

Cultura Nacional por Hofstede: um estudo de caso em agências bancárias de uma instituição financeira.

Autoria

Mariana Araújo do Nascimento
Departamento de Administração/Universidade de Brasília

Siegrid Guillaumon
PPGA/Universidade de Brasília

Caroline Cordova Bicudo da Costa
PPGA/Universidade de Brasília

Resumo

Como forma de destacar o papel da cultura organizacional no ambiente institucional este trabalho objetiva conhecer as características da cultura organizacional de agências bancárias de uma instituição financeira no Distrito Federal a partir da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede mediante um estudo empírico, descritivo e quantitativo por meio de um estudo de caso exploratório. Foram escolhidas as dimensões de distância do poder, aversão à incerteza, masculinidade e individualismo como foco do trabalho. A partir da coleta de dados por questionário, identificou-se as características culturais de dez agências da instituição estudada como uma cultura de alta distância do poder; coletivista; com alto grau de feminilidade; e alta aversão à incerteza. Resultados bastante semelhantes em relação ao estudo de Hofstede para o Brasil, com algumas acentuações nos índices de controle da incerteza e masculinidade, o que trouxe considerações pertinentes principalmente à aversão de incerteza no campo organizacional de instituições financeiras.

Cultura Nacional por Hofstede: um estudo de caso em agências bancárias de uma instituição financeira.

RESUMO

Como forma de destacar o papel da cultura organizacional no ambiente institucional este trabalho objetiva conhecer as características da cultura organizacional de agências bancárias de uma instituição financeira no Distrito Federal a partir da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede mediante um estudo empírico, descritivo e quantitativo por meio de um estudo de caso exploratório. Foram escolhidas as dimensões de distância do poder, aversão à incerteza, masculinidade e individualismo como foco do trabalho. A partir da coleta de dados por questionário, identificou-se as características culturais de dez agências da instituição estudada como uma cultura de alta distância do poder; coletivista; com alto grau de feminilidade; e alta aversão à incerteza. Resultados bastante semelhantes em relação ao estudo de Hofstede para o Brasil, com algumas acentuações nos índices de controle da incerteza e masculinidade, o que trouxe considerações pertinentes principalmente à aversão de incerteza no campo organizacional de instituições financeiras.

Palavras-Chave: Cultura Nacional; Cultura Organizacional; Dimensões Culturais.

INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é uma área da administração que desde meados de 1980 vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas. No contexto empresarial, a cultura é parte do contexto em que aquela organização se encontra e entender isso é de grande importância para a gestão do negócio. Com o sucesso das empresas japonesas na década de 1980, além do seu modelo de produção, foi colocado como questão se as culturas dessas empresas estavam associadas ao sucesso delas. Segundo Hofstede (2001), o comportamento dos funcionários, suas crenças, valores e vários outros aspectos são permeados pela cultura organizacional, e assim como diferentes grupos possuem suas especificidades únicas, no ambiente organizacional isso também se aplica, sendo a cultura daquela organização parte do que a faz única e a diferencia das outras.

De acordo com Stein (1992), a cultura possui três níveis, sendo eles: artefatos, valores casados e certezas tácitas compartilhadas. Os artefatos são os elementos mais explícitos da cultura da empresa, como os produtos, serviços, os símbolos, cerimônias e disposição do espaço de trabalho. Os valores casados são os valores pensados pelos líderes e fundadores da organização. As certezas tácitas compartilhadas são as percepções e sentimentos dos colaboradores da empresa, é algo subjetivo. A relação entre esses elementos permeia a cultura de forma que a harmonia deles contribui para o clima da empresa. Cultura nacional e organizacional são por vezes menosprezados na gestão e têm sido objeto de estudo há mais de três décadas por Geert Hofstede, psicólogo holandês que se dedicou a identificar e conceituar cultura relacionada ao ambiente de trabalho a partir de dados de uma grande multinacional, empresa americana de tecnologia, *International Business Machines – IBM*.

Essa pesquisa resultou na Teoria das Dimensões Culturais, na qual relaciona a cultura com, atualmente, seis dimensões: distância do poder, masculinidade, individualismo, aversão à incerteza, indulgência e orientação para o longo prazo. Os estudos de Hofstede sobre cultura nacional são destaque nesta área por sua continuidade e abrangência. Desde 1980 o estudo já analisou e categorizou cerca de 76 países em todas as dimensões hoje estabelecidas pelo autor e continua coletando dados e se atualizando a partir de colaborações de estudos pelo mundo. A dimensão de distância do poder coloca em destaque as relações de poder, que em uma

instituição financeira são bem definidas formalmente a partir de estruturas de cargos e linhas de sucessões; e, pressupõe-se, que quanto mais avançado o cargo nestas linhas, maiores suas responsabilidades, atribuições e remuneração. Ao mesmo tempo, devido ao trabalho relacionado à metas e atingimento de objetivos, é necessário alto grau de envolvimento dos empregados com os objetivos da empresa, sendo produtivos e agindo de encontro às estratégias da empresa. Essas dinâmicas fizeram com que a dimensão de distância do poder, dentre todas apresentadas por Hofstede, se destacasse. Em estudo anterior, as dimensões de masculinidade, aversão à incerteza e coletivismo foram escolhidas de forma a ampliar a caracterização das agências bancárias e servir de comparação a uma dissertação promovida em agências bancárias do Paraná e de Santa Catarina em 2008 para o programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau – FURB (FERREIRA, 2008).

Entende-se que a cultura pode influenciar em diversos aspectos em relação aos recursos humanos de uma empresa, entre eles a seleção e adaptação do funcionário. Além disso, ela pode ser levada em consideração na avaliação de desempenho, ser motivo de satisfação ou não dos empregados, sendo um assunto de grande importância para a administração de empresas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae postou um artigo em seu portal eletrônico no qual se coloca que é a cultura organizacional que desenvolve diretrizes para uma empresa bem sucedida e que os que decidem investir em uma cultura corporativa de qualidade dispõem de clientes mais satisfeitos e obtém maior lucro (SEBRAE, 2017).

A Federação Nacional dos Bancos – FEBRABAN divulgou uma nota ao site UOL em 2014 informando que o quadro de bancários era de cerca de 500 mil pessoas no Brasil. Além disso, divulgou que o setor bancário é um dos que mais valorizam a carreira, possuindo baixa rotatividade, e garantindo a permanência dos funcionários na mesma instituição por dez anos em média (UOL, 2014). Um setor de tamanha representatividade e importância para as demais atividades no país é um objeto de estudo ainda pouco explorado em estudos científicos, principalmente àqueles vinculados a cultura organizacional. Dessa forma, a contribuição social deste estudo está na ampliação de conhecimento em uma organização que faz parte de uma área tão significativa e presente em diversas regiões do país.

A respeito da contribuição acadêmica deste trabalho, ao se fazer uma busca avançada nos periódicos disponíveis no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) observou-se que nos últimos cinco anos, buscando pelo título cultura organizacional obtém-se 134 resultados, dos quais 126 estão de fato relacionados ao tema. Ao se repetir a busca nos periódicos da CAPES, porém por Cultura e Hofstede no título, sem estipular um intervalo de tempo para a busca, obtém-se apenas cinco resultados, sendo quatro deles artigos teóricos, se debruçando sobre o estudo do psicólogo holandês, contrapondo com outros autores e estudos. A escassez de estudos nessas instituições se dá devido a dificuldade de autorização para a produção de pesquisa externa, além de ser um ambiente de cobrança intensa e trabalho sob metas, o que dificulta na disponibilidade dos funcionários para a participação na pesquisa, seja respondendo questionários ou concedendo entrevistas.

Esse estudo também será pertinente do ponto de vista institucional para o maior conhecimento da cultura da empresa, colocando a cultura em destaque como forma de entendimento da organização e de como as relações e práticas se dão no ambiente organizacional. Além disto, esta pesquisa poderá contribuir para a ampliação dos conhecimentos em cultura organizacional relacionados a instituições financeiras a partir de um estudo de caso.

O objeto de estudo deste trabalho é uma instituição financeira brasileira, que desde sua criação passou por diversas mudanças e esteve presente no desenvolvimento do país. Tendo em vista o exposto e as diversas alterações recentes na estrutura da organização e, também, seus objetivos, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as características da cultura

organizacional de agências bancárias do DF à luz dos estudos de Hofstede? Com o intuito de responder essa questão, o presente estudo se desenvolve com o objetivo de compreender as características da cultura organizacional de agências bancárias de uma instituição financeira, a partir da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede. Para isso, algumas etapas serão necessárias, dentre elas caracterizar as agências pesquisadas nas dimensões de distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza, comparar as características com o resultado nacional da pesquisa de Hofstede e Ferreira (2008) e, finalmente, discutir as diferenças encontradas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o que faz uma organização singular, permeia todas as atividades, produtos e, principalmente, as pessoas. Não são raras as ocasiões em que os aspectos culturais são desprezados em processos decisórios, estratégicos, o que pode ter consequências negativas. Sob outra perspectiva, pode ser um diferencial e facilitador para o sucesso de uma organização. Segundo Schein (2001) a cultura de uma organização é revelante, pois trata-se de um conjunto de forças latentes poderosas, e frequentemente ignoradas, que determinam o comportamento, percepção sobre as coisas, pensamentos e valores individuais e coletivos. Porém, o autor afirma que cultura organizacional vai muito além disso, podendo ser definida em três níveis, que vão do mais visível ao mais tácito: artefatos, valores casados e certezas básicas fundamentais.

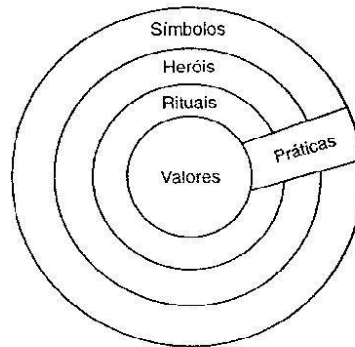
Schein (2001) fornece explicações acerca dos três níveis em questão e estas serão aprofundadas a seguir. De acordo com o autor, o primeiro nível seriam os artefatos, e refere-se às estruturas visíveis e processos organizacionais, ou seja, o que ao chegar numa empresa se é percebido como *modus operandi* daquele ambiente, a forma de layout, como as pessoas se portam e se apresentam, entre outros. Valores casados são o segundo nível de cultura e este se aprofunda na organização, referindo-se às estratégias, objetivos e filosofias que apoiam os artefatos. Pode-se ter empresas com as mesmas estratégias e objetivos, mas com artefatos diferentes e isso ocorre devido ao terceiro nível de cultura, as certezas tácitas e compartilhadas. O terceiro nível de cultura consiste na história da empresa, exige um aprofundamento maior para ser compreendido. É necessário revisitar o momento da criação da empresa, quem o fez, quais eram seus valores e o que instituiu de valores, objetivos e práticas na empresa e esse conjunto levou a empresa a bons resultados. Assim, níveis de cultura se inter-relacionam e variam do que é mais claro para um observador comum para o que exige uma reflexão e conhecimento maior e mais atentos da organização (SCHEIN, 2001).

Outra definição apresentada para cultura organizacional diz respeito à maneira pela qual os membros de uma organização se relacionam entre si, com seu trabalho e o mundo fora da empresa em comparação com outras organizações, sendo de auxílio ou não à estratégia da empresa (HOFSTEDÉ, 2017), ou ainda, “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou classes uns dos outros” (HOFSTEDÉ, 2001, p. 9). Nesta definição, a cultura organizacional se manifesta em diferentes níveis de profundidade, tais quais: valores, rituais, heróis e símbolos.

Segundo o autor, os valores são a parte menos visível, mas podem ser identificados através das práticas e comportamentos (os rituais são comportamentos tecnicamente desnecessários mas que são tidos como socialmente essenciais). Os heróis são figuras que representam características valorizadas de uma cultura, podem ser pessoas vivas e reais ou não (um personagem de desenho animado pode ser um herói, por exemplo). Já símbolos são

palavras, gestos, figuras típicos e característicos de um grupo, sendo compreendidas completamente apenas por membros daquele grupo e é a manifestação mais visível e mutável da cultura. Esses níveis juntos são imaginados como camadas de uma cebola, conforme figura 1, e como um todo formam a cultura (HOFSTEDE, 2001).

Figura 1 – O diagrama de cebola.



Fonte: HOFSTEDE, apud FERREIRA (2008).

Acreditando que a cultura pode ser utilizada em favor dos objetivos da empresa Hofstede desenvolveu um modelo multifocal a partir de uma pesquisa em vinte unidades de dez empresas diferentes na Dinamarca e Holanda. Assim foram identificadas oito dimensões nas quais o modelo multifocal é baseado, sendo elas: orientado para meios ou fins; incentivado interna ou externamente; disciplina rigorosa ou amena; local ou profissional; sistema aberto ou fechado; orientação para o trabalhador ou para o trabalho; grau de aceitação de estilo de liderança; grau de identificação com a organização. Essas dimensões serão, então, exploradas mais profundamente no desenvolvimento deste estudo.

Dimensões da Cultura de Hofstede

A cultura organizacional é algo muito além do que a maneira como as coisas são feitas. A partir da sua pesquisa e extensa coleta de dados, Hofstede pôde chegar à conclusão de algumas dimensões que constantemente apareciam na análise dos dados. A partir dessas dimensões, o autor criou um instrumento que o permitiu coletar dados ao redor do mundo e ao longo de décadas, foram 76 países pesquisados em todas dimensões e mais de 30 anos de pesquisa, o que coloca seu estudo sob perspectiva e de grande utilidade para o meio acadêmico e organizacional. Neste estudo, o foco se dará em quatro das oito dimensões analisadas por Hofstede (distância do poder, aversão à incerteza, individualismo e masculinidade) e, portanto, as definições apresentadas abrangem apenas as dimensões de interesse da pesquisa.

De início, apresenta-se a dimensão distância do poder, que é mensurada a partir da base de uma pirâmide de poder na empresa e não a partir da chefia, haja vista que a posição de chefia só é alcançada com o consentimento da base. Literalmente, “distância do poder é a extensão que os membros de menor poder de uma organização esperam e permitem que a distribuição do poder seja feita de forma desigual” (HOFSTEDE, 2001, p. 83). Para grande distância do poder a inequidade é algo natural da sociedade. As posições de chefia são vistas como de seres superiores e o sentimento é que o poder tem prioridade acima de juízo de valor. O respeito é algo bastante valorizado, assim como a centralização do poder. Dessa forma, pessoas em posição de subordinação esperam que sejam mandadas a fazer (HOFSTEDE, 2014). Em contrapartida, sociedades de curta distância do poder entendem que inequidade é errado e deve

ser reduzida quando possível. Nessas sociedades, a hierarquia é reconhecida, mas é vista como regra do jogo para criar ordem e isso não significa que chefes são seres superiores, ou seja, a chefia é algo alcançável. O poder deve ser usado com legitimidade e todos, no topo ou na base, estão sob as mesmas regras. A independência é incentivada desde a educação infantil e a descentralização do poder é valorizada, assim, subordinados esperam ser consultados em vez de mandados no que diz respeito ao seu trabalho (HOFSTEDE, 2014).

Um exemplo de fenômeno das sociedades que são correlacionados com a distância do poder é a questão política, pois nas sociedades de maior distância do poder geralmente percebem-se condições tais quais ditaduras, poder oligárquico, concentrado de poder na mão de poucos e conflitos políticos resolvidos de maneira violenta. Já as sociedades de menor distância do poder são geralmente baseadas na tria política, separação do poder em executivo, legislativo e judiciário (em que um está subordinado aos outros), sendo o poder legitimado e o cenário político alterado por evolução e de maneira gradual. Outro exemplo são as inovações, que em sociedades de grande distância do poder, só são possíveis caso haja apoio das hierarquias, enquanto nas sociedades de menor distância do poder ocorrem de maneira natural e mais frequentemente (HOFSTEDE, 2014).

Outra dimensão analisada neste trabalho é a aversão à incerteza, que refere-se ao sentimento de ameaça que os membros de uma sociedade têm por situações ambíguas e incertas, porém isso não significa evitar o risco (HOFSTEDE, 2015). Em sociedades que aceitam as incertezas, estas são vistas algo nobre que deve ser valorizado. Nesse sentido, a vida deve ser aceita da forma que vier. Quase não existem regras e mesmo as que são necessárias podem ser violadas em caso de necessidade, dessa forma a desregulamentação é vigente nessas sociedades. Mudança de emprego é um exemplo de algo comum e realizado de maneira fácil e tranquila nessas sociedades (HOFSTEDE, 2015).

Entretanto, as sociedades que evitam incertezas as vêem como ameaças que devem ser combatidas, o que implica que nessas sociedades há mais estresse e ansiedade (HOFSTEDE, 2001). Há uma grande necessidade de regras, mesmo as que são vistas como impraticáveis, ou seja, há um processo de necessidade de formalização nesses países. Inovações são aceitas com mais resistência por parte dessas sociedades, além de demandarem mais tempo. As pessoas tendem a ficar o máximo que podem no emprego que tem, pois, mudar de emprego é umas das coisas mais incertas que alguém pode fazer. São sociedades que apresentam comportamentos de xenofobia, existindo certo medo de pessoas que aparentam e se comportam de forma diferente (HOFSTEDE, 2001).

A terceira dimensão a ser definida é o individualismo, no sentido de que uma sociedade individualista mantém laços soltos entre os indivíduos e é esperado que as pessoas cuidem de si mesmos e de sua família imediata (pais e filhos). Dessa forma, geralmente existe uma identidade individual, centrada no universalismo (cada indivíduo é visto como singular). A respeito de competição, esta acontece individualmente, sendo que nos trabalhos em grupo a tarefa é vista como mais importante que as relações; e o confronto é visto como algo que pode ser positivo e saudável (HOFSTEDE, 2014). Em contraponto, uma sociedade coletivista é caracterizada por pessoas que desde o nascimento são parte de grupos, geralmente família, família estendida, por vezes sociedades de tribo ou aldeias. Assim sendo, a identidade é coletiva, centrada na exclusividade (a pessoa faz parte ou não do grupo). competição ocorre entre grupos e em tarefas em grupo as relações importam mais que as tarefas; a palavra chave nessas sociedades é a harmonia, que deve ser preservada afim de se preservar a existência do grupo (HOFSTEDE, 2014).

Finalmente, apresenta-se a dimensão masculinidade, que não deve ser confundida com os conceitos de macho e fêmea. Sociedades masculinas são as que os homens devem se sentir assertivos e duros, enquanto as mulheres devem ser focadas na qualidade de vida. Nestas sociedades há uma clara separação dos papéis entre homens e mulheres, já nas sociedades

femininas essa separação não existe ou é muito insignificante, esperando-se que os homens também sejam modestos, carinhosos e se importem com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 2014). Um diferencial desta dimensão, é que ela é a única dimensão que a identificação de gênero de quem está respondendo o questionário importa, para as outras dimensões essa informação não é relevante. A maior parte das sociedades é um meio termo entre masculina e feminina (HOFSTEDE, 2014).

As características mais presentes nas sociedades femininas são o equilíbrio entre família e o trabalho, além de o sexo ser visto como uma forma do casal se relacionar. São aceitas várias formas de religiões e geralmente são mais centradas no ser humano, no bem ao próximo. Nessas sociedades, os fortes são de maneira geral invejados e se tem uma simpatia pelos fracos (HOFSTEDE, 2014). Em relação às sociedades masculinas, o trabalho é visto como prioridade e é totalmente aceitável ser uma desculpa para negligenciar a família. O sexo é uma espécie de performance em que o homem é sujeito e a mulher é objeto. As religiões são centradas em um ser todo poderoso, visto como “o Pai”. A força é valorizada, enquanto a fraqueza é desprezada e diminuída e a ideia de que homem não chora e não foge à luta é bastante difundida nesse tipo de sociedade (HOFSTEDE, 2014).

Em relação a esta teoria no Brasil, há pouco conteúdo divulgado em relação a instituições bancárias, à exceção da dissertação de Ferreira (2008), que pesquisou a cultura organizacional à luz dos conceitos de Hofstede, a respeito das dimensões distância do poder, aversão à incerteza, individualismo e masculinidade, aplicado a agências bancárias da região do Paraná e na região de Santa Catarina. Em resumo, os resultados indicaram que “as regiões possuem alta distância do poder, alta aversão à incerteza, são coletivistas e femininas” (FERREIRA, 2008, p. 7). Por ambas regiões não diferirem muito nos resultados, o autor concluiu que a cultura da instituição pesquisada é homogênea nas diferentes regiões e se aproxima do resultado encontrado por Hofstede para o Brasil. Além disso o autor sugere a ampliação da pesquisa em suas conclusões, e acredita-se que este estudo contribua para essa sugestão anteriormente recomendada.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Caracterização da Instituição Financeira

A instituição financeira pesquisada neste estudo está hoje entre os principais bancos do país, com mais de 4 mil agências distribuídas pelo território nacional, além de escritórios internacionais. Ao longo dos mais de 100 anos de empresa, a organização passou por mudanças de diretrizes e ideal. Geralmente associada a programas sociais, atendimento de pessoas de baixa renda e concessão de crédito habitacional, no ano de 2012 a empresa passou por uma mudança estrutural que previa um plano estratégico de 10 anos para alcançar algumas metas, como ampliar base de clientes e estar entre os três maiores bancos do Brasil.

Esse plano causou uma mudança substancial na empresa como um todo, e em relação a cultura da empresa não foi diferente. O planejamento estratégico da organização provocou grandes mudanças, em que foram alteradas a missão e a visão de futuro. Neste mesmo contexto foi lançada uma campanha de endomarketing, com o objetivo de motivar os funcionários a serem agentes dessa mudança. Dentro deste contexto, o foco deste trabalho são as agências bancárias desta instituição, localizadas no DF e vinculadas a uma rede de atendimento específica da organização.

Abordagem, Amostragem e Instrumento de pesquisa

A pesquisa desse trabalho classifica-se como de natureza empírica, de tipo descritiva, utilizando-se da abordagem de estudo de caso coletivo (GIL, 1991). As agências da instituição pesquisada serão caracterizadas quanto as dimensões culturais identificadas por Hofstede de distância do poder, aversão à incerteza, coletivismo e masculinidade, através de uma coleta de dados primários estruturadas por meio de questionário. Os resultados dessa pesquisa serão confrontados com os resultados apresentados para o Brasil por Hofstede e aos encontrados na pesquisa de Ferreira (2008). A população desta pesquisa, diz respeito a todas as agências da rede de atendimento de interesse, situadas no DF, referindo-se a 56 agências e totalizando 1038 funcionários. De acordo com as características exploratórias do estudo, a amostragem será não-probabilística, por conveniência, ou seja, não foi calculado previamente o número da amostra e as agências alvo do estudo foram escolhidas de forma a facilitar a aplicação do questionário por terem facilitadores do processo em cada uma delas.

Assim sendo, o instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário, visto que pesquisas semelhantes utilizaram este mesmo instrumento. O questionário utilizado foi o desenvolvido por Hofstede (2001) e traduzido e adaptado por Ferreira (2008). Nele, constam 67 questões, com respostas em escala tipo Likert e respostas em quatro opções para escolha de qual desses são de maior preferência do participante. A escala Likert é bastante difundida no meio acadêmico, sendo originalmente era composta por cinco pontos de escolha que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente” e, ao longo dos anos, os pontos foram sendo alterados e até adicionados novos itens (VIEIRA; DALMORO, 2008). O questionário utilizado abrange as informações pessoais dos participantes, questões sobre a organização, objetivos pessoais e profissionais, preferência por tipo de gerente, desejo de estabilidade e estresse no trabalho.

Ademais, dez agências bancárias foram alvo da pesquisa, totalizando 261 funcionários. Pesquisou-se a quantidade de funcionários lotados em cada agência e providenciou-se o envio dos questionários. Por questões de necessidade de sigilo, optou-se por preservar a identidade das agências, nomeando-as de Agência A à Agência J. Conforme dados apresentados no Quadro 1, obteve-se o retorno de 26,05% dos questionários enviados. O colaborador facilitador da Agência D não obteve sucesso na coleta de dados e o malote com os questionários da Agência E respondidos foi extraviado. Dessa forma, não se pode analisar os dados para estas agências.

Quadro 01: Relação de agências e questionários enviados e recebidos.

Agência	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Questionários enviados	42	31	60	23	4	10	46	10	26	9	261
Questionários recebidos	13	10	7	0	0	7	9	6	13	3	68

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao perfil da amostra, 55,88% dos respondentes são homens e 44,12% mulheres; 33,82 % da amostra são solteiros; 48,53 % são casados. A respeito da idade, 39,71% tem de 16 a 30 anos; 50% de 31 a 45 anos; 10,29% tem mais de 45 anos. Quanto ao tempo de empresa, 10,29% possuem menos de 2 anos trabalhando na empresa; 36,76% tem de 2 a 5 anos de empresa; 30,88% tem de 5 a 10 anos de empresa e 22,06% trabalha a mais de 10 anos na empresa. Em relação a escolaridade, 10,29% possuem ensino médio completo; 16,18% tem

ensino superior incompleto; 39,71% possuem ensino superior completo e 33,82% são pós-graduados.

A escolha das agências para a realização da pesquisa aconteceu de modo a ter em cada uma delas um colaborador para receptionar e aplicar os questionários. Dessa forma, foram escolhidas dez agências no Distrito Federal em setembro de 2017, estando o gerente geral de cada uma delas ciente da pesquisa. O envio dos questionários aconteceu por meio de malote empresarial direcionado aos colaboradores juntamente com uma carta aos chefes das unidades especificando o trabalho e apresentando a pesquisa. Foram concedidos quinze dias de prazo para a resposta e retorno dos questionários para análise de dados. Ao final do prazo os colaboradores em cada agência devolveram, via malote, os questionários respondidos. Por fim, a abordagem quantitativa se mostrou a melhor para a análise de dados do presente estudo, por apresentar resultados de fácil comparação a outras pesquisas feitas sob o mesmo escopo em diferentes instituições.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte serão apresentados os resultados da pesquisa dividida em quatro subseções, relacionadas às quatro dimensões culturais de Hofstede foco desse estudo: Índice de Distância Hierárquica (PDI) – Distância do Poder; Controle de Incerteza – Aversão à incerteza; Índice do grau de individualismo versus coletivismo (IDV) – Individualismo; Índice do grau de masculinidade versus feminilidade (MAS) – Masculinidade. No final de cada seção serão discutidos os resultados, comparando-os aos resultados de Hofstede (2017) e Ferreira (2008). O cálculo dos índices referentes a cada dimensão foi efetuado conforme os cálculos realizados no estudo de Hofstede (2001), traduzido por Ferreira (2008).

Índice de Distância Hierárquica

O índice de distância hierárquica (PDI), relacionado com a dimensão de distância do poder, é calculado a partir de uma fórmula que envolve as questões 01, 34 e 35 do questionário utilizado. A questão 01 questionava a opinião do respondente, em um nível de frequência de 1 a 5, sendo 1 – Muito frequente e 5 – Muito raramente, sobre a afirmação: “Empregados têm receio de expressar divergência com seus gerentes.” A contagem média das respostas referentes a essa questão é obtida atribuindo pesos de 1 a 5 às respostas, multiplicando as frequências e o resultado é somado e dividido pela amostra, obtendo-se, assim, o valor de **2,96**. Para a questão 34 foram apresentados quatro tipos de gerentes e pedia-se que se escolhesse sob a supervisão de qual preferia-se trabalhar. Os tipos eram de 1 a 4, respectivamente, autocrático, paternalista, não consultivo e democrático. As respostas relevantes para esse índice eram as do tipo 1 e 2, ou seja, em que as pessoas preferiam trabalhar sob a supervisão de um gerente autocrático ou paternalista, logo: Tipo 1 + Tipo 2 = 2,94 + 19,12 = **22,06**. Em relação a questão 35, o valor de interesse é a porcentagem da escolha do tipo 3 de gerente como o que mais se assemelha ao gestor atual do respondente. Neste caso, foi **42,65**. Dessa forma, têm-se o índice de distância hierárquica como:

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

$$PDI = 135 - 25(2,96) + 22,06 - 20,59 = \mathbf{62,47}.$$

Esse resultado indica que, em relação a amostra estudada, a organização apresenta um índice de distância hierárquica elevado, o que significa que para as agências alvo da pesquisa, as pessoas percebem a inequidade de poder como algo natural e têm uma imagem da chefia como pessoas diferenciadas. Assim, nessa organização, o poder tende a ser mais centralizado e as pessoas que ocupam posições subordinadas tendem a esperar o recebimento de ordens. Além disso, essas pessoas geralmente não esperam que sejam consultadas sobre as ordens recebidas (HOFSTEDÉ, 2014). Na pesquisa de Ferreira (2008) é encontrado o valor de 51,74 para Santa Catarina e 66,1 para o Paraná em relação às agências bancárias das regiões. Já Hofstede (2017), apresenta o valor 69 para esse mesmo índice em relação ao Brasil. Ou seja, os resultados obtidos estão em consonância com resultados de outras pesquisas e dentro do que era esperado para uma organização brasileira segundo Hofstede.

Controle da Incerteza

Em relação ao controle de incerteza, relacionado com a dimensão de aversão à incerteza, o cálculo é efetuado a partir das questões 60, 65 e 67 do questionário. A questão 60 solicitava o ponto de concordância do respondente, que responderia numa escala likert de 1 a 5, sendo 1 – concordo muito e 5 – discordo muito, com a afirmação: “As regras da companhia não devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para com a empresa.” A contagem média das respostas desta questão é obtida atribuindo pesos de 1 a 5 às respostas, multiplicando às frequências e o resultado é somado e dividido pela amostra, obtendo-se assim o valor de **1,97**.

A questão 65 refere-se à estabilidade e questionava quanto tempo o funcionário pretendia permanecer na organização. Para esse indicador, a informação pertinente é a quantidade de funcionários que pretende permanecer menos de cinco anos. Neste caso, os que pensam em permanecer na empresa até 5 anos é a soma das frequências das duas primeiras categorias da questão, ou seja **13,23**. Finalmente, a questão 67 diz respeito ao estresse no trabalho e investiga frequência em que o funcionário se sente nervoso ou tenso, numa escala likert de 1 a 5. O índice obtido através da contagem das médias das resposta para essa questão foi o de valor **2,88**. Dessa forma, têm-se o índice de distância hierárquica como:

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

$$\text{Controle da Incerteza} = 300 - 30(1,97) - 13,23 - 40 (2,88) = \mathbf{112,47}.$$

Esse resultado demonstra um controle de incerteza bastante elevado e, dessa forma, espera-se o combate a situações incertas, que são consideradas implicando em mais estresse e ansiedade no ambiente de trabalho. Há também uma grande necessidade pela normatização, haja vista que confere certa segurança aos processos e uma expectativa de resultados (HOFSTEDÉ, 2015). Na pesquisa de Ferreira (2008), encontra-se o valor de 99,06 para Santa Catarina e 96,7 para o Paraná em relação às agências bancárias destas regiões. Hofstede (2017) apresenta o valor 76 para esse mesmo índice em relação ao Brasil, o que é considerado um alto grau de aversão a incerteza.

Todavia, os resultados obtidos neste trabalho estão em concordância com resultados obtidos na pesquisa de Ferreira (2008), que demonstram um controle da incerteza ainda mais elevado que o encontrado por Hofstede (2015) para o país. Isto pode estar relacionado ao campo organizacional das participantes desta pesquisa e da pesquisa de Ferreira (2008), visto que referem-se a instituições financeiras. Nessas organizações, o risco que é apresentado pela incerteza deve ser evitado ao máximo, utilizando, para isso, alguns instrumentos típicos de

culturas que evitam incertezas, como o uso de burocracia e regras para se sentir legitimado no processo decisório, por exemplo.

Índice do grau de individualismo *versus* coletivismo

Em relação a este índice, relacionado com a dimensão de individualismo *versus* coletivismo, o cálculo é realizado a partir das contagens médias das questões 7, 9, 13 e 19 do questionário. As questões referem-se ao fator ideal que as pessoas querem no seu ambiente de trabalho, dado uma importância de 1 a 5, sendo 1 – de importância máxima e 5 - de muito pequena ou nenhuma importância, sendo os resultados apresentados e termos de contagem de médias das respostas de cada questão. Assim, a questão 7, “Viver em um meio agradável para si e para a sua família”, apresentou o índice de **1,34**. A respeito da questão 9, os respondentes deveriam classificar a importância de “Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras”, gerando um resultado de valor **1,49**. A questão 13 referiu-se ao ambiente de trabalho e a importância atribuída a ele “Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros)”, com resultado **1,51**.

Por fim, a questão 19 investigou a importância dada à disponibilidade de tempo familiar: “Ter um trabalho que possibilite a você horas suficiente para sua vida pessoal ou familiar”, obtendo-se como resultado o valor de **1,45**. Logo, o índice do grau de individualismo *versus* coletivismo é: $IDV = - 27 \times (\text{contagem média da questão A7}) + 30 \times (\text{contagem média da questão A9}) + 76 \times (\text{contagem média da questão A13}) - 43 \times \text{contagem média da questão A19}) - 29 (= \text{constante})$. Ou seja,

$$IDV = - 27 \times (1,34) + 30 \times (1,49) + 76 \times (1,51) - (43 \times 1,45) - 29 = \mathbf{31,93}$$

Esse resultado define a amostra como coletivista, ou seja, as pessoas apresentam mais sensação de pertencimento a grupos a partir de uma identidade coletiva. Os funcionários da instituição financeira pesquisada, têm uma denominação exclusiva, ou seja, possuem um sentimento de exclusividade, são mais que bancários, são economistas. Além disso, dão grande importância à harmonia no ambiente de trabalho (HOFSTEDE, 2014). Na pesquisa de Ferreira (2008), encontra-se o valor de 32,92 para Santa Catarina e 43,49 para o Paraná em relação às agências bancárias destas regiões. Enquanto Hofstede (2017) apresenta o valor 38 para esse mesmo índice em relação ao Brasil, que é considerado uma cultura coletivista. Os resultados encontrados estão de acordo com as perspectivas destas pesquisas, se aproximando ao que Hofstede apresenta como resultado para o Brasil.

Índice do grau de masculinidade *versus* feminilidade

O índice de masculinidade *versus* feminilidade diz respeito à dimensão de masculinidade e o seu cálculo é efetuado a partir das questões 08, 09, 15 e 16 do questionário. As questões, assim como a dimensão de individualismo, referem-se ao fator ideal que as pessoas desejam no seu ambiente de trabalho, dado uma importância de 1 a 5, sendo 1 – de importância máxima e 5 - de muito pequena ou nenhuma importância. O cálculo deste índice, em semelhança aos resultados anteriores, é realizado sob a contagem média das respostas das questões de interesse.

Nesse sentido, a questão 8 discorre sobre a importância de “Ter oportunidade de aumentar a sua remuneração” e os dados coletados apontam o resultado de **1,79**. A questão 9 já foi apresentada no índice anterior. Quanto a questão 15, diz respeito a sentir segurança no trabalho, resultando no valor **1,39**. Por fim, a questão 16 se trata de “ter oportunidade de progredir para cargos melhores”, retornando um valor de **1,55**. Tendo em vista esses resultados, o cálculo do índice de masculinidade *versus* feminilidade se dá por meio da fórmula: $MAS = - 66 \times (\text{contagem média da afirmativa 08}) + 60 \times (\text{contagem média da afirmativa 09}) + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa 15}) - 39 \times (\text{contagem média da afirmativa 16}) + 76 (= \text{constante})$. Ou seja,

MAS = - 66 x (1,79) + 60 x (1,49) + 30 x (1,39) - 39 x (1,55) + 76 = **28,51**.

Os resultados apresentados sugerem que as agência alvo da pesquisa apresentam cultura mais feminina, isto é, não há uma divisão clara de papéis entre homens e mulheres, além de uma valorização da qualidade de vida. Ademais, há uma valorização da família colocando-a em posição de equilíbrio com o trabalho. Na pesquisa de Ferreira (2008), encontra-se o valor de 32,86 para Santa Catarina e 48,31 para o Paraná em relação às agências bancárias destas regiões. Hofstede (2017) apresenta o valor 49 para esse mesmo índice em relação ao Brasil, que é considerado uma cultura intermediária em relação masculinidade e feminilidade. Os resultados encontrados demonstram uma tendência maior a feminilidade, divergindo levemente em relação ao resultado encontrado por Hofstede, que se aproxima de um índice intermediário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo compreender as características da cultura organizacional de agências bancárias de uma intuição financeira na região do Distrito Federal a partir da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede e, dessa forma, elucidar a importância do papel desempenhado pela cultura nas organizações. O estudo promovido por Hofstede desde a década de 1980 foi um referencial importante nessa área devido sua magnitude e continuidade. É impactante perceber que suas observações ainda fazem sentido, mesmo após mais de 30 anos desde suas primeiras pesquisas.

Como objetivo específico identificou-se as características culturais da instituição de interesse nas dimensões de distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza, ou seja, foi identificado uma cultura de alta distância do poder (62,47); coletivista (31,93); com alto grau de feminilidade (28,51); e alta aversão à incerteza (112,47). Comparando as características com o resultado nacional da pesquisa de Hofstede (2001) e da pesquisa de Ferreira (2008), observou-se que as dimensões de distância do poder e individualismo quase não divergiram, já a de aversão à incerteza, foram maiores que a do Brasil (HOFSTED, 2017) e próxima aos resultados de Ferreira (200). Quanto à masculinidade, o resultado encontrado para a amostra revelou um índice mais baixo, indicando assim maior feminilidade que o apresentado por Hofstede e Ferreira.

Ao que se refere às limitações do presente estudo, entende-se que não se pôde ampliar o resultado obtido para a organização em todas as suas regiões de atuação, principalmente pela amostra não ser significativa em relação ao número de empregados total da instituição e por ser uma amostra por conveniência. Avaliou-se como instigante a possibilidade de reaplicar uma pesquisa divulgada mundialmente, entretanto, recomendar-se o uso de um questionário adaptado contendo somente as questões de interesse, o que poderia implicar em um maior número de questionários respondidos. Além disso, a aplicação presencial dos questionários também é um fator que pode impactar em uma maior amostra, outrossim, a solução de alguma ferramenta online autorizada para todos os funcionários no ambiente corporativo, com o envio de lembretes por e-mail sobre o prazo final de resposta, por exemplo. Apesar de ser mais complexa essa alternativa, pois envolveria uma ação junto à diversas áreas da empresa para autorização e viabilização, acredita-se que seria de grande avanço para a coleta de dados da pesquisa.

Observou-se, também, que dentro das limitações do estudo de caso exploratório executado, alcançou-se resultados bastante próximos aos demonstrados por Hofstede (2017) para as dimensões de distância do poder, controle de incerteza, individualismo e masculinidade. Lembrando que, como o próprio autor defende, esses índices tendem a se manter estáveis ao

longo dos anos, pois mesmo que se alterem, são índices relativos entre os países, e dessa forma, se alteram na mesma proporção. A dimensão de distância do poder, que se acreditava ser a de maior interesse nesta pesquisa, devido às características da instituição apresentou resultados congruentes aos de Hofstede (2017) e Ferreira (2008). Um resultado um pouco diferenciado, e que na análise de dados se fez mais evidente, foi a dimensão de aversão a incerteza. Tanto os resultados apresentados por Ferreira (2008) e por este trabalho apontam indicadores mais elevados, representando uma preferência por se preservar ante as incertezas. Acredita-se que seja uma descoberta interessante o fato de que instituições bancárias tendem a apresentar resultados mais elevados para o controle da incerteza.

Finalmente, sugere-se que a pesquisa seja ampliada, na própria instituição pesquisada, ou até mesmo em outras instituições financeiras no intuito de aumentar a discussão sobre cultura organizacional e poder comparar os dados de maneira padronizada a partir do mesmo referencial. Recomenda-se também aprofundar os estudos da dimensão de aversão a incerteza neste campo organizacional, para se confirmar ou refutar a hipótese de que instituições bancárias tendem a apresentar resultados mais elevados para aversão à incerteza.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relação de Instituições em Funcionamento no País (transferência de arquivos)**. Disponível em:

<<https://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp?idpai=INFCAD>>. Acesso em: 30 jun. 17.

FERREIRA, Antonio Carlos. **Dimensões da Cultura Organizacional no Modelo de Hofstede**: Estudo em uma Instituição Financeira nos Estados do Paraná e Santa Catarina. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/DS/2008/331455_1_1.pdf>. Acesso em: 09 set. 17.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

_____. **Country Comparison**. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/>>. Acesso em: 30 jun. 17.

_____. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede on Individualism versus Collectivism 10112014**. Youtube, 30 jun. 17. Disponível em: <<https://youtu.be/zQj1VPNPHII>>. Acesso em: 30 jun. 17.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede... on Power Distance 10112014**. Youtube, 30 jun. 17. Disponível em: <<https://youtu.be/DqAJclwfyCw>>. Acesso em: 30 jun. 17.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede on Uncertainty Avoidance 01032015**. Youtube, 30 jun. 17. Disponível em: <<https://youtu.be/fZF6LyGne7Q>>. Acesso em: 30 jun. 17.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede on Long versus Short Term Orientation**

01032015. Youtube, 30 jun. 17. Disponível em: <<https://youtu.be/H8ygYIGsIQ4>>. Acesso em: 30 jun. 17.

_____. **10 minutes with Geert Hofstede on Indulgence versus Restraint 01032015**.

Youtube, 30 jun. 17. Disponível em: <<https://youtu.be/V0YgGdzmFtA>>. Acesso em: 30 jun. 17.

HOFSTEDDE, Geert. **10 minutes with...Geert Hofstede on Masculinity versus Femininity**

10112014. Youtube, 30 jun. 17. Disponível em: <<https://youtu.be/Pyr-XKQG2CM>>. Acesso em: 30 jun. 17.

_____. **The 6-D model of national culture**. Disponível em:

<<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>> Acesso em: 30 jun. 17.

_____. **Organisational Culture**. Disponível em: <<https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>>. Acesso em: 30 jun. 17.

SEBRAE. **A Importância da Cultura Organizacional para o seu negócio**. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio,2516dfdafceca510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 09 set. 17.

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

UOL. **Febraban: número de bancários teve “crescimento vertiginoso” em 10 anos**.

Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2014/07/18/febraban-numero-de-bancarios-teve-crescimento-vertiginoso-em-10-anos.htm>>. Acesso em: 07 set. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Kelmara Mendes; DALMORO, Marlon. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?**

Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf> 2008>. Acesso em: 10 out. 17.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.