



19 e 20 de setembro de 2016

Câmara dos Deputados
Brasília - DF

CULTURA ORGANIZACIONAL NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Denis Urazato Pereira

Câmara dos Deputados, Brasília, DF
denis.pereira@camara.leg.br

Palavras-chaves: **Gestão pública; Cultura organizacional; Câmara dos Deputados.**

RESUMO

Cultura é um campo de conhecimento relacionado com os valores fundamentais adotados pelas comunidades, observáveis por manifestações externas, como a linguagem, a arte e a ciência. A cultura está relacionada a um grupo de indivíduos, a uma sociedade que compartilha crenças com significados consolidados como verdadeiros para todos os elementos que pertencem ao grupo. A abordagem da compreensão da cultura passa pelas considerações sobre valor e significado do valor, mas o conceito de cultura não é universal e tampouco inequívoco (Freitas, 2013, p. 11).

Organizações formais são originadas pela incapacidade do indivíduo sozinho de satisfazer suas necessidades e aspirações. Com o passar dos anos, a coordenação de esforços provou apresentar um resultado melhor do que o esforço de cada um. Ao mesmo tempo, as organizações adotaram subunidades internas, com progressivas diferenciações entre os níveis de atividade, que acabaram gerando a divisão de trabalho. Assim, uma organização formal tem suas ideias básicas na obtenção de um melhor desempenho orientado por metas e objetivos definidos, com o uso de divisão de trabalho e hierarquia de comando (Schein, 1968, p. 26 – 28).

A cultura organizacional refere-se a um conjunto de valores compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere em relação a outras. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características chave que a organização valoriza. Para Robbins (2009, p. 228), a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, atuando como sinalizador de sentido e mecanismo de controle a fim de dar forma às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores.

A estabilidade organizacional de uma instituição decorre da força dos valores da cultura organizacional. As atividades e as realizações de uma organização dependem do consenso conferido pela estabilidade; caso contrário, ocorrerão conflitos que diminuirão a capacidade de enfrentar o ambiente externo e a capacidade de sobrevivência (Schein, 2009, p. 96).

O objetivo principal da pesquisa proposta é identificar aspectos da cultura organizacional da Câmara dos Deputados, com base no instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional (IBACO), desenvolvido e homologado por Maria Cristina Ferreira e colaboradores para a realidade brasileira (in Siqueira, 2008, p. 129). O IBACO propõe avaliar a cultura a partir afirmativas identificadas com valores e práticas. Os valores são o profissionalismo cooperativo, o profissionalismo competitivo e a satisfação e bem-estar dos empregados. As práticas são a integração externa, a recompensa e treinamento e a promoção do relacionamento interpessoal. As respostas são limitadas de 1 a 5, seguindo o formato Likert.

Segundo Schein (2009, p. 17), cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas aprendidas na medida em que esse grupo soluciona seus problemas. O padrão tem que funcionar bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. Pode ser disposta em três níveis, denominados como artefatos, crenças e valores assumidos, e suposições básicas.

Para Hofstede (1993, p. 291), os valores da cultura organizacional afetam os indivíduos por meio das práticas compartilhadas e aceitas. Os valores dos empregados não necessariamente mudam, mas, em função de uma nova orientação do gestor principal, novas práticas podem vir a ser desenvolvidas. Assim, em uma organização os membros são obrigados a adotar as práticas do grupo, sob pena de exclusão, ainda que individualmente não compartilhem os valores culturais que deram origem àqueles artefatos.

As lideranças exercem um papel chave na criação e no desenvolvimento da cultura de uma organização. A travessia dos estágios de formação e a consolidação das categorias de significados é influenciada pelas atitudes e valores dos dirigentes. O líder ou gestor principal deve ser consciente da cultura em que está inserido, ou correrá o risco de passar a ser gerenciado por ela. Entretanto, se os elementos da cultura se tornarem disfuncionais, contribuindo negativamente para o desempenho, é tarefa dele intervir para promover a evolução e mudança cultural, preservando as condições de sobrevivência do grupo (Schein, 2009, p. 21).

O setor público, em sua missão de prestar serviços à comunidade, constitui situação diferenciada dentro do ambiente de trabalho de uma sociedade, pois seus objetivos são instituídos pelo poder político (Pires, 2006, p.96). São evidências da cultura no comportamento das organizações públicas a ênfase nas relações pessoais e grupais, a constância no ritmo e dinâmica do trabalho, a estabilidade do vínculo laboral, a valorização do formalismo, o corporativismo e a condescendência (Bergue, 2011, p. 535).

A organização objeto da pesquisa é a Câmara dos Deputados, que reúne 513 deputados federais eleitos com base na distribuição da população e considerando a divisão do país em

estados. Segundo o Regimento Interno da Câmara dos Deputados (RICD) (2014), a direção dos trabalhos legislativos na Casa é conduzida pela Mesa Diretora. A estrutura organizacional da Câmara dos Deputados completa-se com os serviços administrativos, onde atuam os servidores, responsáveis por prover as condições indispensáveis para o exercício do trabalho dos senhores deputados.

A gestão de pessoas na Casa é orientada pelo Ato da Mesa n. 76, de 31 de janeiro de 2013, que instituiu a política de recursos humanos para a Câmara dos Deputados. Os princípios da política estão relacionados no art. 3º, relacionando, dentre outros, a cooperação, o desenvolvimento contínuo, a transparência e a efetividade. Em complemento, o Ato da Mesa 76/2013 determina quais as competências esperadas dos servidores, elencando, dentre outros, a comunicação clara, a interação cooperativa, a iniciativa, a eficiência e a observância de objetivos prazos e critérios de qualidade.

A avaliação das culturas pode ser baseada no exame das histórias, declarações de filosofia e de outras manifestações oriundas da entidade estudada, símbolos e rituais percebidos (artefatos de superfície), ou pelo uso de entrevistas e questionários abertos como forma de identificar as crenças e suposições dos funcionários. A pesquisa de campo realizada envolveu a distribuição de 30 afirmativas para 132 servidores da Câmara dos Deputados ocupantes de função gratificada de nível igual ou superior a 3 e que efetivamente exerçam atividade de comando de equipe, considerando o destaque dos dirigentes na cultura organizacional, conforme preconiza Schein.

Foram recebidas 96 respostas, o que corresponde a 72% do total de formulários enviado. O teste qui-quadrado rejeitou a hipótese nula de que as respostas foram aleatórias; o teste do alfa de cronback apresentou índice acima de 0,7 para todos os grupos, com exceção da prática promoção do relacionamento interpessoal, que ficou em 0,574.

A análise dos resultados de acordo com o modelo de Ferreira aponta para a percepção positiva pelos chefes dos valores de profissionalismo cooperativo e satisfação e bem-estar dos servidores, enquanto a competição profissional não é valorizada. Esses valores indicam uma cultura organizacional onde os servidores não se identificam como concorrentes, mas antes como cooperadores da organização.

A avaliação com base em grandezas estatísticas (médias, medianas e distribuição de frequência) calculadas sobre as respostas valoriza a satisfação e bem-estar e o profissionalismo cooperativo. O crescimento profissional é percebido como valor existente, mas não pela via do treinamento, e sua medida não é pelo desempenho ou pela criatividade. Pode-se inferir que uma alternativa ao crescimento profissional seja pela via do tempo de serviço, mas não há dados na pesquisa para confirmar essa possibilidade.

A análise a partir dos dados estatísticos permite concluir que ocorre o alinhamento entre valores e práticas preconizado por Schein. Ambas as práticas com percepções mais positivas

podem ser interpretadas como reflexo dos valores profissionalismo cooperativo e satisfação e bem-estar dos servidores. Já a percepção mais negativa para a recompensa ao desempenho pode ser tomada como consequência da baixa percepção do valor profissionalismo competitivo.

Finalmente, pode-se concluir que os valores percebidos na presente pesquisa estão refletidos nos normativos que tratam da política de recursos humanos da Casa, que citam a cooperação e o desenvolvimento contínuo, com ênfase na dimensão coletiva de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro T.. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educus – Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2011.
- BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Regimento Interno da Câmara dos Deputados**. 13^a ed. Brasília – DF. Câmara dos Deputados. Edições Câmara. 2014.
- _____. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa n. 76 de 31 de janeiro de 2013**. Institui a Política de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-76-31-janeiro-2013-775254-publicacaooriginal-138920-cd-mesa.html>> Acesso em 12jul2016.
- CINTRA, Antonio O. LACOMBE, Marcelo B. **A Câmara dos Deputados na Nova República: a visão da ciência política**, in AVELAR, Lúcia, CINTRA, Antonio O., Sistema Político Brasileiro: uma introdução. São Paulo. Fundação Unesp Ed. 2004.
- FERREIRA, Maria Cristina. ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Cultura Organizacional**. In SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org.); **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2008.
- FREITAS, Maria E de. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill. 1991.
- HOFSTEDDE, Geert. **Cultural constrains in management theories**. Academy of Management Executive, 1993, vol 7, n. 1. Disponível em <users.ipfw.edu/todorovz/teaching/401/readings/> Acesso em 08out2015.
- PIRES, José C. de S.. MACÊDO, Kátia B.. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro. Jan / Fev 2006, p. 81 – 105. Disponível em <www.scielo.br/pdf/rap/v40n1a05>. Acesso em 08 out 2015.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SCHEIN, Edgard H. **A psicologia na organização**. Lisboa: Livraria Clássica Editora. 1968.
- SCHEIN, Edgard H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas. 2009.