença de que eles devem desempenhar bem suas funções, sempre em busca do alcance dos objetivos organizacionais. Em contrapartida, o baixo índice encontrado indica que o comprometimento dos colaboradores é pouquíssimo influenciado pela crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora do setor atual.

Diante disso, têm-se o entendimento de que os resultados obtidos no segundo objetivo específico podem ser considerados positivos, tendo em vista que, com base no Quadro 10 (abordado anteriormente no subtópico 4.2.7, do Capítulo 4), na maioria das bases obteve-se um resultado desejável⁸: Nas bases “Obrigação pelo Desempenho” e “Escassez de Alternativas”, que inclusive foram as que apresentaram os resultados mais expressivos (com os respectivos níveis alto e baixo), identificou-se resultados considerados “muito bom”; e nas bases “Afetiva”, “Afiliativa”, “Falta de Recompensas e Oportunidades” e “Linha Consistente de Atividades” identificou-se resultados considerados “bons”. Por outro lado, na base “Obrigação em Permanecer” constatou-se um resultado contrário ao desejado, que por sua vez, foi considerado “Ruim”.

No que tange ao **terceiro objetivo específico**, destaca-se que a possibilidade da realização de um comparativo das características do perfil cultural e do comprometimento identificadas em cada Diretoria surgiu posteriormente à coleta dos dados, que por sua vez, resultou em uma amostra composta por 98 respondentes, na qual 05 não responderam às questões relacionadas ao perfil sociodemográfico, cujo uma das variáveis a ser identificada era a unidade de trabalho (Diretoria) atual do respondente. Por conseguinte, para fins de verificação das possíveis discrepâncias oriundas do não levantamento dos dados sociodemográficos de 05 respondentes, realizou-se uma análise conjunta do perfil cultural das Diretorias (utilizando a amostra de 98 respondentes), bem como uma análise individual de cada uma delas (utilizando a amostra de 93 respondentes). Por fim, foi elaborado um comparativo dos resultados de ambas as análises.

Os resultados decorrentes de tal comparação apontaram algumas divergências nas análises individuais. Conforme já foi ressaltado anteriormente, na análise conjunta os dados indicaram a predominância das Culturas Clã e Hierárquica. No entanto, na análise individual da DG constatou-se a predominância somente da Cultura Clã, enquanto que, na análise individual da DITEC identificou-se somente a Cultura Hierárquica como predominante. Contudo, notou-se uma unanimidade, entre todas as análises, relacionada à uma situação ideal na qual as características da Cultura Clã sejam fortemente presentes no local de trabalho. Ainda no que diz respeito da situação idealizada pelos respondentes, constatou-se, na maioria das análises individuais (exceto na análise da DG), o desejo de uma maior presença das características da Cultura Inovativa no ambiente organizacional. Com relação ao comparativo

⁸ **Níveis do comprometimento identificados na bases relacionados ao desempenho organizacional:** Bases “Afetiva”, “Obrigação em Permanecer”, “Obrigação pelo Desempenho” e “Afiliativa” – Quanto maior o nível, melhor o desempenho; as demais bases – Quanto menor o nível, melhor o desempenho.

das análises das bases do comprometimento, notou-se que a maioria das bases receberam as mesmas avaliações nas análises conjunta e individuais, como a exceção da “Afiliativa” e “Linha Consistente de Atividades”. Na primeira base, diferentemente do que foi identificado na análise conjunta e nas análises individuais da DG e DILEG, os resultados obtidos nas análises da DHR, DIRAD e DITEC contrariaram o desejável. No caso da DRH e DIRAD o resultado foi considerado “Ruim” e, no caso da DITEC, considerado “Muito Ruim”. Na segunda base, diferentemente do que foi identificado na análise conjunta e nas demais análises individuais, o resultado obtido nas análises da DG contrariou o desejável, sendo considerado “ruim”.

Finalmente, no que se refere ao **quarto objetivo específico**, destaca-se a inviabilidade de apontar conclusões, tampouco generalizações, relacionadas à relação entre os construtos Cultura e Comprometimento no âmbito organizacional, levando em consideração o fato da amostra obtida não ter sido considerada grande o suficiente, comparando-se ao total de indivíduos do elemento a ser estudado (Diretorias da CD). No entanto, vale salientar a possibilidade dos achados da presente pesquisa serem relevantes para fins de estimular o desenvolvimento de estudos concernentes à vinculação entre tais variáveis. Ante o exposto (e respondendo à pergunta da presente pesquisa), considera-se que os dados obtidos neste estudo indicaram a existência das seguintes possíveis correlações entre os tipos culturais e os perfis de comprometimento dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados:

- Correlação positiva entre a **Cultura Clã** e a base **Afiliativa**: Isto é, possivelmente, tal tipo cultural proporciona ao colaborador uma sensação de pertencimento, ou seja, um sentimento de que ele é reconhecido pelos colegas de trabalho como um membro do grupo. Com isso, tais sentimentos, conseqüentemente, favorecem a permanência e o envolvimento do colaborador em sua unidade de trabalho atual;
- Correlação positiva entre as **Culturas Clã e Inovativa** e a base **Afetiva**: Isto é, possivelmente, tais tipos culturais proporcionam ao colaborador sentimentos de afetividade e identificação com os valores e objetivos organizacionais de sua unidade de trabalho atual, de modo que tais sentimentos favoreçam a sua permanência, bem como influenciem no seu envolvimento organizacional;
- Correlação positiva entre a **Cultura Clã** e a base **Obrigação em Permanecer**: Isto é, possivelmente, tal tipo cultural proporciona ao colaborador um sentimento de

obrigação e dever moral com os seus colegas de trabalho, de modo com que ele tenha a crença de que não seria certo deixar a sua unidade de trabalho atual;

- Correlação positiva entre **Cultura Clã** e a base **Obrigação pelo Desempenho**: Isto é, possivelmente, tal tipo cultural proporciona ao colaborador o sentimento de obrigação de realizar esforços em prol da sua unidade de trabalho atual, fazendo com que ele se sinta no dever de sempre buscar atingir os objetivos organizacionais;
- Correlação negativa (inversa) entre **Cultura Clã** e a base **Falta de Recompensas e Oportunidades**: Isto é, possivelmente, na medida em que as características de tal tipo cultural se tornam mais presentes, decresce o sentimento, por parte do colaborador, de que seus esforços deveriam ser mais bem recompensados, bem como a sua unidade de trabalho atual deveria ofertar mais oportunidades;
- Correlação negativa (inversa) entre as **Culturas de Mercado e Hierárquica** e a base **Afetiva**: Isto é, possivelmente, na medida em que as características de tais tipos culturais se tornam mais presentes, decresce o sentimento, por parte do colaborador, de afetividade e identificação com os valores e objetivos com a sua unidade de trabalho atual;
- Correlação negativa (inversa) entre as **Culturas de Mercado e Hierárquica** e a base **Afiliativa**: Isto é, possivelmente, na medida em que as características de tais tipos culturais se tornam mais presentes, decresce o sentimento, por parte do colaborador, de pertencimento a sua unidade de trabalho atual, bem como minimiza a sensação de que seus colegas de trabalho o reconhecem como membro do grupo;
- Correlação negativa (inversa) entre a **Cultura de Mercado** e a base **Obrigação pelo Desempenho**: Isto é, possivelmente, na medida em que as características de tal tipo cultural se tornam mais presentes, decresce o sentimento, por parte do colaborador, de obrigação de realizar esforços em prol de sua unidade de trabalho atual;
- Correlação positiva entre a **Cultura Hierárquica** e a base **Falta de Recompensas e Oportunidades**: Isto é, possivelmente, tal tipo cultural proporciona ao colaborador o sentimento de que os seus esforços não estão sendo bem recompensados e a sensação de que a sua unidade de trabalho atual lhe deveria ofertar mais oportunidades.

É possível notar que os achados relacionados às possíveis correlações, mencionados anteriormente, corroboram com alguns resultados constatados nas análises conjunta e individuais que foram abordadas no Capítulo 4, destacando-se as correlações referentes às Culturas Clã e Hierárquica, que foram percebidas como os tipos culturais predominantes.

Em outras palavras, visualizando as tabelas apresentadas nos tópicos 4.1 e 4.2, pôde-se perceber que nas análises nas quais a Cultura Clã se destacou com as maiores médias finais, as bases Afetiva, Afiliativa, Obrigação em Permanecer e Obrigação pelo Desempenho também apresentaram maiores índices. Por exemplo, na análise individual da DG, na qual foi identificada a maior média final (3,35) para a Cultura Clã, constatou-se também os maiores índices (15,26; 12; 17,34; 16,94) para as bases do comprometimento mencionadas anteriormente. No caso da Cultura Hierárquica, notou-se que nas análises nas quais a mesma apresentou um destaque maior, os índices das bases Afetiva e Afiliativa foram menores. Exemplificando: Na análise individual da DITEC, na qual identificou-se a maior média final (3,18) para a Cultura Hierárquica, bem como a menor média final (2,48) para a Cultura Clã, constatou-se também os menores índices (11,74 e 14,27) para as referidas bases.

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

No que tange aos estudos relacionados aos construtos Cultura e Comprometimento, ressalta-se que no Capítulo 1 foram levantados alguns pontos relevantes que direcionaram o desenvolvimento da presente pesquisa, sendo eles: a baixa concentração de pesquisas que buscaram investigar os temas Cultura e Comprometimento no setor público; a baixa concentração de estudos que buscaram investigar a relação entre variáveis “Cultura” e “Comprometimento”, sobretudo em organizações públicas; e a lacuna no sentido de explorar a vinculação de tais variáveis no setor público, utilizando, simultaneamente, os instrumentos OCAI e EBACO.

Em face do exposto, considera-se que o presente estudo contribuiu academicamente por fomentar a produção científica acerca da vinculação entre cultura e comprometimento no setor público, além de propiciar o enriquecimento dos campos de investigação nas quais tais construtos são estudados separadamente. Ademais, acredita-se que este trabalho contribuiu teoricamente por proporcionar o preenchimento da lacuna referente ao uso simultâneo dos instrumentos OCAI e EBACO para a investigação da relação entre cultura e comprometimento no setor público. Vale ressaltar que, conforme já foi introduzido no Capítulo 1, identificou-se que a vinculação entre tais variáveis utilizando tais instrumentos já

foi abordada em uma outra pesquisa de trabalho de conclusão de curso, porém, tal estudo foi realizado em uma organização privada.

Em relação às contribuições gerenciais, acredita-se que a presente pesquisa pode ter sido útil, para a organização em questão, fornecendo informações que possibilitem a identificação do perfil cultural atual e ideal das Diretorias, bem como das possíveis avaliações das bases do comprometimento de seus colaboradores. A partir dos resultados obtidos no presente estudo, os gestores podem, por exemplo, visualizar os fatores que possivelmente precisam de uma maior atenção, sendo eles: a situação idealizada pelos colaboradores indicar um almejo de uma maior presença das características da Cultura Inovativa no ambiente organizacional, que inclusive foi o tipo cultural percebido, em algumas análises individuais, como o mais distante atualmente (pode ser melhor visualizado no Quadro 8); os níveis de comprometimento identificados nas bases “Obrigação em Permanecer”, “Afiliativa” e “Linha Consistente de Atividades”, cujo os resultados em algumas análises contrariaram o desejável (pode ser melhor visualizado no Quadro 10).

5.3 Limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos

No decorrer do desenvolvimento da presente pesquisa foram identificadas algumas limitações, sendo elas: o estudo contou com uma amostra pequena de respondentes, o que pode afetar a representatividade dos dados obtidos; e o teste de normalidade dos dados, realizado no *software* SPSS, indicou uma distribuição não-normal das variáveis.

Com relação à primeira limitação, ressalta-se que a amostra obtida foi considerada abaixo do esperado, tendo em vista o grande volume de questionários que foram encaminhados. Com isso, acredita-se que a restrição da amostra impossibilitou a obtenção de dados mais consistentes e, conseqüentemente, inviabilizou a constatação de maiores evidências de representatividade dos resultados.

No que diz respeito à segunda limitação, destaca-se que a identificação da “não normalidade da distribuição dos dados” impôs limitações à adoção de técnicas estatísticas mais robustas para análise correlacional das variáveis “Cultura” e “Comprometimento”, sendo necessário recorrer a um teste não paramétrico, o que, somado à restrição da amostra, impossibilitou a realização de uma investigação mais aprofundada das correlações.

Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas – utilizando a população alvo do presente estudo – que alcancem uma ampliação da amostra, para fins de obtenção de dados mais significativos, bem como representativos, permitindo assim, uma

maior validação dos resultados. Ademais, propõe-se a realização de estudos que – com uma amostra ampliada e com uma distribuição normal dos dados – proporcionem uma análise mais otimizada das correlações entre os tipos culturais e bases do comprometimento, de modo que seja identificada não somente a existência de algum relacionamento estatístico entre as variáveis (que foi o que a presente pesquisa realizou), como também busque constatar se tais correlações implicam em uma relação de causalidade (identificar se há relação de causa e efeito entre as variáveis). Nesse contexto, Gil (2008, p. 202) afirma que “a constatação de que dois fenômenos variam concomitantemente, por si só, não indica causalidade. Duas variáveis podem se apresentar relacionadas entre si, mas sem que exista nenhuma relação de causa e efeito entre elas”.

Por fim, recomenda-se pesquisas que realizem comparações entre categoriais funcionais, para fins de verificação de existência de homogeneidade na percepção de cultura e vínculo organizacional para os servidores e terceirizados. Nesse sentido, sugere-se também estudos que abordem comparativos entre os achados de pesquisas realizadas em organizações públicas e privadas para que sejam identificadas possíveis particularidades.

REFERÊNCIAS

ANDERY, Maria Amalia Pie Abib. **Comportamento e cultura na perspectiva da análise do comportamento**. Perspectivas, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 203-217, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-35482011000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 out. 2019.

AZEVEDO, Jamana Rodrigues de. **Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 8., 2006, Bauru. Anais eletrônicos... Bauru: UNESP. p. 1-7. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/418.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento Organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019. v. 1. 233p.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas., São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 nov. 2019.

_____. Antonio Virgilio Bittencourt. **O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho**. Revista Organizações e Sociedade, ISSN: 1984-9230, p. 77-103, 1994. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/1666>>. Acesso em: 28 out. 2019.

_____. Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho: de o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa**. Cadernos de Psicologia, n. 1, p. 44-63, 1995. Disponível em: <<http://www.cadernosdepsicologia.org.br/index.php/cadernos/article/view/66>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

_____. Antonio Virgilio Bittencourt et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (org). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **História e arquivo**. Brasília, DF. Disponível em<<https://www.camara.leg.br/historia-e-arquivo/>>. Acesso em 04 dez. 2019.

_____. **Papel e estrutura**. Brasília, DF. Disponível em<<https://www.camara.leg.br/papel-e-estrutura/>>. Acesso em 04 dez. 2019

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas em Psicologia., Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 nov. 2019.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values Framework, revised edition, San Francisco, JosseyBass, 2006.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional**: conceitos e interações. Caderno de estudos, São Paulo, n. 18, p. 01-20, 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>>. Acesso em: 10 out. 2019.

COSTA, Cláudio José Alves; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **As dimensões do Comprometimento Organizacional**: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas. Perspectivas Contemporâneas. v. 2. n. 1. 2007. Disponível em: <<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/391>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

COTA, Flamarion; ITUASSU, Cristiana Trindade; VASCONCELOS, Fernanda Carla Wasner. **Comprometimento Organizacional numa Área Técnica de um Banco Público Brasileiro**. Revista Espacios. Vol. 37 (Nº 20) Ano 2016. Pág. 5. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n20/16372005.html>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

FERREIRA, Antônio Carlos. **Dimensões da Cultura Organizacional no Modelo de Hofstede**: Estudo em uma Instituição Financeira nos Estados do Paraná e Santa Catarina. 2008. 142f. Dissertação de Mestrado em Administração - Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. Disponível em <http://www.bc.furb.br/docs/DS/2008/331455_1_1.pdf>. Acesso em: 26 out. 19.

FERREIRA, Maria Cristina *et al.* **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estud. psicol. (Natal), Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, Julho, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 nov. 2019

FERNANDES, Leandro Trigueiro *et al.* **(Re)Validação da escala de bases do comprometimento organizacional**. In: Seminários em Administração, 19., 2016, Butantã. Anais... Butantã: FEA-USP. p. 01-18. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/907.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções**: uma discussão metodológica. Revista de Administração, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989a. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18753/cultura-organizacional---os-modismos--as-pesquisas--as-intervencoes---uma-discussao-metodologica/i/pt-br>>. Acesso em: 28 out. 2019.

_____. Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização - Uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989b. p. 15-27.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>>. Acesso em: 31 out. 2019.

_____. Maria Ester de. Cultura Organizacional e os seus elementos. In: **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. cap. 2, p. 11-38.

GEERTZ, Clifford. Uma Descrição Densa: Por uma Teoria Interpretativa da Cultura. In: **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989. cap. 1, p. 15.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROSCHL, Stefan; DOHERTY, Liz. **Conceptualising Culture**. Cross Cultural Management - An International Journal. v. 7, n. 4, 2000. p. 12-17. Disponível em: <<https://www.studocu.com/es/document/university-of-prince-edward-island/intercultural-management/otros/conceptualizing-culture/882312/view>>. Acesso em: 24 out. 2019.

HENRIQUES, Humberto G.; GARCIA, Fernando C. **Os Impactos da Cultura Brasileira na Cultura Organizacional: Estudo em Um Buffet Localizado em Belo Horizonte**. Revista Organizações em Contexto, v. 10, n. 30, p.145-172, 2014. Instituto Metodista de Ensino Superior. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p145-172> >. Acesso em: 25 out. 2019.

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

LINHARES, Antônio José Braga; TOMEI, Patrícia Amélia. **A Definição de uma Estratégia de Remuneração Alinhada com a Cultura Organizacional** – Um Estudo de Caso. Rio de Janeiro, 2009. 118f. Dissertação de Mestrado em Administração - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.14165>>. Acesso em: 25 out. 2019.

MARQUES, José Carlos. Fundamentos e conceitos. In: MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Cengage, 2016.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. **Um Estudo Exploratório os Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional**. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], v. 11, n. 1, jun. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40696>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional** (Meyer e Allen, 1991). Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 nov. 2019.

MORGAN, Gareth. A criação da realidade social: as organizações vistas como culturas. In: **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 5, p. 115-131.

MORAIS, Mariana Lira de. **Cultura Organizacional e comprometimento em empresas juniores federadas de Recife - PE**: um estudo de múltiplos casos. 2016. 148f. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial - Faculdade Boa Viagem. DeVry Brasil, Recife.

Disponível em: <https://d3pwz8qrais8b7.cloudfront.net/portal-wyden/public/custom-uploads/unifbv/mariana_lira_de_morais.pdf>. Acesso em: 25 out. 2019

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira de. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2003.

NEPOMUCENO, Alessandra Campos. **Cultura Organizacional**: o perfil de uma empresa brasileira. Belo Horizonte, 2013. 112f. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_NepomucenoAC_1.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2019.

NETO, Alfredo Dias da Cruz. **Relações entre Cultura e Comprometimento Organizacional**: um estudo em duas empresas atuantes no mercado cearense. Fortaleza, 2010. 144f. Dissertação de Mestrado em Administração e Controladoria. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, Ceará. Disponível em: <http://www.ppac.ufc.br/images/Corpo_Discente_-_Mestrado_Profissional/alfredo_dias_da_cruz_netto_2010.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>>. Acesso em: 20 out. 2019.

RAMALHO, Márcio Rodrigues. Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários no Soleil Suíte Hotel. Natal, 2008. 81f. Dissertação em Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14885/1/MarcioRR.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2019.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. **Comprometimento organizacional**: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD. p. 01-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-569.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

_____. Arménio; SOUTO, Solange. **Comprometimento organizacional em organizações autênticas**: um estudo luso-brasileiro. Revista de Administração de Empresas, São

Paulo, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300004>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Adilson Carlos; CERETTA, Gilberto Francisco. **Comprometimento Organizacional: um estudo em uma instituição pública de ensino superior**. Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, p. 183-26, Jan. 2014. ISSN 1982-6729. Disponível em: < <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/3780/0>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

RUBEN, Rodrigues Garay. **La cultura organizacional**. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio, v.12, n.22, p.67-92, jun., 2009. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>>. Acesso em: 24 out. 2019.

RUSSO, Giuseppe Maria et al. **Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy**. REAd. Revista Eletrônica de Administração. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 651-680, 2012. Acesso em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 27 out 2019.

SANDRINI, Jackson Ciro; MATUCHESKI, Silvio. **Cultura Organizacional e Controladoria: Perfil Preponderante nas Empresas da Grande Curitiba, na Observação de Alunos de Pós-graduação da UFPR**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD. p. 1-16. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B2698.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão; Revisão Técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Elmilene de Araújo Conrado. **Relação entre comprometimento e cultura organizacional: O caso da empresa crediário vestuário e cia**. 2016. 78f. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2016. Disponível em: < https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/5037/1/RelacaoEntreComprometimento_Silva_2016.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2019.

SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia. **A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, p. 6551-669, Jul/Ago.2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000400006&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 27 nov. 2019.

SILVA, Leilanne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Diagnóstico de Cultura Organizacional: Uma Aplicação do Modelo de Valores Competitivos em Restaurantes de Natal/RN**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2., 2009, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba: ANPAD. p. 1-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2009_ENGPR183.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.

SILVA, Rone Cesário da; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Relação entre Cultura e Comprometimento Organizacional em uma organização do terceiro setor em Recife-PE**. SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brasil., v. 20, n. 2, p. 23-35, 2017. ISSN 2236-7608. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/5563/4357>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

SOARES, Lúcia Cunha; OLIVEIRA, Alysson André Regis. **Comprometimento Organizacional**: um estudo entre professores, técnicos administrativos e gestores de um Instituto Federal. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 4., 2013, Brasília. Anais eletrônicos... Brasília: ANPAD. p. 1-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR238.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

SOUZA, Maria Beatriz Delgado V. **Análise da Cultura Organizacional de uma empresa do setor elétrico**. Belo Horizonte, 2007. 122f. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SouzaMB_1.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2019.

TRIGUEIRO-FERNANDES, Leandro et al. **EBACO-R**: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. BBR, Braz. Bus. Rev., Vitória, v. 16, n. 4, p. 315-333, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862019000400315&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 nov. 2019.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa

Senhor Diretor de Recursos Humanos,

Eu, Kathleen Lorraine Lima Pascoal, discente do Curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB, venho por meio deste, solicitar a Vossa Senhoria, autorização para realização da pesquisa integrante do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que está sendo desenvolvido sob orientação da Prof.^a Dr.^a Siegrid Guillaumon Dechandt, tendo como título “Cultura e Comprometimento Organizacional: um estudo em setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados”.

A presente pesquisa acadêmica, caracterizada como um estudo descritivo e correlacional com a utilização de uma abordagem quantitativa, objetiva compreender as relações entre cultura organizacional e perfis de comprometido dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias – Diretoria Geral, Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação, Diretoria Administrativa, Diretoria Legislativa e Diretoria de Recursos Humanos – da Câmara do Deputados.

A coleta de dados será realizada mediante a aplicação de um questionário eletrônico, a ser encaminhado via e-mail, conforme modelo em anexo. Tal instrumento de pesquisa é dividido em três partes:

I – Informações sociodemográficas;

II – Características da Cultura Organizacional (modelo adaptado do instrumento desenvolvido e validado por Cameron e Quinn (2006));

III – Características do Comprometimento Organizacional (modelo adaptado do instrumento desenvolvido por Medeiros (2003) e validado por Bastos *et al.* (2008)).

Assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins acadêmicos-científicos, além de colocar-me à disposição para partilhar, com essa instituição, os resultados encontrados.

Atenciosamente,

Kathleen Lorraine Lima Pascoal.

Apêndice B – Solicitação de autorização para coleta de dados

Kathleen Lorrane Lima Pascoal

De: Kathleen Lorrane Lima Pascoal
Enviado em: quinta-feira, 1 de outubro de 2020 12:58
Para: 'drh@camara.gov.br'
Cc: Eliana Dias Ramagem
Assunto: Solicitação de autorização – Coleta de dados para pesquisa acadêmica
Anexos: Pedido de autorização - Coleta de dados para pesquisa acadêmica .pdf;
Instrumento de pesquisa.pdf

Sinalizador de acompanhamento:

Acompanhar

Status do sinalizador:

Sinalizada

Senhor Diretor de Recursos Humanos,

Eu, Kathleen Lorrane Lima Pascoal, discente do Curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB, venho por meio deste, solicitar a Vossa Senhoria, autorização para realização da pesquisa integrante do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que está sendo desenvolvido sob orientação da Prof.^a Dr^a Siegrid Guillaumon Dechandt, tendo como título “Cultura e Comprometimento Organizacional: um estudo em setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados”.

A presente pesquisa acadêmica, caracterizada como um estudo descritivo e correlacional com a utilização de uma abordagem quantitativa, objetiva compreender as relações entre cultura organizacional e perfis de comprometido dos colaboradores dos setores vinculados às Diretorias – Diretoria Geral, Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação, Diretoria Administrativa, Diretoria Legislativa e Diretoria de Recursos Humanos – da Câmara do Deputados.

A coleta de dados será realizada mediante a aplicação de um questionário eletrônico, a ser encaminhado via e-mail, conforme modelo em anexo. Tal instrumento de pesquisa é dividido em três partes:

I – Informações sociodemográficas;

II – Características da Cultura Organizacional (modelo adaptado do instrumento desenvolvido e validado por Cameron e Quinn (2006));

III – Características do Comprometimento Organizacional (modelo adaptado do instrumento desenvolvido e validado por Medeiros (2003)).

Assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins acadêmicos-científicos, além de colocar-me à disposição para compartilhar, com essa instituição, os resultados encontrados.

Atenciosamente,

Kathleen Lorrane Lima Pascoal.

Apêndice C – Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Cultura e Comprometimento organizacional: um estudo em setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados”, integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido pela discente Kathleen Lorrane Lima Pascoal (graduanda em Administração), sob orientação da Prof.^a Dr^a Siegrid Guillaumon Dechandt, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília – UnB.

A presente pesquisa, que objetiva compreender as relações entre cultura organizacional e perfis de comprometido dos colaboradores (servidores efetivos e terceirizados) dos setores vinculados às Diretorias – DG, DITEC, DIRAD, DILEG E DRH – da Câmara do Deputados, é composta por um questionário dividido em três partes: **I – Características da Cultura Organizacional** (modelo adaptado do instrumento desenvolvido e validado por Cameron e Quinn (2006)); **II – Características do Comprometimento Organizacional** (modelo adaptado do instrumento desenvolvido por Medeiros (2003) e validado por Bastos *et al.* (2008)); e **III – Informações sociodemográficas**.

Em face do exposto, gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de responder ao questionário, que encontra-se disponível no seguinte link: <https://pt.surveymonkey.com/r/7HG3NBP>

Não há respostas certas ou erradas! É imprescindível o fornecimento de respostas sinceras, que representem a sua percepção e sentimento.

Vale esclarecer que os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos-científicos e que o seu anonimato estará garantido. As informações serão tratadas com sigilo, de forma que os respondentes não sejam identificados.

Para obter esclarecimento de dúvidas, enviar comentários e/ou sugestões, bem como para tomar conhecimento dos resultados da pesquisa, não hesite em realizar o contato pelo e-mail kathleenlima31@gmail.com.

Agradecemos a atenção e esperamos receber a sua valiosa contribuição!

Apêndice D – E-mail encaminhado pela Diretoria de Recursos Humanos

De: Diretoria de Recursos Humanos/DRH
Enviado em: segunda-feira, 9 de novembro de 2020 16:04
Assunto: CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Cultura e Comprometimento organizacional: um estudo em setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados”, integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido pela discente Kathleen Lorrane Lima Pascoal (graduanda em Administração), sob orientação da Prof.^a Dr.^a Siegrid Guillaumon Dechandt, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília – UnB.

A presente pesquisa, que objetiva compreender as relações entre cultura organizacional e perfis de comprometimento dos colaboradores (servidores efetivos e terceirizados) dos setores vinculados às Diretorias – Diretoria Geral, Área Administrativa, Área Legislativa, Área de Recursos Humanos e Área de Inovação e Tecnologia da Informação – da Câmara dos Deputados, é composta por um questionário dividido em três partes: **I – Características da Cultura Organizacional** (modelo adaptado do instrumento desenvolvido e validado por Cameron e Quinn (1999)); **II – Características do Comprometimento Organizacional** (modelo adaptado do instrumento desenvolvido por Medeiros (2003) e validado por Bastos et al. (2008)); e **III – Informações sociodemográficas**.

Em face do exposto, gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de responder ao questionário, que encontra-se disponível no **seguinte link**: <https://pt.surveymonkey.com/r/7HG3NBP>

Não há respostas certas ou erradas! É imprescindível o fornecimento de respostas sinceras, que representem a sua percepção e sentimento.

Vale esclarecer que os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos-científicos e que o seu anonimato está garantido. As informações serão tratadas com sigilo, de forma que os respondentes não sejam identificados.

Para obter esclarecimento de dúvidas, enviar comentários e/ou sugestões, bem como para tomar conhecimento dos resultados da pesquisa, não hesite em realizar o contato pelo e-mail kathleenlima31@gmail.com

Agradecemos a atenção e esperamos receber a sua valiosa contribuição!

Apêndice E – Instrumento para Coleta de Dados

Cultura e Comprometimento Organizacional – Um estudo em setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados

Parte 1 – Características da Cultura Organizacional

Levando em consideração o seu **SENTIMENTO**, responda ao questionário abaixo seguindo as seguintes instruções:

1. Classifique os itens abaixo na ordem (ordem crescente de prioridade - 1º, 2º, 3º e 4º) que melhor representa a percepção acerca da cultura organizacional no setor onde você trabalha.

2. Atribua o nº **1** para a característica **mais presente** no setor e os números **2, 3** e **4** para as características **menos presentes** ou **ausentes**.

3. Comece pela **Ordem ATUAL**, preenchendo em seguida a **Ordem IDEAL**.

- **Ordem ATUAL**: Situação atual do setor;
- **Ordem IDEAL**: Situação que, no seu ponto de vista, poderia ser melhor para o setor.

4. Vale esclarecer que os itens **não estão duplicados!**

Itens 1, 3, 5, 7, 9 e 11	Itens 2, 4, 6, 8, 10 e 12
Solicitam a classificação que representa a sua visão da situação atual do setor.	Solicitam a classificação que representa a situação desejável por você.









5. Para classificar os itens, basta clicar nas **setas** (imagem abaixo) e selecionar a classificação numérica (de 1 a 4) ou arrastar e soltar as opções de resposta em ordem de prioridade.











6. Lembre-se que:

- Quanto **mais próximo de 1, mais presente** é a característica no ambiente organizacional;
- Quanto **mais próximo de 4, menos presente** é a característica no ambiente organizacional.

* 1. **(Ordem ATUAL) O setor onde eu trabalho...**

 	É um lugar muito amigável, como se fosse uma extensão familiar. As pessoas parecem compartilhar muito de suas experiências pessoais e profissionais.
 	É um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.
 	É um lugar muito orientado para resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.
 	É um lugar muito formalizado e estruturado. Procedimentos formais geralmente orientam o que as pessoas fazem.

* 2. **(Ordem IDEAL) O setor onde eu trabalho...**

 	É um lugar muito amigável, como se fosse uma extensão familiar. As pessoas parecem compartilhar muito de suas experiências pessoais e profissionais.
 	É um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a inovar e correr riscos.
 	É um lugar muito orientado para resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.
 	É um lugar muito formalizado e estruturado. Procedimentos formais geralmente orientam o que as pessoas fazem.

* 3. **(Ordem ATUAL) Os meus superiores...**



São considerados mentores e incentivam o meu trabalho.



São considerados dinâmicos e estão sempre tentando inovar e assumir riscos.



São considerados exigentes e estão sempre focados em atingir metas e alcançar resultados.



São considerados exemplos de coordenação, organização e eficiência.

* 4. **(Ordem IDEAL) Os meus superiores...**



São considerados mentores e incentivam o meu trabalho.



São considerados dinâmicos e estão sempre tentando inovar e assumir riscos.



São considerados exigentes e estão sempre focados em atingir metas e alcançar resultados.



São considerados exemplos de coordenação, organização e eficiência.

* 5. **(Ordem ATUAL) O modo como o meu chefe coordena...**



É voltado para o trabalho em equipe, consenso e participação.



É caracterizado por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.



É voltado para a competitividade e alcance de resultados.



É mais voltado para a estabilidade e previsibilidade do que para as mudanças rápidas.

* 6. **(Ordem IDEAL) O modo como o meu chefe coordena...**



É voltado para o trabalho em equipe, consenso e participação.



É caracterizado por aceitar e estimular a criatividade, liberdade e iniciativa individual.



É voltado para a competitividade e alcance de resultados.



É mais voltado para a estabilidade e previsibilidade do que para as mudanças rápidas.

* 7. **(Ordem ATUAL)** Na minha opinião, o que mantém a união do setor onde eu trabalho...



É a lealdade e a confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas.



É o comprometimento com a inovação e com o desenvolvimento de novas ideias.



É a preocupação com a realização de objetivos e com o alcance de resultados.



É a preocupação em seguir as regras e políticas estabelecidas.

* 8. **(Ordem IDEAL)** Na minha opinião, o que mantém a união do setor onde eu trabalho...



É a lealdade e a confiança mútua, bem como o alto comprometimento das pessoas.



É o comprometimento com a inovação e com o desenvolvimento de novas ideias.











É a preocupação com a realização de objetivos e com o alcance de resultados.











É a preocupação em seguir as regras e políticas estabelecidas.

* 9. **(Ordem ATUAL)** O setor onde eu trabalho...









 	Enfatiza a participação, confiança, transparência e o desenvolvimento dos colaboradores.
 	Enfatiza a criação de metas desafiadoras e ideias inovadoras, bem como o experimento de coisas novas.
 	Enfatiza a ação competitiva para o aumento da produtividade e do alcance de resultados.
 	Enfatiza a procura por estabilidade, controle, eficiência e funcionamento sem transtornos.

* 10. **(Ordem IDEAL)** O setor onde eu trabalho...









 	Enfatiza a participação, confiança, transparência e o desenvolvimento dos colaboradores.
 	Enfatiza a criação de metas desafiadoras e ideias inovadoras, bem como o experimento de coisas novas.
 	Enfatiza a ação competitiva para o aumento da produtividade e do alcance de resultados.
 	Enfatiza a procura por estabilidade, controle, eficiência e o funcionamento sem transtornos.

;

* 11. **(Ordem ATUAL)** Para o setor onde eu trabalho, o sucesso significa...

 	O desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.
 	Fornecer serviços inovadores.
 	Atingir os melhores resultados.
 	Ter eficiência, cumprir prazos e seguir a programação sem contratemplos.

* 12. **(Ordem IDEAL)** Para o setor onde eu trabalho, o sucesso significa...

 	O desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.
 	Fornecer serviços inovadores.
 	Atingir os melhores resultados.
 	Ter eficiência, cumprir prazos e seguir a programação sem contratemplos.

Cultura e Comprometimento Organizacional – Um estudo em setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados

Parte 2 – Características do Comprometimento Organizacional

Levando em consideração o seu **SENTIMENTO**, avalie cada uma das afirmativas de acordo com a escala a seguir, escolhendo um número (de 1 a 6) que melhor representa a sua percepção:

Discordo			Concordo		
1 – Discordo totalmente	2 – Discordo muito	3 – Discordo pouco	4 – Concordo pouco	5 – Concordo muito	6 – Concordo totalmente

- * 1. Desde que eu me juntei a este setor, meus valores pessoais e os valores do setor têm se tornado mais parecidos.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 2. Prefiro trabalhar neste setor em vez de ir para outro por causa do que ele representa para mim e por conta de seus valores.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 3. Eu me identifico com os ideais do setor onde eu trabalho.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 4. Eu acredito nos valores e objetivos do setor onde eu trabalho.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 5. Eu não deixaria o meu setor agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o meu setor agora.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Eu me sentiria culpado se deixasse o meu setor agora.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. Acredito que não seria certo deixar o meu setor porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. Na minha opinião, todos os colaboradores devem buscar atingir os objetivos do setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. Eu tenho a obrigação de desempenhar bem a minha função no setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 11. Na minha opinião, o bom colaborador deve se esforçar para que o setor tenha os melhores resultados possíveis.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 12. Na minha opinião, o colaborador tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 13. Neste setor, eu sinto que faço parte do grupo.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 14. Sou reconhecido por todos no setor como um membro do grupo.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 16. Fazer parte do grupo é o que me leva a me esforçar neste setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim aqui onde eu trabalho, eu poderia considerar trabalhar em outro setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício deste setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 19. Minha visão pessoal sobre o setor onde eu trabalho é diferente daquela que eu expresso publicamente.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim neste setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim permanecerei neste setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 22. Na situação atual, permanecer neste setor é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 24. Farei sempre o possível em meu trabalho para permanecer neste setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 25. Se eu decidisse deixar o meu setor agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse este setor.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 27. Uma das consequências negativas de deixar este setor seria a escassez de alternativas imediatas.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 28. Não deixaria este setor agora devido à falta de oportunidade de ir para um outro.

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo pouco	4 - Concordo pouco	5 - Concordo muito	6 - Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cultura e Comprometimento Organizacional – Um estudo em setores vinculados às Diretorias da Câmara dos Deputados

Parte 3 – Informações sociodemográficas

* 1. **Sexo:**

Masculino Feminino

* 2. **Faixa etária:**

de 18 a 25 anos de 36 a 45 anos mais de 55 anos
 de 26 a 35 anos de 46 a 55 anos

* 3. **Grau de escolaridade (completo):**

Ensino médio Mestrado
 Ensino Superior Doutorado
 Especialização
 Outro (especifique)

* 4. **Categoria funcional:**

Servidor efetivo – Técnico
 Servidor efetivo – Analista
 Terceirizado

* 5. O setor onde você está lotado é vinculado à:

- Diretoria Geral
- Área de Inovação e Tecnologia da Informação
- Área Administrativa
- Área Legislativa
- Área de Recursos Humanos

Setores vinculados à:	
Diretoria Geral	Assessoria de Projetos de Gestão - APROGE; Assessoria Técnica da Diretoria Geral - ATEC; Coordenação de Acessibilidade; Coordenação de Habitação; Departamento de Apoio ao Parlamentar - DEAPA; Departamento de Polícia Legislativa - DEPOL
Área de Inovação e Tecnologia da Informação	Seção Administrativa - SECAD; Coordenação de Apoio a Governança e a Gestão de TIC - COGES; Serviço de Ciência de Dados - SECID; Seção de Acessibilidade e Experiência do Usuário - SEUSO; Coordenação de Soluções de TIC para a Área Legislativa - COLEG; Coordenação de Soluções de TIC para as Áreas Política e Administrativa - COPAD; Coordenação do Sistema Eletrônico de Votação - COSEV; Coordenação de Soluções de TIC para a Comunicação Social e Transparência - SOCIT; Coordenação de Atendimento aos Usuários de Serviços de TIC - COAUS; Coordenação de Administração de Infraestrutura de TIC - CAINF
Área Administrativa	Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade -DEFIN; Departamento de Material e Patrimônio - DEMAP; Departamento Técnico - DETEC; Assessoria Jurídica; Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo; Coordenação de Comunicações; Coordenação de Transportes; Núcleo Setorial de Gestão
Área Legislativa	Centro de Documentação e Informação; Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira - CONOF; Consultoria Legislativa - CONLE; Departamento de Comissões - DECOM, Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação - DETAQ
Área de Recursos Humanos	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento - CEFOR; Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo; Departamento Médico - DEMED; Departamento Pessoal - DEPES; Secretaria Executiva da Comissão do Pecúlio; Secretaria Executiva do Pró-Saúde; Núcleo Setorial de Gestão

*** 6. Tempo de serviço no setor:**

- menos de 1 ano entre 5 a 10 anos
 entre 1 a 5 anos mais de 10 anos

*** 7. Tempo de serviço na Câmara dos Deputados:**

- menos de 1 ano entre 5 a 10 anos
 entre 1 a 5 anos mais de 10 anos

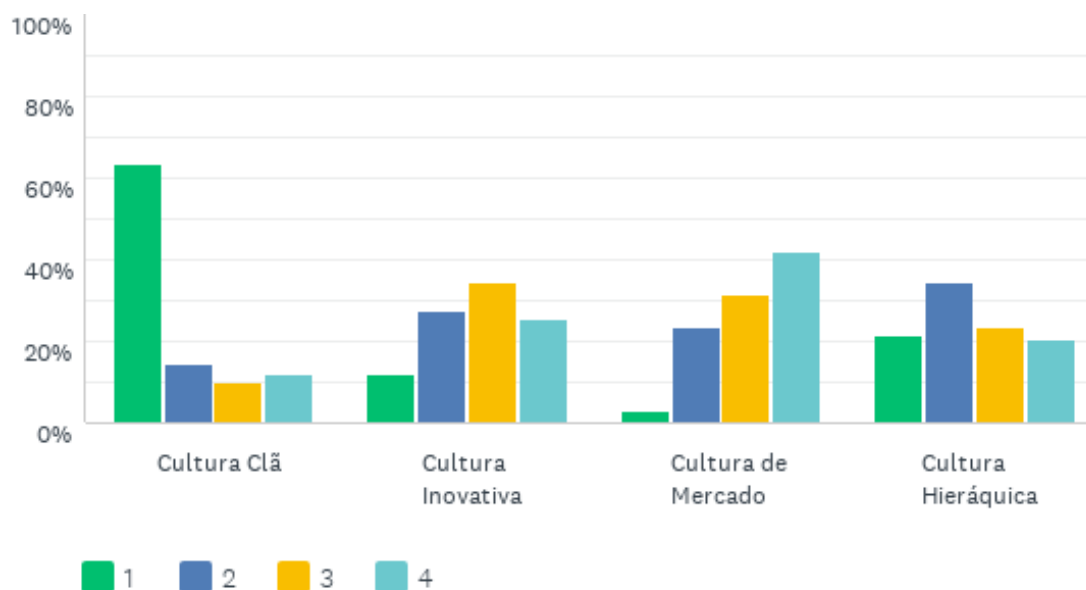
*** 8. Possui Função de Chefia?**

- Sim Não

Apêndice F – Gráficos e dados estatísticos dos resultados obtidos

Parte 1 – Características da Cultura Organizacional

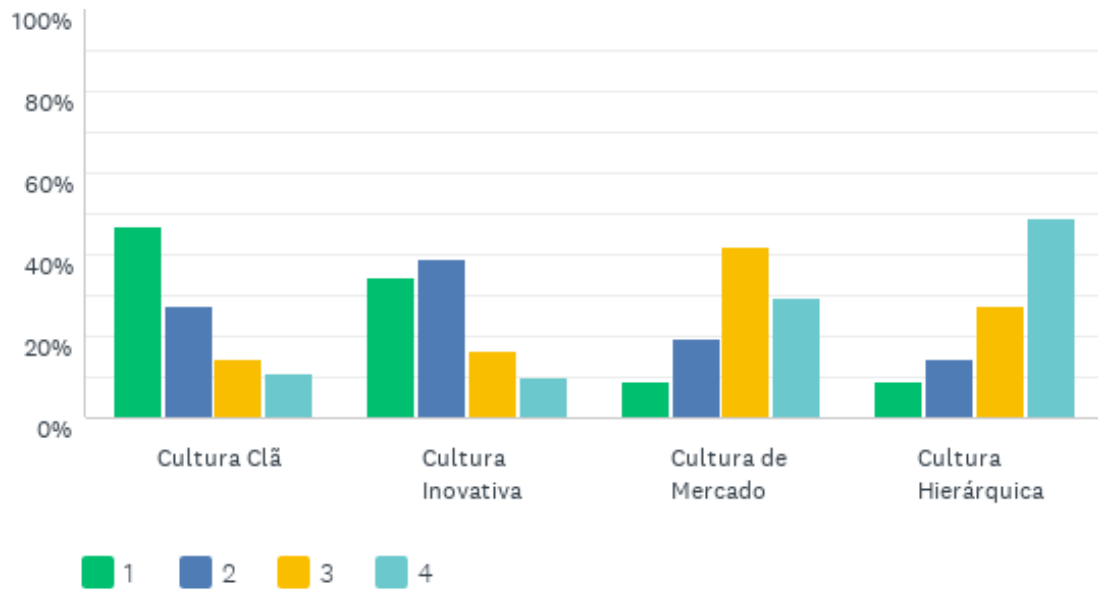
P1: Características Dominantes – Situação ATUAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	63.27% 62	14.29% 14	10.20% 10	12.24% 12	98	3.29
Cultura Inovativa	12.24% 12	27.55% 27	34.69% 34	25.51% 25	98	2.27
Cultura de Mercado	3.06% 3	23.47% 23	31.63% 31	41.84% 41	98	1.88
Cultura Hierárquica	21.43% 21	34.69% 34	23.47% 23	20.41% 20	98	2.57

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	1.00	1.71	1.07
Cultura Inovativa	1.00	4.00	3.00	2.73	0.97
Cultura de Mercado	1.00	4.00	3.00	3.12	0.87
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	2.00	2.43	1.04

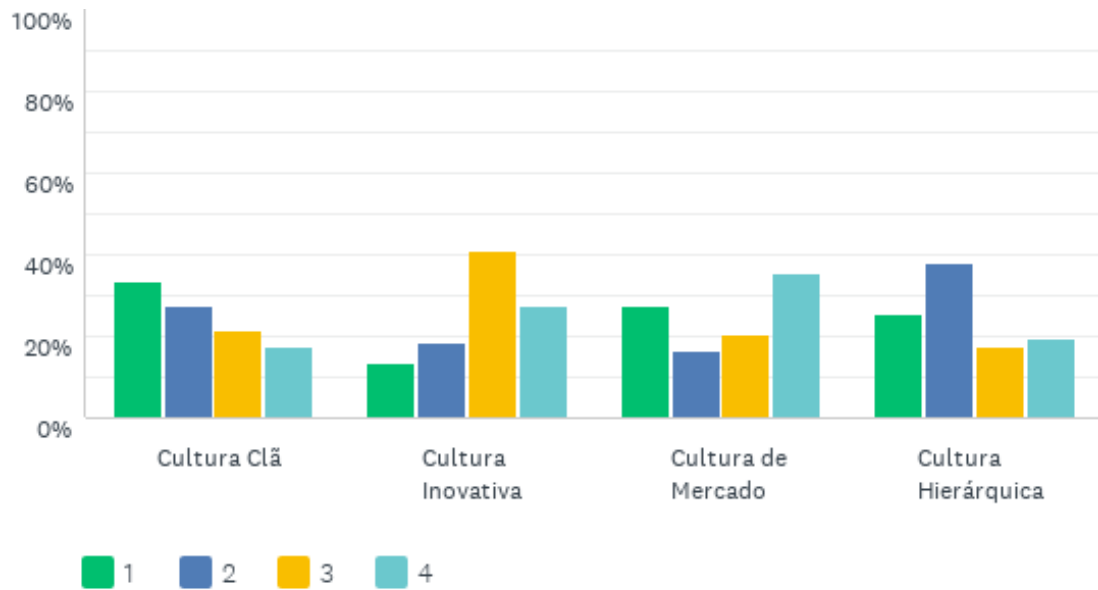
P2: Características Dominantes – Situação IDEAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	46.94% 46	27.55% 27	14.29% 14	11.22% 11	98	3.10
Cultura Inovativa	34.69% 34	38.78% 38	16.33% 16	10.20% 10	98	2.98
Cultura de Mercado	9.18% 9	19.39% 19	41.84% 41	29.59% 29	98	2.08
Cultura Hierárquica	9.18% 9	14.29% 14	27.55% 27	48.98% 48	98	1.84

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	2.00	1.90	1.03
Cultura Inovativa	1.00	4.00	2.00	2.02	0.96
Cultura de Mercado	1.00	4.00	3.00	2.92	0.92
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	3.00	3.16	0.99

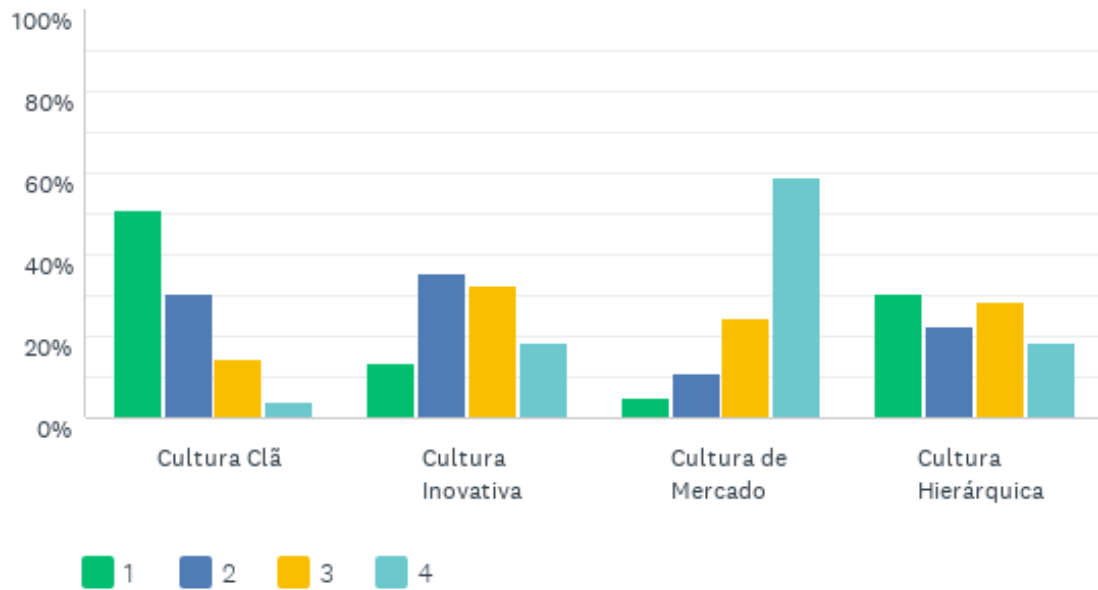
P3: Liderança Organizacional – Situação ATUAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	33.67% 33	27.55% 27	21.43% 21	17.35% 17	98	2.78
Cultura Inovativa	13.27% 13	18.37% 18	40.82% 40	27.55% 27	98	2.17
Cultura de Mercado	27.55% 27	16.33% 16	20.41% 20	35.71% 35	98	2.36
Cultura Hierárquica	25.51% 25	37.76% 37	17.35% 17	19.39% 19	98	2.69

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	2.00	2.22	1.09
Cultura Inovativa	1.00	4.00	3.00	2.83	0.98
Cultura de Mercado	1.00	4.00	3.00	2.64	1.22
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	2.00	2.31	1.05

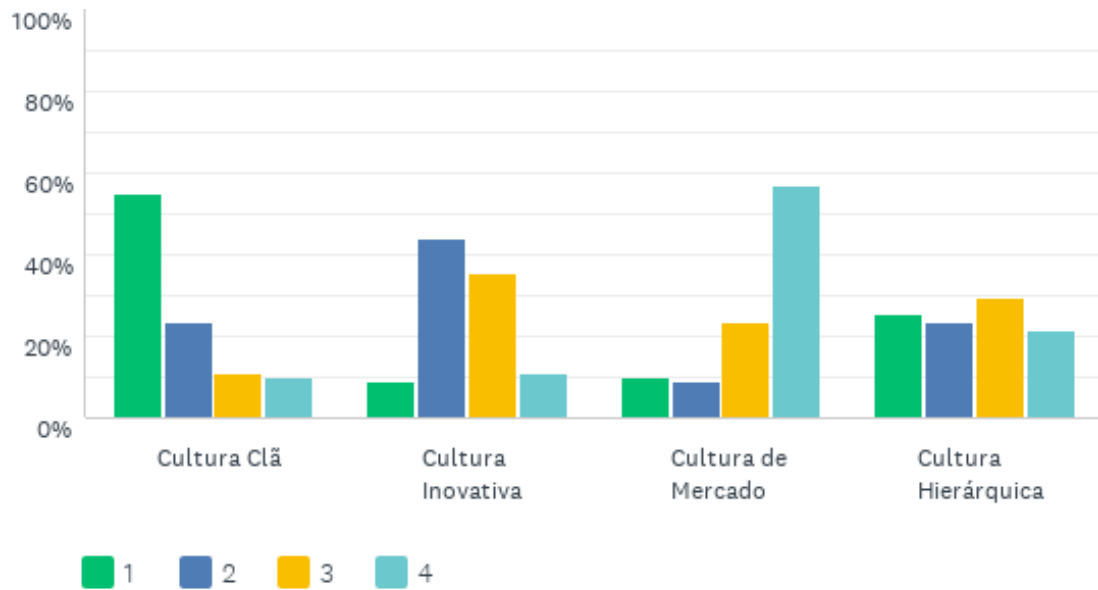
P4: Liderança Organizacional – Situação IDEAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	51.02% 50	30.61% 30	14.29% 14	4.08% 4	98	3.29
Cultura Inovativa	13.27% 13	35.71% 35	32.65% 32	18.37% 18	98	2.44
Cultura de Mercado	5.10% 5	11.22% 11	24.49% 24	59.18% 58	98	1.62
Cultura Hierárquica	30.61% 30	22.45% 22	28.57% 28	18.37% 18	98	2.65

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	1.00	1.71	0.86
Cultura Inovativa	1.00	4.00	3.00	2.56	0.94
Cultura de Mercado	1.00	4.00	4.00	3.38	0.87
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	2.00	2.35	1.10

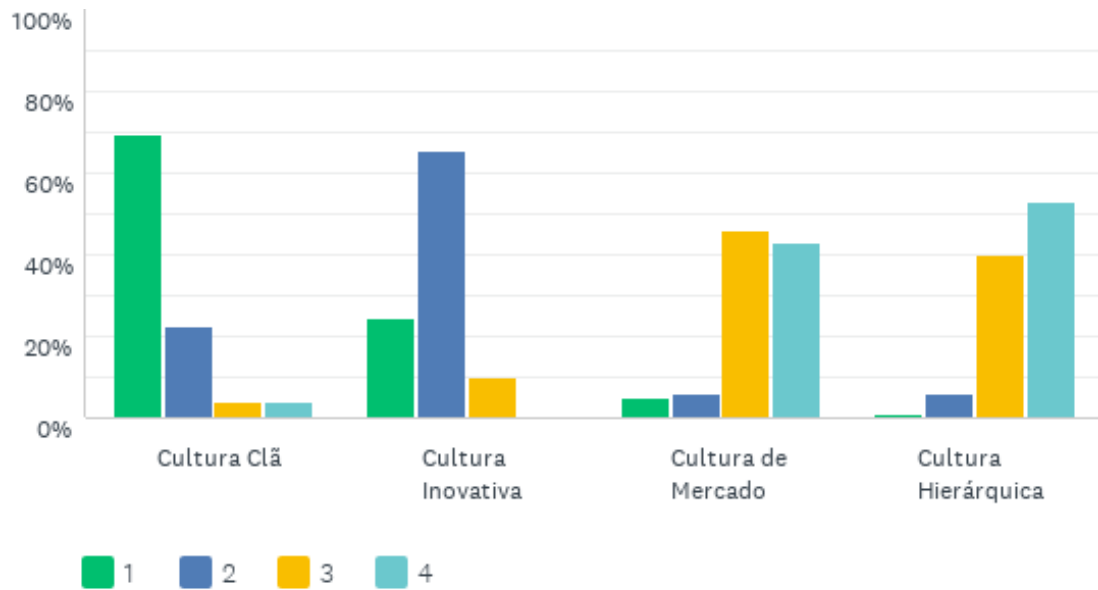
P5: Gestão de Pessoas – Situação ATUAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	55.10% 54	23.47% 23	11.22% 11	10.20% 10	98	3.23
Cultura Inovativa	9.18% 9	43.88% 43	35.71% 35	11.22% 11	98	2.51
Cultura de Mercado	10.20% 10	9.18% 9	23.47% 23	57.14% 56	98	1.72
Cultura Hierárquica	25.51% 25	23.47% 23	29.59% 29	21.43% 21	98	2.53

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	1.00	1.77	1.01
Cultura Inovativa	1.00	4.00	2.00	2.49	0.81
Cultura de Mercado	1.00	4.00	4.00	3.28	1.00
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	3.00	2.47	1.09

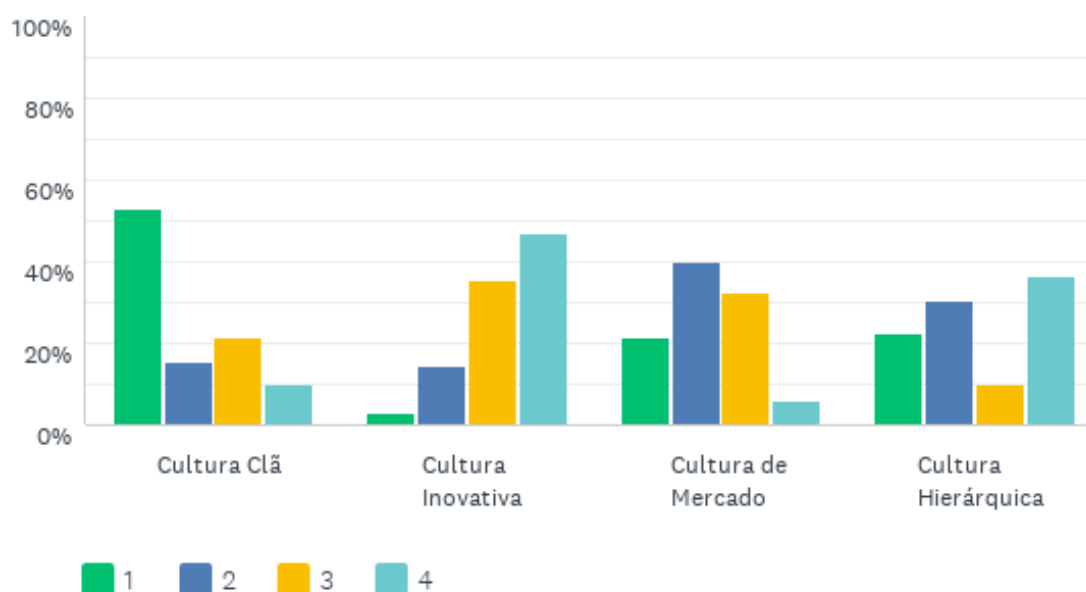
P6: Gestão de Pessoas – Situação IDEAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	69.39% 68	22.45% 22	4.08% 4	4.08% 4	98	3.57
Cultura Inovativa	24.49% 24	65.31% 64	10.20% 10	0.00% 0	98	3.14
Cultura de Mercado	5.10% 5	6.12% 6	45.92% 45	42.86% 42	98	1.73
Cultura Hierárquica	1.02% 1	6.12% 6	39.80% 39	53.06% 52	98	1.55

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	1.00	1.43	0.76
Cultura Inovativa	1.00	3.00	2.00	1.86	0.57
Cultura de Mercado	1.00	4.00	3.00	3.27	0.79
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	4.00	3.45	0.66

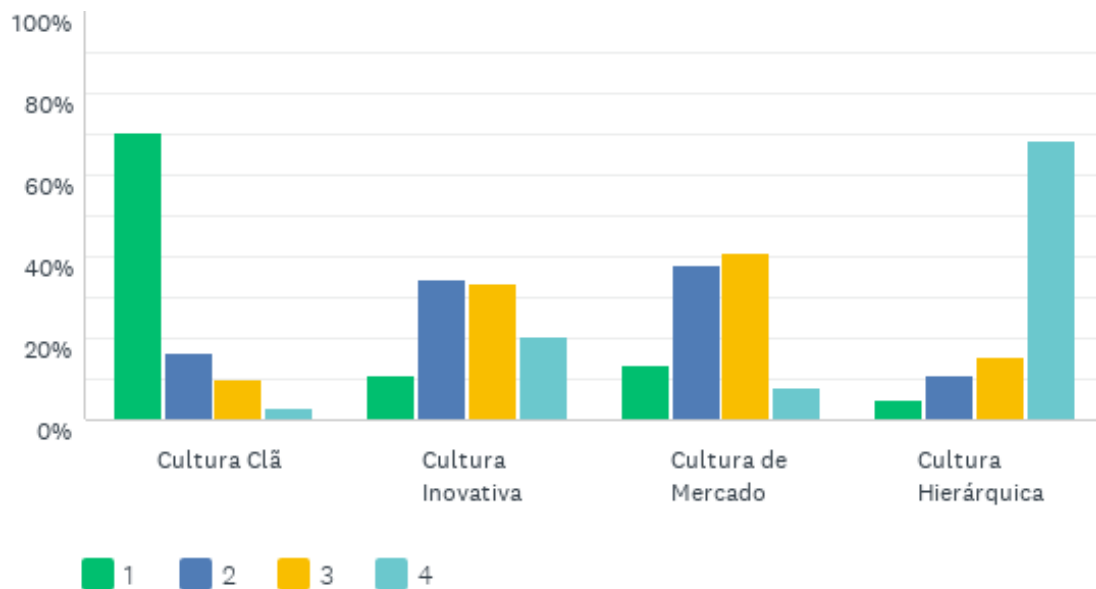
P7: União Organizacional – Situação ATUAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	53.06% 52	15.31% 15	21.43% 21	10.20% 10	98	3.11
Cultura Inovativa	3.06% 3	14.29% 14	35.71% 35	46.94% 46	98	1.73
Cultura de Mercado	21.43% 21	39.80% 39	32.65% 32	6.12% 6	98	2.77
Cultura Hierárquica	22.45% 22	30.61% 30	10.20% 10	36.73% 36	98	2.39

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	1.00	1.89	1.07
Cultura Inovativa	1.00	4.00	3.00	3.27	0.82
Cultura de Mercado	1.00	4.00	2.00	2.23	0.85
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	2.00	2.61	1.19

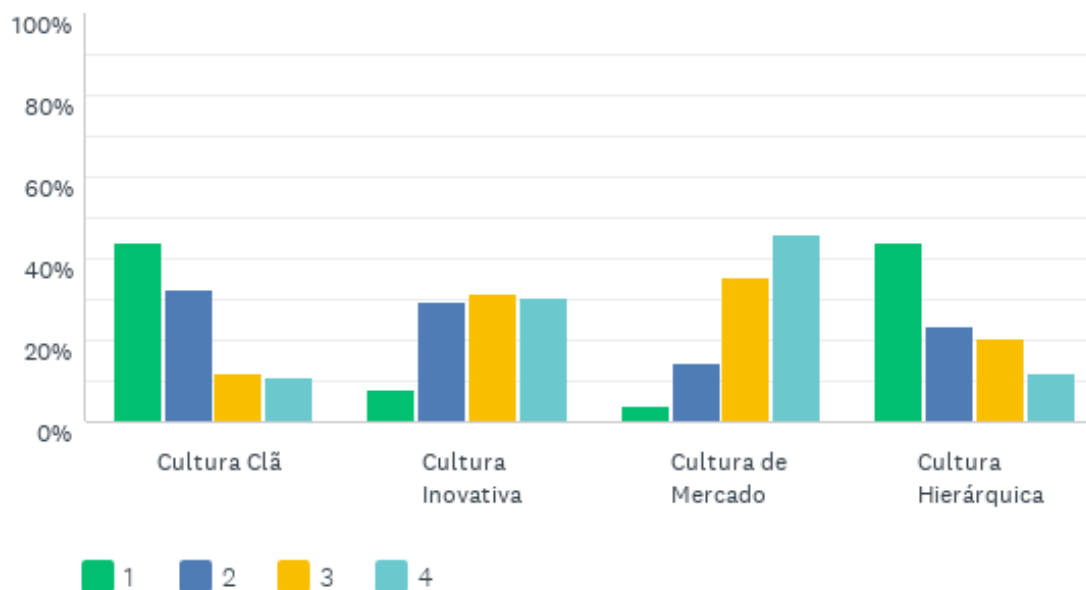
P8: União Organizacional – Situação IDEAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	70.41% 69	16.33% 16	10.20% 10	3.06% 3	98	3.54
Cultura Inovativa	11.22% 11	34.69% 34	33.67% 33	20.41% 20	98	2.37
Cultura de Mercado	13.27% 13	37.76% 37	40.82% 40	8.16% 8	98	2.56
Cultura Hierárquica	5.10% 5	11.22% 11	15.31% 15	68.37% 67	98	1.53

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	1.00	1.46	0.80
Cultura Inovativa	1.00	4.00	3.00	2.63	0.93
Cultura de Mercado	1.00	4.00	2.00	2.44	0.82
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	4.00	3.47	0.88

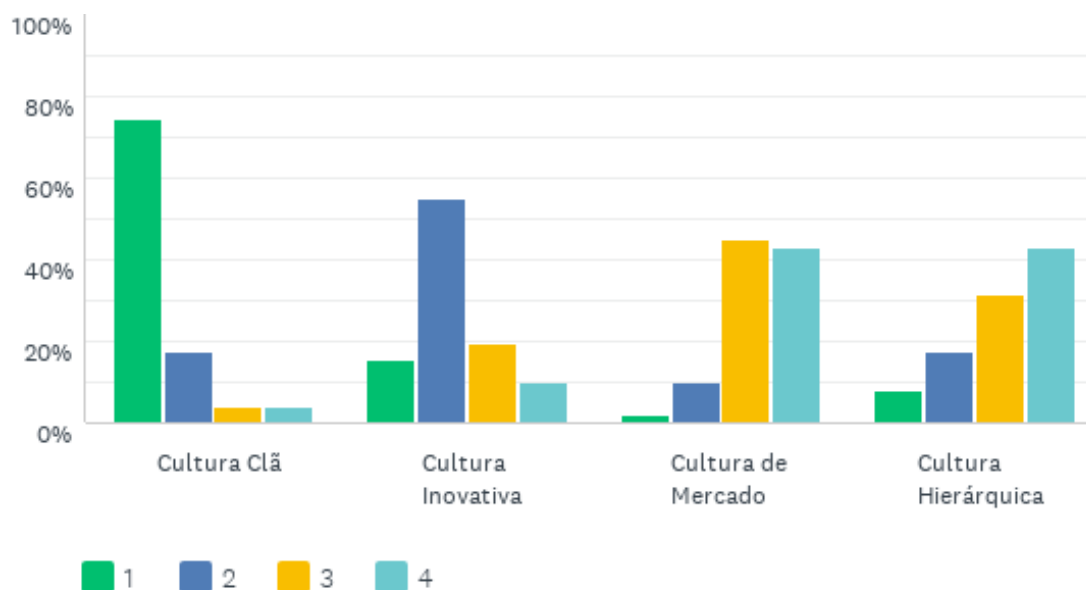
P9: Ênfase Estratégica – Situação ATUAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	43.88% 43	32.65% 32	12.24% 12	11.22% 11	98	3.09
Cultura Inovativa	8.16% 8	29.59% 29	31.63% 31	30.61% 30	98	2.15
Cultura de Mercado	4.08% 4	14.29% 14	35.71% 35	45.92% 45	98	1.77
Cultura Hierárquica	43.88% 43	23.47% 23	20.41% 20	12.24% 12	98	2.99

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	2.00	1.91	1.00
Cultura Inovativa	1.00	4.00	3.00	2.85	0.95
Cultura de Mercado	1.00	4.00	3.00	3.23	0.84
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	2.00	2.01	1.06

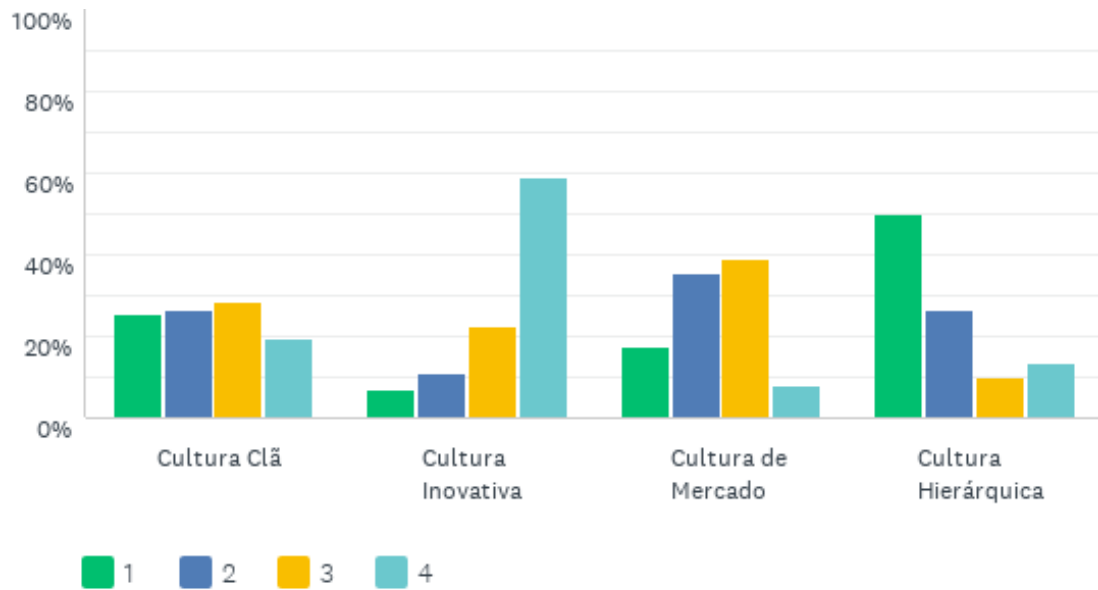
P10: Ênfase Estratégica – Situação IDEAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	74.49% 73	17.35% 17	4.08% 4	4.08% 4	98	3.62
Cultura Inovativa	15.31% 15	55.10% 54	19.39% 19	10.20% 10	98	2.76
Cultura de Mercado	2.04% 2	10.20% 10	44.90% 44	42.86% 42	98	1.71
Cultura Hierárquica	8.16% 8	17.35% 17	31.63% 31	42.86% 42	98	1.91

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	1.00	1.38	0.75
Cultura Inovativa	1.00	4.00	2.00	2.24	0.83
Cultura de Mercado	1.00	4.00	3.00	3.29	0.73
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	3.00	3.09	0.96

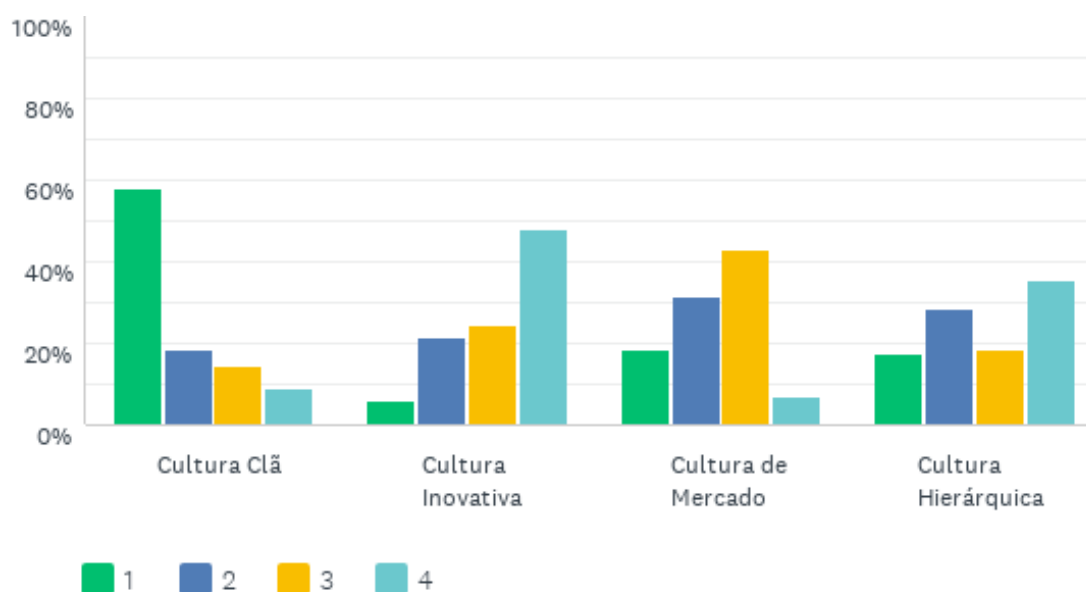
P11: Critérios de Sucesso – Situação ATUAL



	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	25.51% 25	26.53% 26	28.57% 28	19.39% 19	98	2.58
Cultura Inovativa	7.14% 7	11.22% 11	22.45% 22	59.18% 58	98	1.66
Cultura de Mercado	17.35% 17	35.71% 35	38.78% 38	8.16% 8	98	2.62
Cultura Hierárquica	50.00% 49	26.53% 26	10.20% 10	13.27% 13	98	3.13

ESTATÍSTICAS BÁSICAS					
	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	2.00	2.42	1.07
Cultura Inovativa	1.00	4.00	4.00	3.34	0.94
Cultura de Mercado	1.00	4.00	2.00	2.38	0.86
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	1.50	1.87	1.06

P12: Critérios de Sucesso - Situação IDEAL



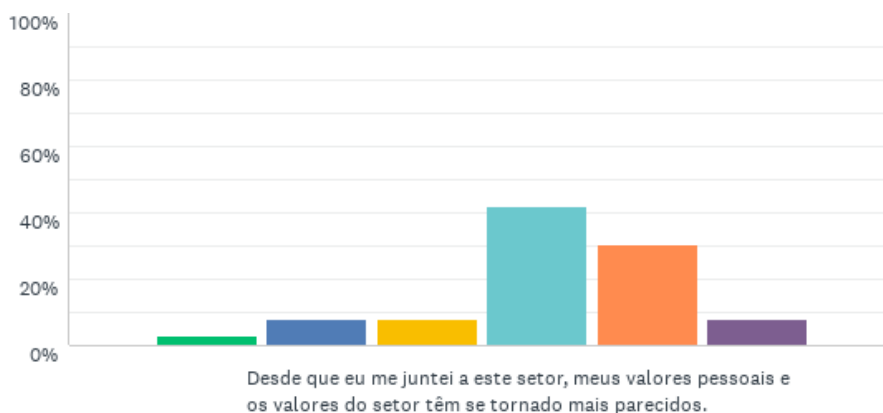
	1	2	3	4	TOTAL	PONTUAÇÃO
Cultura Clã	58.16% 57	18.37% 18	14.29% 14	9.18% 9	98	3.26
Cultura Inovativa	6.12% 6	21.43% 21	24.49% 24	47.96% 47	98	1.86
Cultura de Mercado	18.37% 18	31.63% 31	42.86% 42	7.14% 7	98	2.61
Cultura Hierárquica	17.35% 17	28.57% 28	18.37% 18	35.71% 35	98	2.28

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Cultura Clã	1.00	4.00	1.00	1.74	1.01
Cultura Inovativa	1.00	4.00	3.00	3.14	0.96
Cultura de Mercado	1.00	4.00	2.50	2.39	0.86
Cultura Hierárquica	1.00	4.00	3.00	2.72	1.12

Parte 2 – Características da Comprometimento Organizacional

P13: Afetiva



■ 1 - Discordo totalmente ■ 2 - Discordo muito ■ 3 - Discordo pouco
■ 4 - Concordo pouco ■ 5 - Concordo muito ■ 6 - Concordo totalmente

	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	3.06%	8.16%	8.16%	41.84%	30.61%	8.16%	98	4.13
	3	8	8	41	30	8		

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	4.00	4.13	1.14

P14: Afetiva



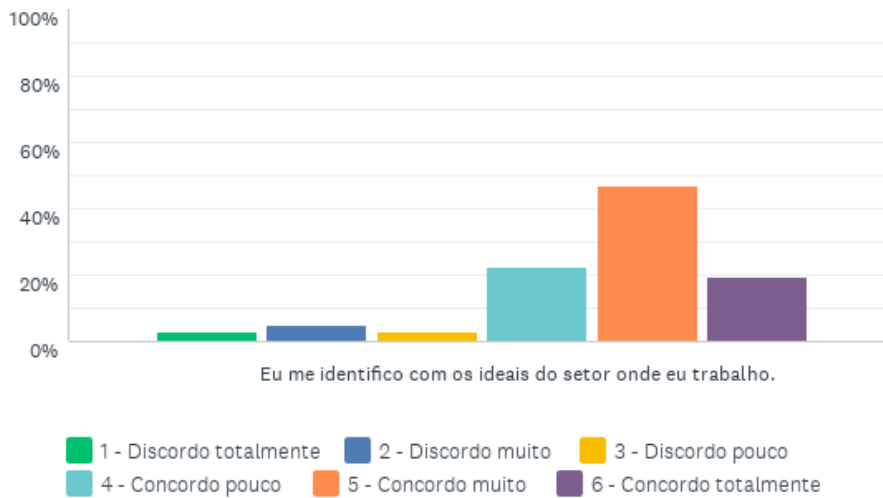
■ 1 - Discordo totalmente ■ 2 - Discordo muito ■ 3 - Discordo pouco
■ 4 - Concordo pouco ■ 5 - Concordo muito ■ 6 - Concordo totalmente

	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	4.08%	10.20%	5.10%	19.39%	37.76%	23.47%	98	4.47
	4	10	5	19	37	23		

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	5.00	4.47	1.39

P15: Afetiva

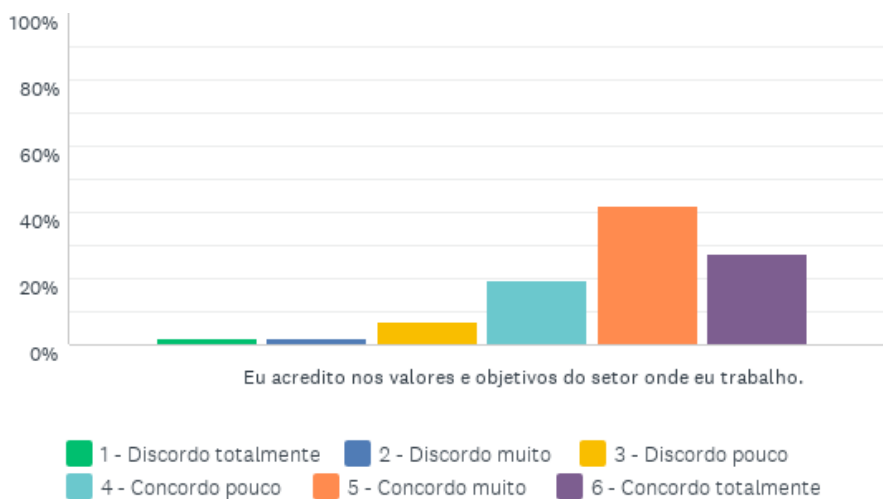


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	3.06%	5.10%	3.06%	22.45%	46.94%	19.39%	98	4.63
	3	5	3	22	46	19		

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	5.00	4.63	1.16

P16: Afetiva

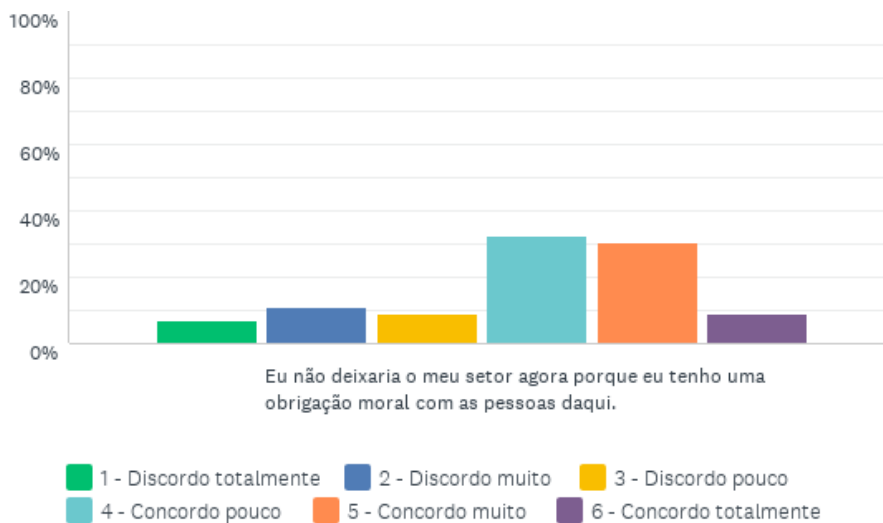


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	2.04%	2.04%	7.14%	19.39%	41.84%	27.55%	98	4.80
	2	2	7	19	41	27		

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	5.00	4.80	1.11

P17: Obrigação em permanecer

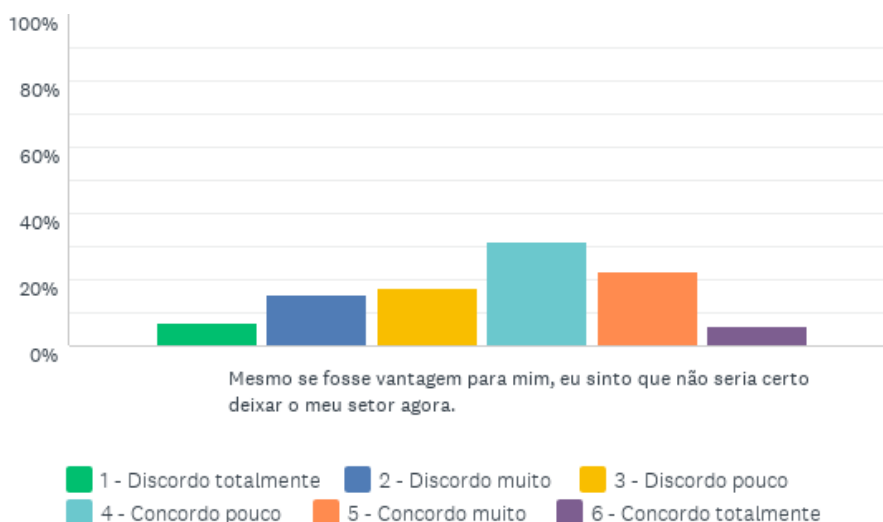


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	7.14% 7	11.22% 11	9.18% 9	32.65% 32	30.61% 30	9.18% 9	98	3.96

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	4.00	3.96	1.36

P18: Obrigação em permanecer

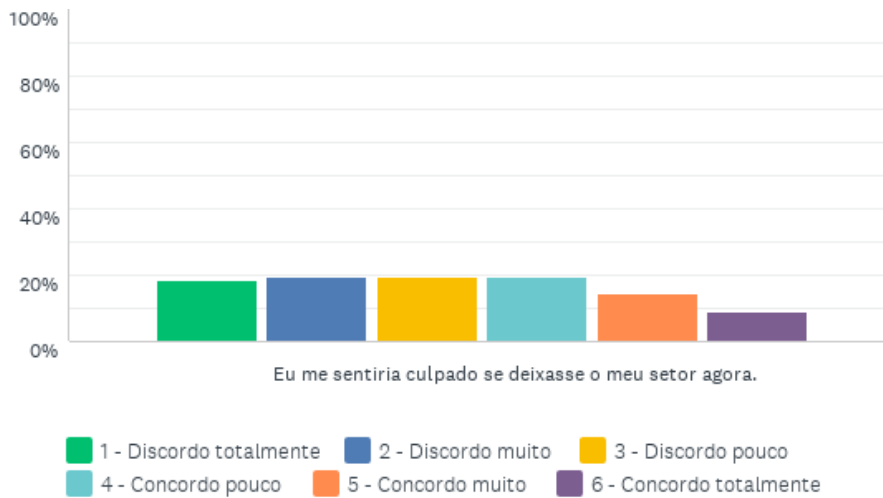


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	7.14% 7	15.31% 15	17.35% 17	31.63% 31	22.45% 22	6.12% 6	98	3.65

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	4.00	3.65	1.33

P19: Obrigação em permanecer

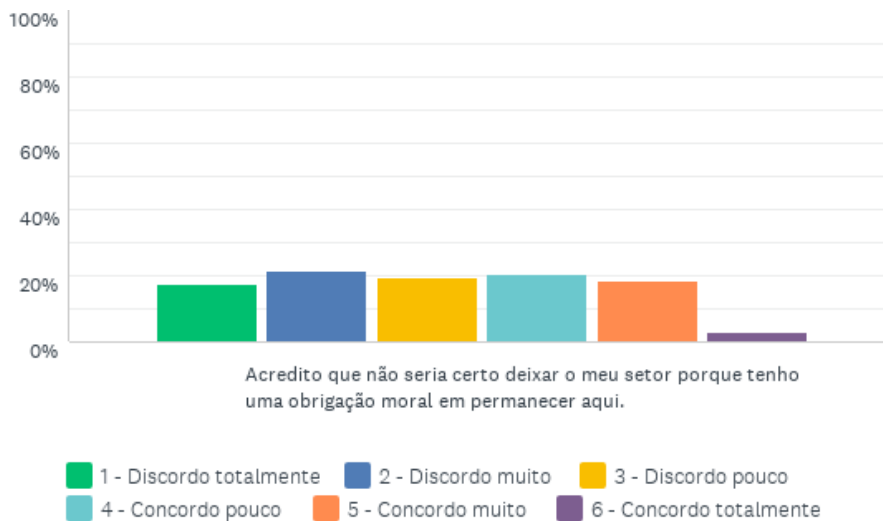


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	18.37% 18	19.39% 19	19.39% 19	19.39% 19	14.29% 14	9.18% 9	98	3.19

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	3.00	3.19	1.58

P20: Obrigação em permanecer

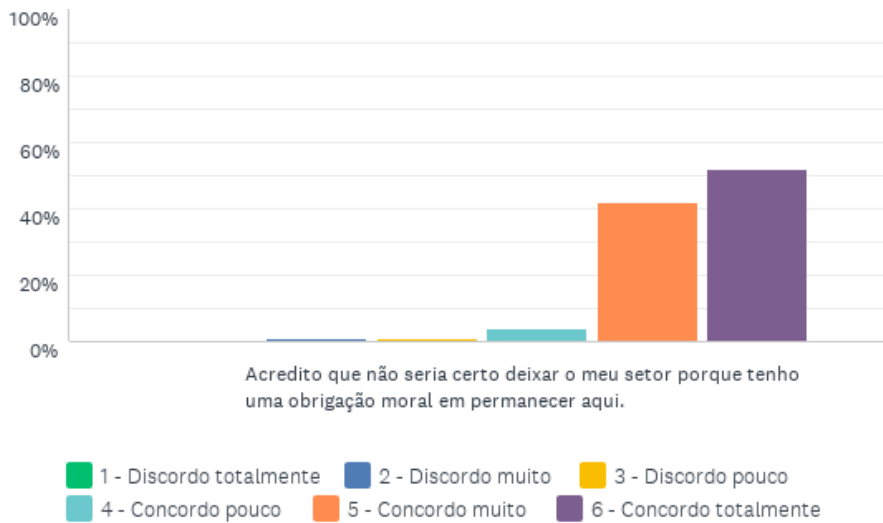


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	17.35% 17	21.43% 21	19.39% 19	20.41% 20	18.37% 18	3.06% 3	98	3.10

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	3.00	3.10	1.45

P21: Obrigação pelo desempenho

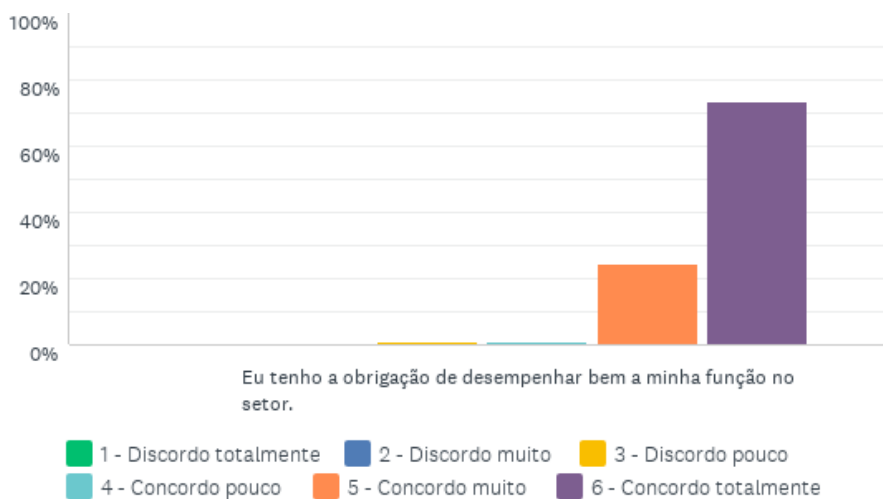


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	0.00% 0	1.02% 1	1.02% 1	4.08% 4	41.84% 41	52.04% 51	98	5.43

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
2.00	6.00	6.00	5.43	0.71

P22: Obrigação pelo desempenho

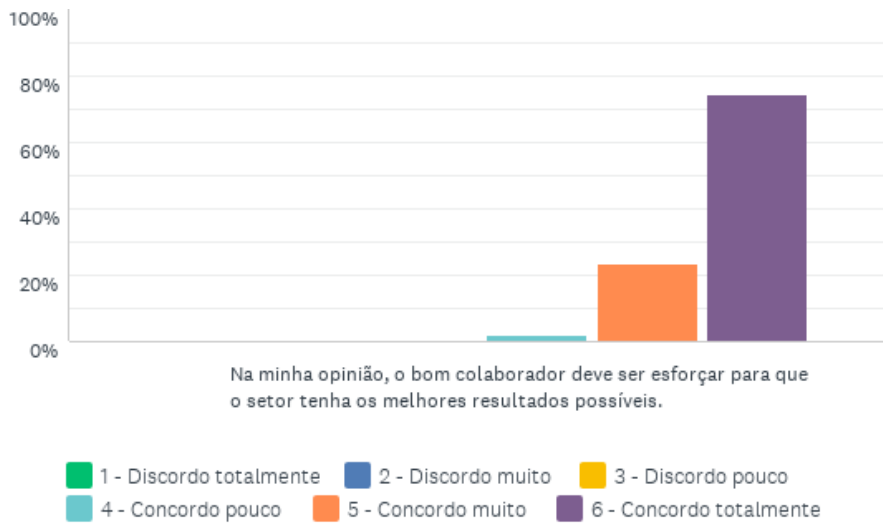


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	0.00% 0	0.00% 0	1.02% 1	1.02% 1	24.49% 24	73.47% 72	98	5.70

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
3.00	6.00	6.00	5.70	0.54

P23: Obrigação pelo desempenho

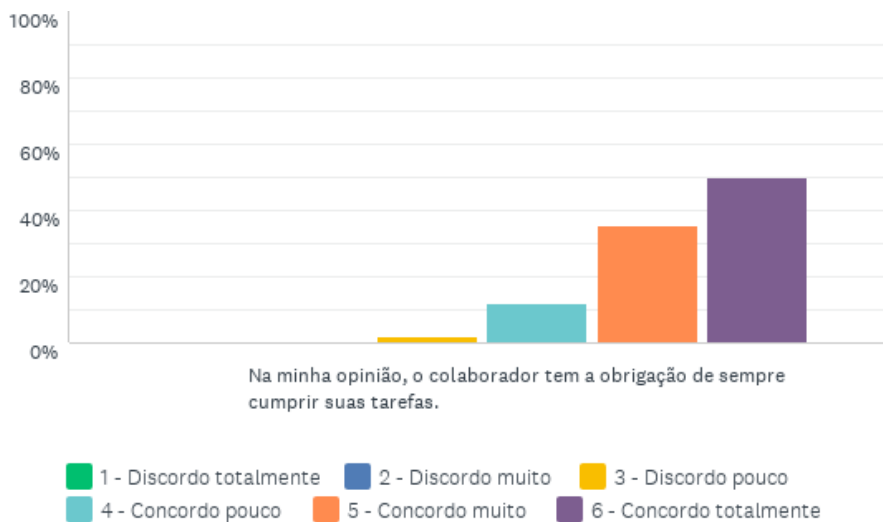


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	2.04% 2	23.47% 23	74.49% 73	98	5.72

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
4.00	6.00	6.00	5.72	0.49

P24: Obrigação pelo desempenho

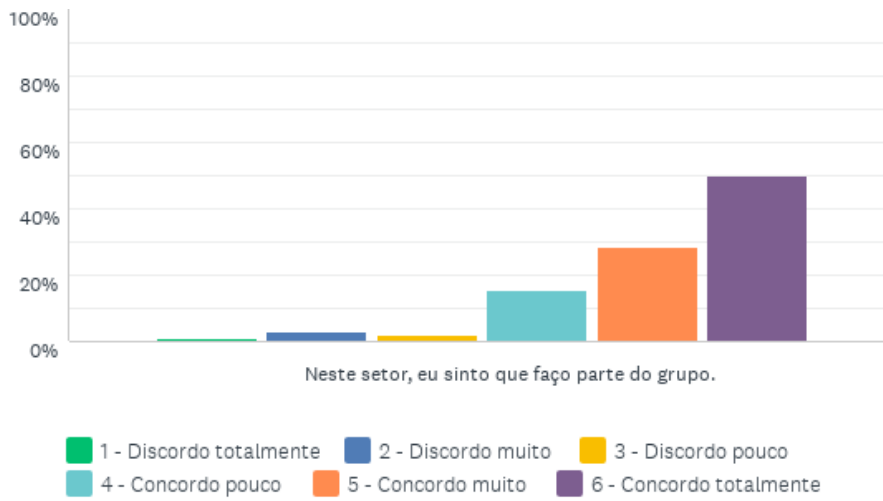


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	0.00% 0	0.00% 0	2.04% 2	12.24% 12	35.71% 35	50.00% 49	98	5.34

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
3.00	6.00	5.50	5.34	0.77

P25: Afiliativa

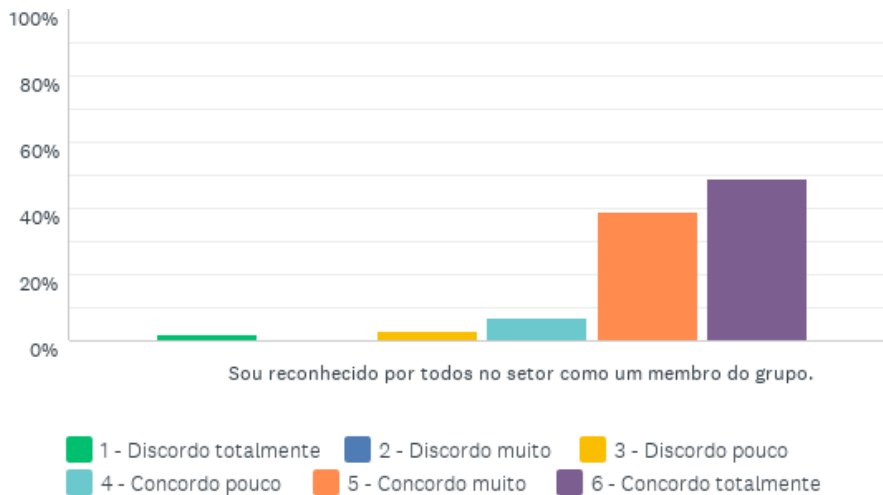


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	1.02%	3.06%	2.04%	15.31%	28.57%	50.00%	98	5.17
	1	3	2	15	28	49		

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	5.50	5.17	1.07

P26: Afiliativa



	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	2.04%	0.00%	3.06%	7.14%	38.78%	48.98%	98	5.28
	2	0	3	7	38	48		

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	5.00	5.28	0.97

P27: Afiliativa

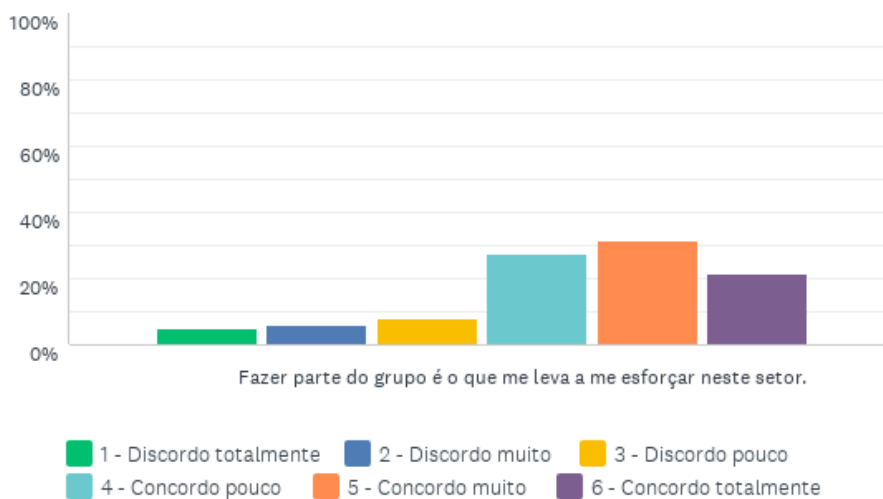


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	1.02% 1	1.02% 1	3.06% 3	9.18% 9	36.73% 36	48.98% 48	98	5.27

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	5.00	5.27	0.94

P28: Afiliativa

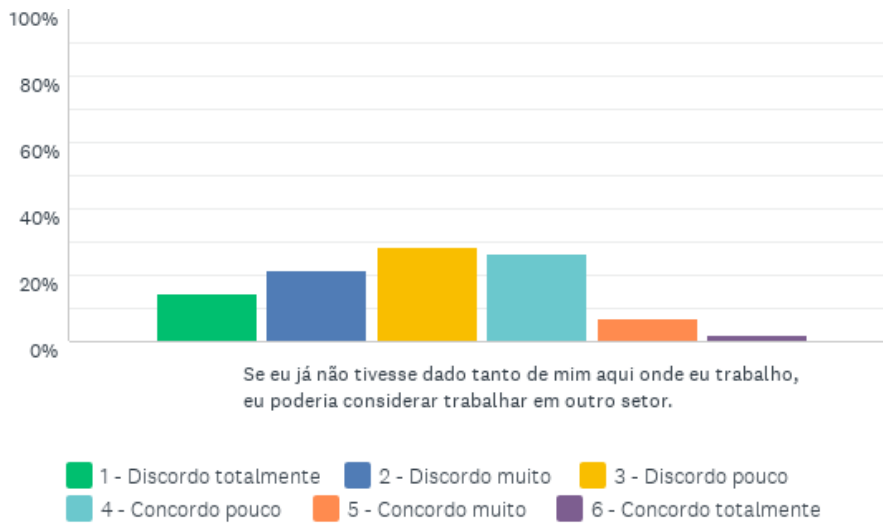


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	5.10% 5	6.12% 6	8.16% 8	27.55% 27	31.63% 31	21.43% 21	98	4.39

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	5.00	4.39	1.34

P29: Falta de recompensas e oportunidades

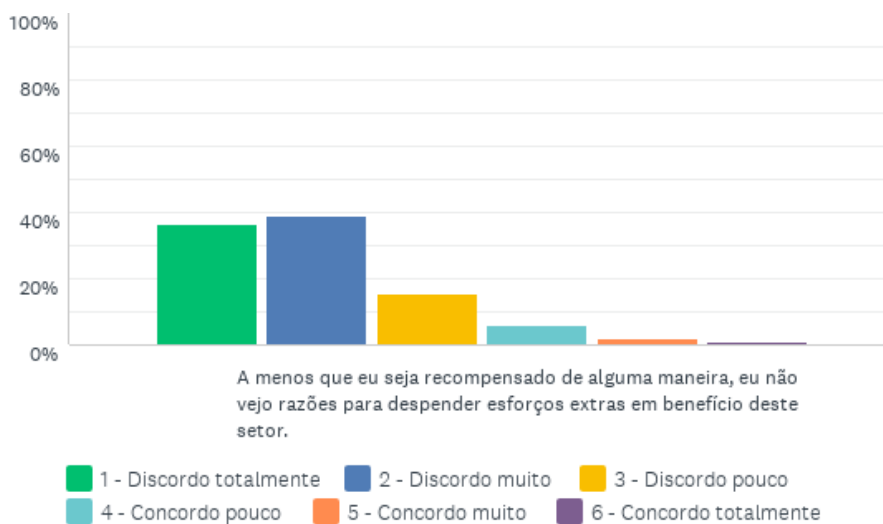


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	14.29% 14	21.43% 21	28.57% 28	26.53% 26	7.14% 7	2.04% 2	98	2.97

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	3.00	2.97	1.23

P30: Falta de recompensas e oportunidades

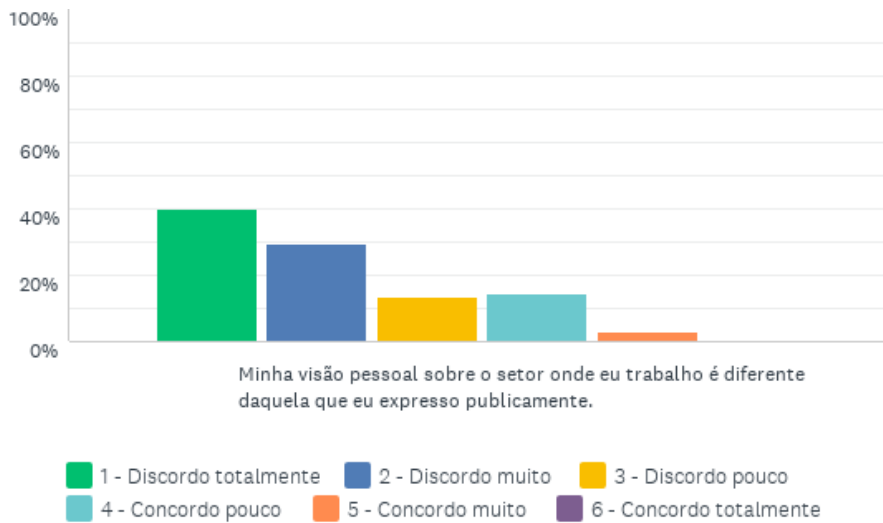


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	36.73% 36	38.78% 38	15.31% 15	6.12% 6	2.04% 2	1.02% 1	98	2.01

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	2.00	2.01	1.05

P31: Falta de recompensas e oportunidades

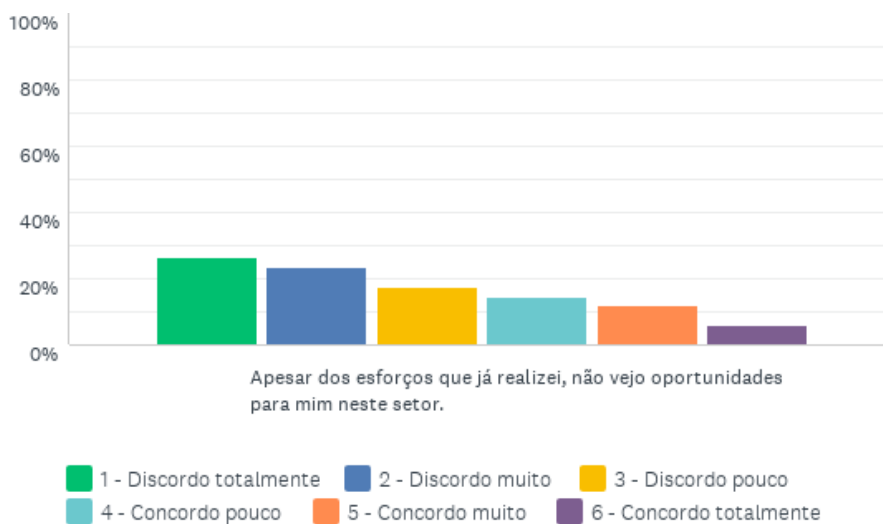


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	39.80% 39	29.59% 29	13.27% 13	14.29% 14	3.06% 3	0.00% 0	98	2.11

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	5.00	2.00	2.11	1.17

P32: Falta de recompensas e oportunidades

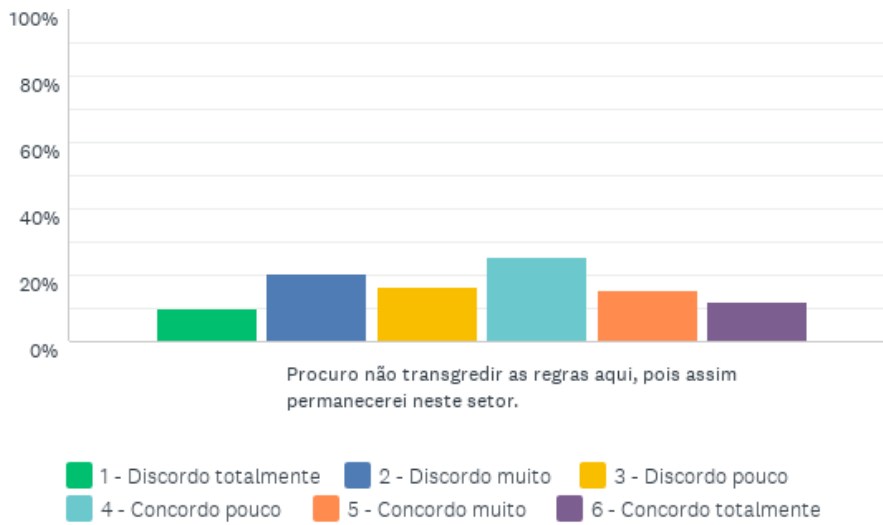


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	26.53% 26	23.47% 23	17.35% 17	14.29% 14	12.24% 12	6.12% 6	98	2.81

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	2.50	2.81	1.56

P33: Linha consistente de atividade

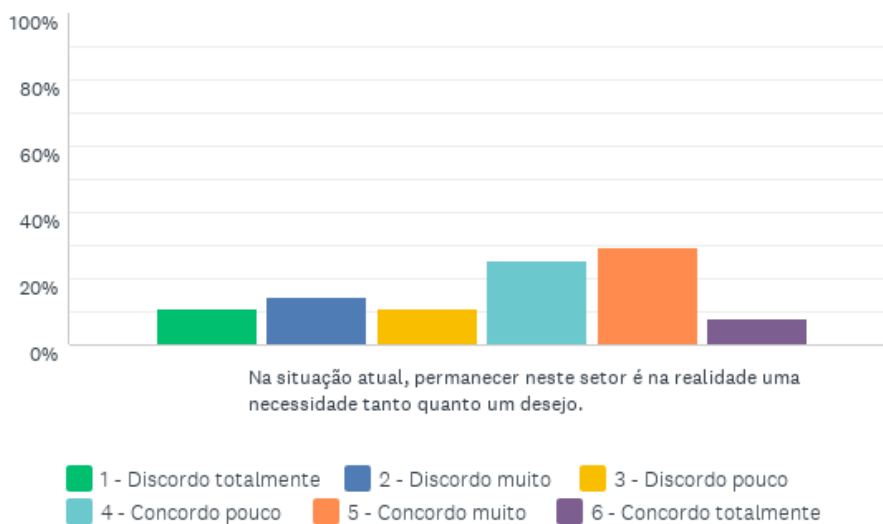


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	10.20% 10	20.41% 20	16.33% 16	25.51% 25	15.31% 15	12.24% 12	98	3.52

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	4.00	3.52	1.52

P34: Linha consistente de atividade

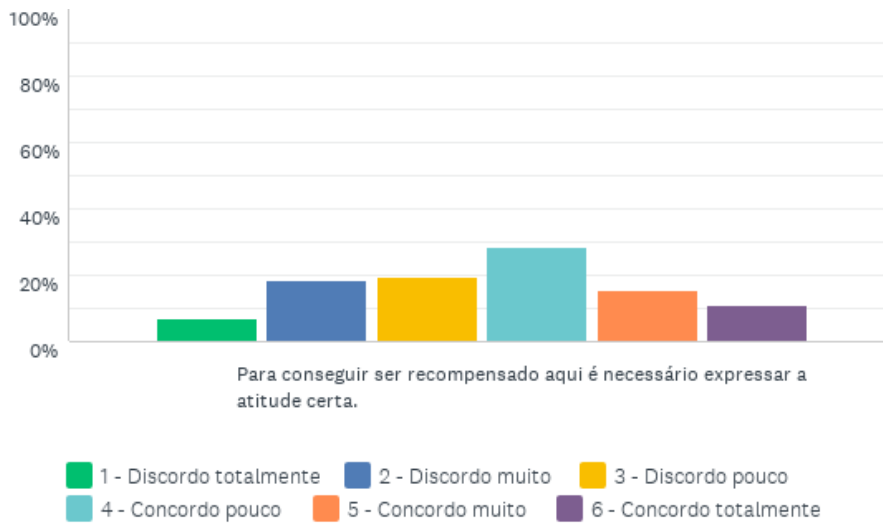


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	11.22% 11	14.29% 14	11.22% 11	25.51% 25	29.59% 29	8.16% 8	98	3.72

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	4.00	3.72	1.50

P35: Linha consistente de atividade

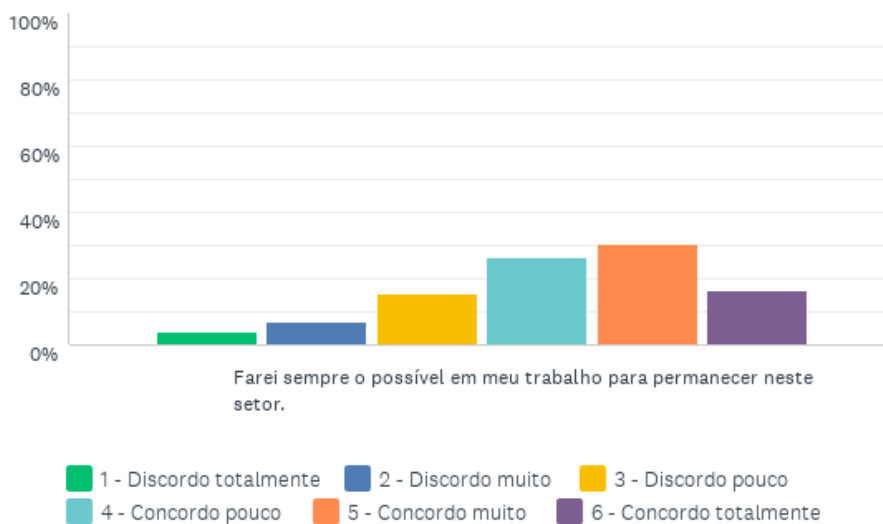


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	7.14% 7	18.37% 18	19.39% 19	28.57% 28	15.31% 15	11.22% 11	98	3.60

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	4.00	3.60	1.42

P36: Linha consistente de atividade

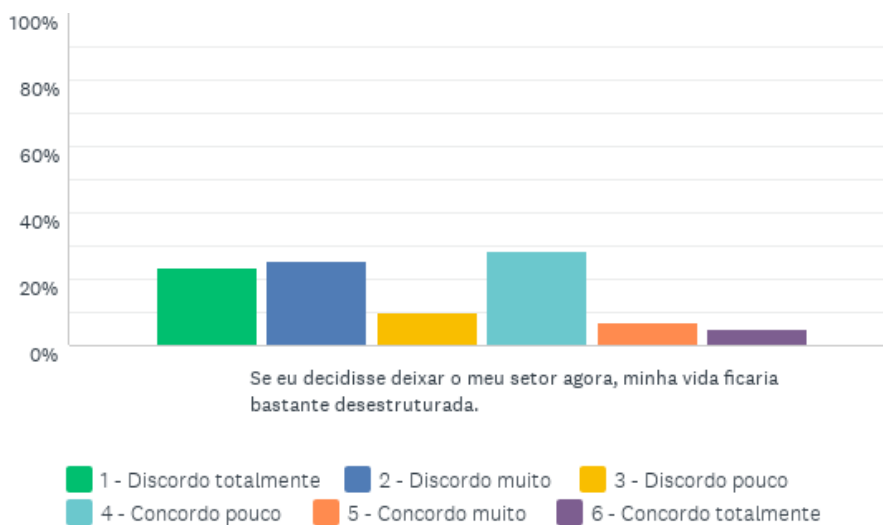


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	4.08% 4	7.14% 7	15.31% 15	26.53% 26	30.61% 30	16.33% 16	98	4.21

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	4.00	4.21	1.31

P37: Escassez de alternativas

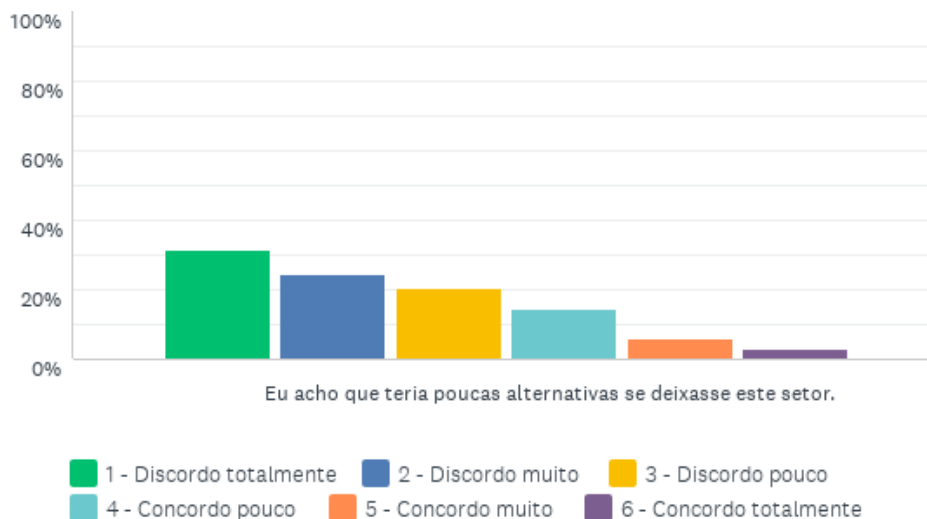


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	23.47% 23	25.51% 25	10.20% 10	28.57% 28	7.14% 7	5.10% 5	98	2.86

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	3.00	2.86	1.48

P38: Escassez de alternativas

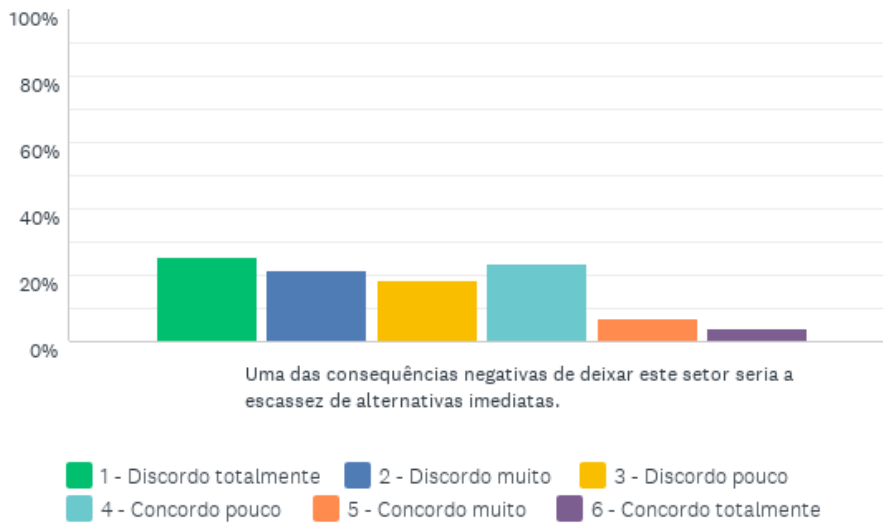


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	31.63% 31	24.49% 24	20.41% 20	14.29% 14	6.12% 6	3.06% 3	98	2.48

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	2.00	2.48	1.38

P39: Escassez de alternativas

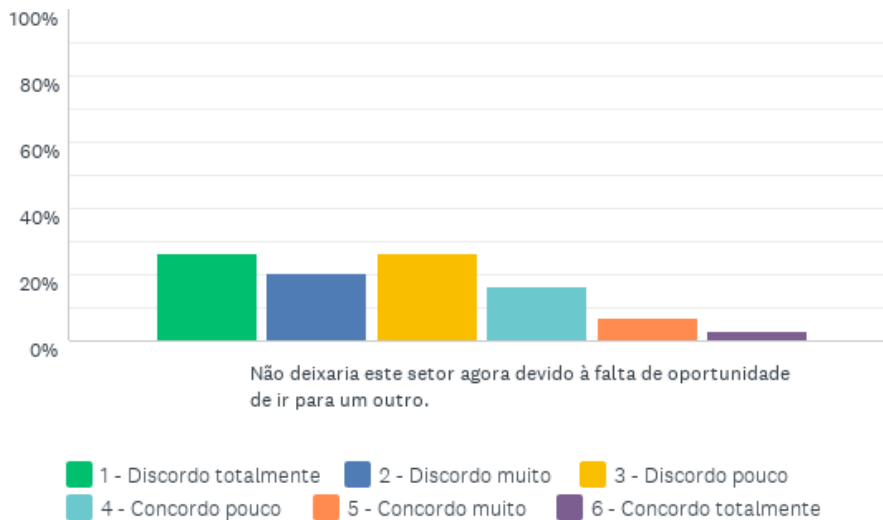


	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	25.51%	21.43%	18.37%	23.47%	7.14%	4.08%	98	2.78
	25	21	18	23	7	4		

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	3.00	2.78	1.44

P40: Escassez de alternativas



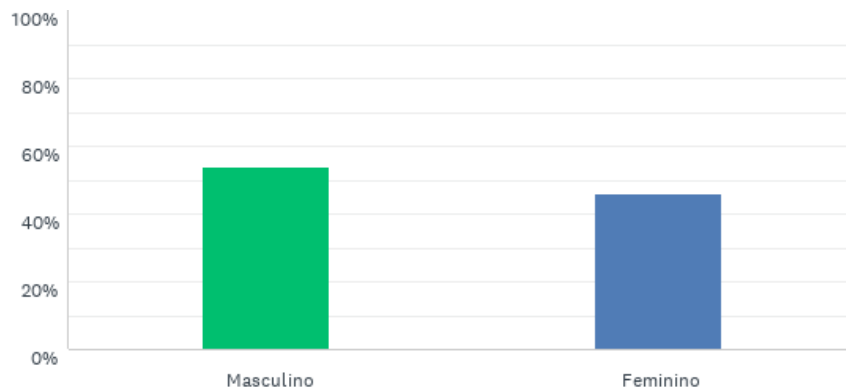
	1 - DISCORDO TOTALMENTE (1)	2 - DISCORDO MUITO (2)	3 - DISCORDO POUCO (3)	4 - CONCORDO POUCO (4)	5 - CONCORDO MUITO (5)	6 - CONCORDO TOTALMENTE (6)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
(sem legenda)	26.53%	20.41%	26.53%	16.33%	7.14%	3.06%	98	2.66
	26	20	26	16	7	3		

ESTATÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	6.00	3.00	2.66	1.37

Parte 3 – Dados Sociodemográficos

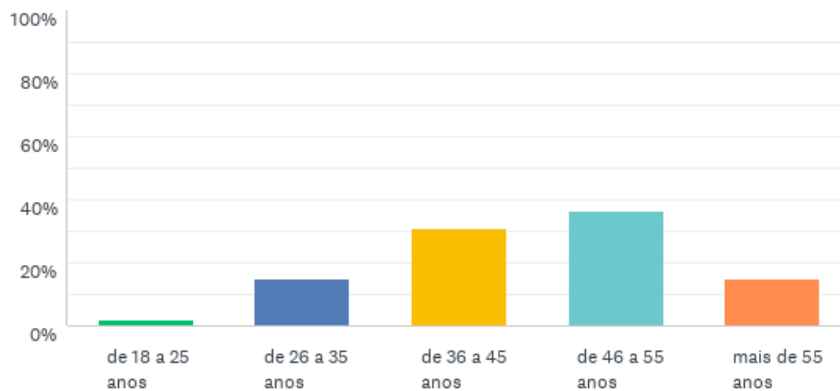
P41: Sexo



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Masculino (1)	53.76%	50
Feminino (2)	46.24%	43
TOTAL		93

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	2.00	1.00	1.46	0.50

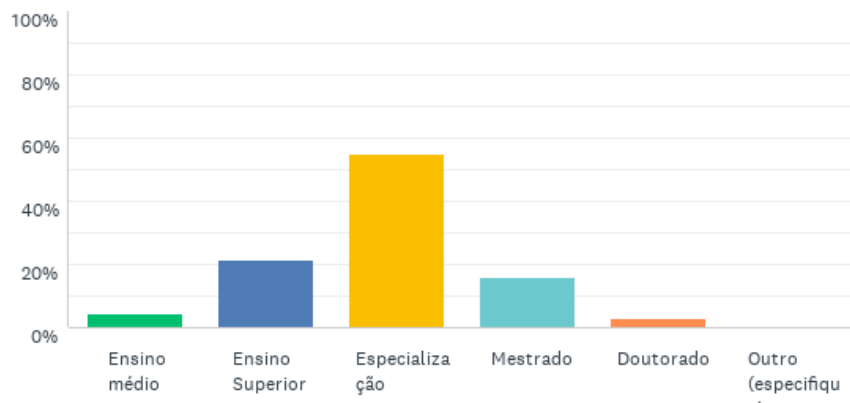
P42: Faixa etária



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
de 18 a 25 anos (1)	2.15%	2
de 26 a 35 anos (2)	15.05%	14
de 36 a 45 anos (3)	31.18%	29
de 46 a 55 anos (4)	36.56%	34
mais de 55 anos (5)	15.05%	14
TOTAL		93

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	5.00	4.00	3.47	0.99

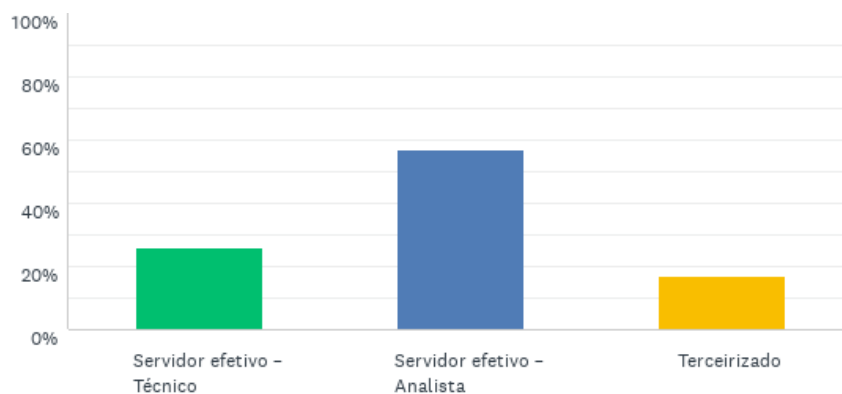
P43: Grau de escolaridade (completo)



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Ensino médio (1)	4.30% 4
Ensino Superior (2)	21.51% 20
Especialização (3)	54.84% 51
Mestrado (4)	16.13% 15
Doutorado (5)	3.23% 3
Outro (especifique) (6)	0.00% 0
TOTAL	93

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	5.00	3.00	2.92	0.82

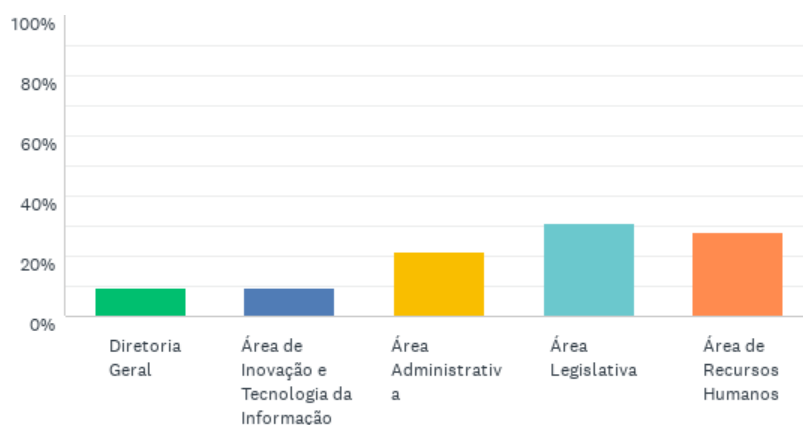
P44: Categoria funcional



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Servidor efetivo – Técnico (1)	25.81% 24
Servidor efetivo – Analista (2)	56.99% 53
Terceirizado (3)	17.20% 16
TOTAL	93

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	3.00	2.00	1.91	0.65

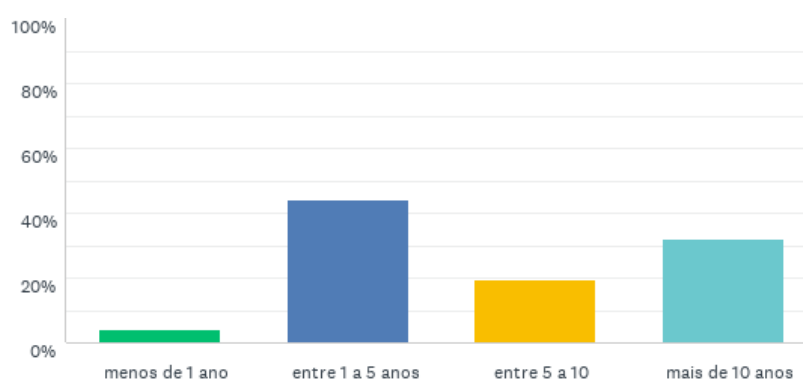
P45: Unidade de trabalho



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Diretoria Geral (1)	9.68% 9
Área de Inovação e Tecnologia da Informação (2)	9.68% 9
Área Administrativa (3)	21.51% 20
Área Legislativa (4)	31.18% 29
Área de Recursos Humanos (5)	27.96% 26
TOTAL	93

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	5.00	4.00	3.58	1.26

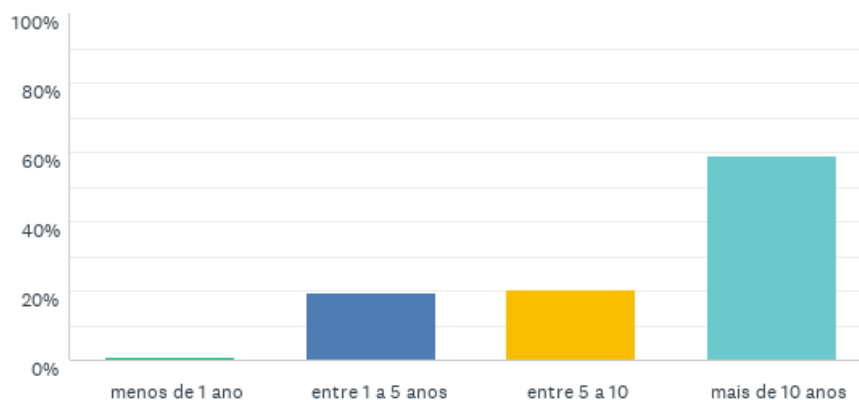
P46: Tempo de serviço no setor atual



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
menos de 1 ano (1)	4.30% 4
entre 1 a 5 anos (2)	44.09% 41
entre 5 a 10 anos (3)	19.35% 18
mais de 10 anos (4)	32.26% 30
TOTAL	93

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	4.00	3.00	2.80	0.95

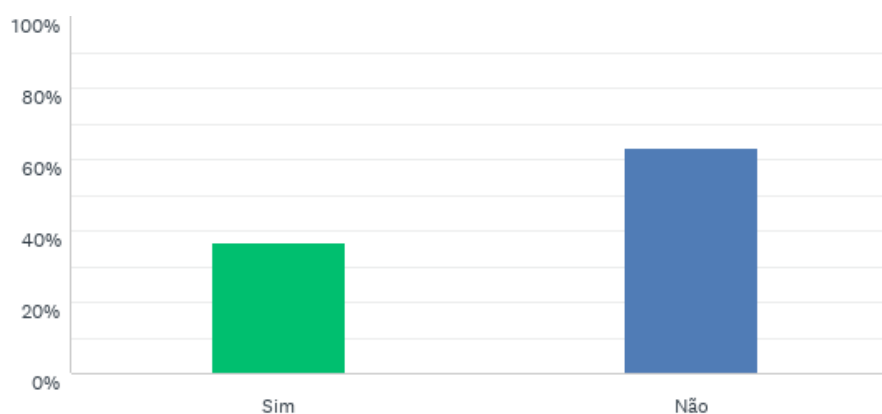
P47: Tempo de serviço na Câmara dos Deputados



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
menos de 1 ano (1)	1.08%	1
entre 1 a 5 anos (2)	19.35%	18
entre 5 a 10 anos (3)	20.43%	19
mais de 10 anos (4)	59.14%	55
TOTAL		93

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	4.00	4.00	3.38	0.83

P48: Função de chefia



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim (1)	36.56%	34
Não (2)	63.44%	59
TOTAL		93

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1.00	2.00	2.00	1.63	0.48

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) ⁹

<i>Características dominantes</i>		ATUAL	IDEAL
A	A organização é como uma extensão familiar. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesma.		
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.		
C	A organização é muito orientada para resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.		
D	A organização é um lugar muito estruturado. Procedimentos formais geralmente orientam o que as pessoas fazem.		
Total		100	100
<i>Liderança organizacional</i>		ATUAL	IDEAL
A	A liderança na organização é geralmente considerada mentora, facilitadora estimuladora.		
B	A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de empreendedorismo, inovação, e assume riscos.		
C	A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, que possui foco orientado em resultados.		
D	A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência sem obstáculos.		
Total		100	100
<i>Gestão de pessoas</i>		ATUAL	IDEAL
A	O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.		
B	O estilo gerencial na organização é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.		
C	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade e alcance de objetivos.		
D	O estilo gerencial é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.		
Total		100	100
<i>Coesão Organizacional</i>		ATUAL	IDEAL
A	O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.		
B	O que mantém a organização coesa é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento. Lá há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações.		
C	O que mantém a organização coesa é a ênfase nos resultados e cumprimento de metas.		
D	O que mantém a organização coesa são as regras formais e políticas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.		

⁹ Instrumento desenvolvido e validado por Cameron e Quinn (2006, p. 26-28)

Total		100	100
<i>Ênfase estratégica</i>		ATUAL	IDEAL
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alto grau de confiança, transparência e participação são características presentes.		
B	A organização enfatiza a obtenção de novos recursos e criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca por oportunidade são válidas.		
C	A organização enfatiza a ação competitiva e o alcance de resultados. Atingir metas difíceis e ganhar o mercado são preocupações dominantes.		
D	A organização enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.		
Total		100	100
<i>Crítérios de sucesso</i>		ATUAL	IDEAL
A	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento com o emprego e preocupação com as pessoas.		
B	A organização define sucesso como base em ter os produtos mais novos ou diferenciados.		
C	A organização define sucesso com base em ganhar o mercado e ser melhor que os concorrentes. A liderança no mercado é o ponto-chave.		
D	A organização define sucesso como base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação e produzir a baixo custo são fatores essenciais.		
Total		100	100

Anexo B – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) ¹⁰

Levando em consideração o seu sentimento, responda as afirmativas de acordo com a escala a seguir:

Discordo			Concordo		
1 – Discordo totalmente	2 – Discordo muito	3 – Discordo pouco	4 – Concordo pouco	5 – Concordo muito	6 – Concordo totalmente

1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
27. Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

¹⁰ Instrumento desenvolvido por Medeiros (2003) e validado por Bastos *et al.* (2008, p. 80-81)

Anexo C – Interpretação da EBACO¹¹

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base: Obrigação em permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base: Obrigação pelo desempenho	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base: Linha consistente de atividades	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base: Escassez de alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

¹¹ Instrumento desenvolvido por Medeiros (2003) e validado por Bastos *et al.* (2008, p. 65-67)