

# **DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO DE HOFSTEDE: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário.**

## **AUTORES**

### **DENISE DEL PRÁ NETTO MACHADO**

Furb - Universidade Regional de Blumenau

delpra@furb.br

### **ANANIAS FRANCISCO DOS SANTOS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

prof.ananias@gmail.com

### **VALDIR MIRANDA PINTO**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

valdirmp@yahoo.com.br

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo geral investigar, de forma comparativa, a partir do modelo de Geert Hofstede (1980 e 2001), as dimensões culturais de duas Instituições Públicas, uma Organização Militar do Exército e um Órgão do Poder Judiciário, com a finalidade de identificar as diferenças e semelhanças da cultura organizacional dessas instituições. O método de pesquisa utilizado neste estudo teórico-empírico foi o quantitativo e na análise e interpretação dos dados foram utilizados procedimentos estatísticos. A pesquisa foi descritiva de natureza dedutiva, abrangendo a população composta por militares e servidores de uma Organização Militar e um Órgão do Poder Judiciário, localizados respectivamente nos Estados de Santa Catarina e Paraná, com uma amostragem probabilística, por conveniência dos pesquisadores. Conclui-se que em relação às quatro dimensões adotados pelo Modelo de Hofstede: distância hierárquica, controle da incerteza, masculinidade *versus* feminilidade; e individualismo *versus* coletivismo, os índices obtidos foram significativos em ambas as instituições quando comparados com o resultado da pesquisa de Hofstede (1980).

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Comportamento Organizacional. Instituições Públicas.

## **ABSTRACT**

This research carries out a comparative analysis of the cultural dimensions of two public institutions: unit of Military Army and a Judiciary Administration in two states north of Brazil. The theoretical model is based on Geert Hofstede's (1980; 2001) studies. The main purpose is identify the differences and similarities among that two organizations cultures. The research method was descriptive and quantitative with a statistical procedure to analysis. The population was servers of the two organizations and the sample chosen by convenience and probability. According to the four dimensions of Hofstede's Model (1980): hierarchical distance; uncertainty control; masculinity *versus* femininity; and, individualism *versus* collectivism, the results indicate indexes significantly similar in both organizations which was found by Hofstede's research (1980).

Keywords: Organizational Culture. Organizational Behavior. Public Institutions.

## 1 INTRODUÇÃO

Os Órgãos Públicos Federais estão sujeitos às mudanças em sua estrutura organizacional e principalmente no comportamento de seus membros. Para que possam se adequar às transformações que ocorrem diariamente, decorrente de suas atividades que lhe são peculiares, seja pelo surgimento de novas necessidades, que conseqüentemente mudam o seu foco de atuação ou pelos novos desafios que levam aos chefes e/ou comandantes a lançar mão de novas estratégias para cumprirem às obrigações que lhes são impostas, ou ainda pelo surgimento de situações atípicas que não fazem parte do cotidiano destes Órgãos.

Diante desta contextualização, o problema de pesquisa que caracteriza o presente trabalho pode ser assim enunciado: Por meio da metodologia de Hofstede (1980) para caracterização de cultura organizacional que utiliza como base quatro dimensões – distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza – utilizando-se como controle gerencial, o plano de carreira, pode-se caracterizar a cultura organizacional de ambos os Órgãos Públicos Federais e comparar estes resultados com aqueles apresentados pelo autor como caracterizadores de uma cultura organizacional Brasileira?

Este trabalho tem como objetivo geral investigar, de forma comparativa, a partir do modelo de Geert Hofstede (1980 e 2001), as dimensões culturais de dois órgãos públicos federais, uma Organização Militar do Exército e um Órgão Público Federal do Poder Judiciário, com a finalidade de entender as diferenças e semelhanças da cultura organizacional dessas duas instituições comparando-as com os resultados apresentados por Hofstede (1980) como caracterizadores da cultura organizacional.

O método de pesquisa utilizado neste estudo teórico-empírico foi o quantitativo e na análise e interpretação dos dados foram utilizados procedimentos estatísticos. A pesquisa abrangeu a população composta por membros dos Órgãos Públicos Federais pesquisados, uma Organização Militar e um Órgão do Poder Judiciário, localizados respectivamente nos estados de Santa Catarina e Paraná. Para a amostragem da pesquisa, foram selecionados aleatoriamente militares do efetivo profissional e servidores públicos do quadro de ativos. A coleta dos dados foi feita por meio da aplicação do questionário elaborado por Hofstede (1980) adaptado pelos autores (2009) aos membros de ambos os órgãos, por meio da distribuição de papel impresso e de correio eletrônico.

Percebe-se que traços dominantes da cultura brasileira estão presentes nestes dois órgãos pesquisados. Estes traços estão indissolavelmente associados à trajetória organizacional das instituições em estudo, situação idêntica à da maioria das grandes organizações do país. Assim, é com sabedoria que os antropólogos entendem ser o estilo de gestão que rege as relações de trabalho em uma instituição pública, altamente correlacionado aos traços culturais que estão depositados no inconsciente coletivo de um determinado grupamento.

Nesta perspectiva, o presente trabalho possui relevância teórica ao procurar contribuir para o entendimento dos resultados das dimensões culturais, de ambos os Órgãos Públicos Federais comparando-os com os resultados apresentados por Hofstede (1980) como caracterizadores da cultura organizacional. Em termos práticos, poderá ser útil a ambos os Órgãos pesquisados, na medida em que os resultados tornam explícitas algumas características relacionadas ao ambiente cultural em que estão operando, ou seja, poderá contribuir para que o chefe e/ou comandante compreenda os fatores que influenciam a cultura organizacional e assim ser capaz de utilizar a informação, para administrar grupos diferentes, atingir metas que envolvam a participação da organização inteira e lidar com conflitos entre os grupos, por meio da criação de conexões entre os diversos pontos em comum, proporcionando às organizações, desta forma, uma importante alavancagem para a gestão da cultura organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DEFINIÇÕES DE CULTURA

Segundo Paschini (2006, p. 43) a palavra cultura “tem origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração a geração”. A cultura é uma programação mental, ou seja, o “software da mente”, produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Ele considera que essa programação coletiva da mente é o que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros (HOFSTEDE, 1991).

Linton (1945, p. 31) afirma que a cultura “é o modo de vida de qualquer sociedade. Este modo de vida inclui inúmeros detalhes de conduta, mas todos eles tem certos fatores em comum. Todos representam a reação normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a uma situação particular”.

### 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, conforme Hofstede (1991) é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Um dos conceitos mais difundidos sobre cultura organizacional é apresentado por Schein (2004) que entende a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Fleury (2007) define cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

### 2.3 DIMENSÕES DE HOFSTEDE

Mestre em Engenharia Mecânica e doutorado em Psicologia Social, Geert Hofstede (1980) ingressou em 1965 na IBM como instrutor no departamento executivo internacional de desenvolvimento. No final dos anos 60 e o começo dos anos 70 iniciou uma pesquisa dentro dos escritórios da IBM pelo mundo inteiro sobre exames das atitudes dos empregados, utilizando um único tipo de questionário. Este questionário incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação do trabalho. Os resultados destes exames e mais pesquisas durante todos os anos 70 foram publicados em 1980 (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (1980) fez um estudo sobre diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar. No estudo, realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países da língua árabe), resultado de mais de 116 mil questionários, o autor encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários das 53 subsidiárias da empresa em estudo. Pôde constatar a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho.

Hofstede (1991) estabeleceu quatro índices culturais por meio de análises estatísticas de entrevistas detalhadas com funcionários da empresa em que pesquisou. Nesse estudo deu ênfase aos principais padrões culturais e suas diferenças transnacionais baseados nas

diferentes formas de aprender a problemas semelhantes. Isso possibilitou descobrir que tanto administradores quanto funcionários podem ser situados ao longo de quatro dimensões de cultura identificadas por ele. As dimensões de cultura destacadas pelo autor são: Distância do Poder, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade e Controle da Incerteza. O Brasil obteve na pesquisa realizada por Hofstede (1980) dentro das quatro dimensões culturais, a seguinte classificação: no Índice de Distância Hierárquica obteve a 14ª colocação com o índice de 69; no Índice Coletivismo x Individualismo obteve 26ª colocação com o índice 38; no Índice Masculinidade x Feminilidade obteve 27ª colocação com o índice de 49; e no Índice de Controle da Incerteza obteve 22ª colocação com o índice de 76.

### 2.1.1 Distância do Poder

Também chamada de distância hierárquica, é uma medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. Ela é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que tem menos poder. A dimensão Distância do Poder está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde esse indicador é baixo, a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados tem a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos (HOFSTEDE, 1991).

Segundo ainda Hofstede (1991) superiores e subordinados consideram-se entre si, desiguais por natureza, quando se trata de contexto de grande distância hierárquica. Que tem menos poder deve depender de quem tem mais. As organizações dão maior importância à centralização do poder. A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre os indivíduos de maior e menor nível; há diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização. O chefe ideal, aos olhos dos subordinados é autocrata benevolente; a maioria dos subordinados espera que os chefes lhe digam o que fazer, eliminando a criatividade dos grupos de trabalho. Nesses ambientes os chefes devem ser acessíveis aos subordinados e estes esperam ser consultados para todas as decisões que afetem seu trabalho, aceitando que seja o chefe a decidir, em último caso. O chefe ideal é democrata dotado e competente.

### 2.1.2 Coletivismo *versus* Individualismo

As sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo. Assim, o individualismo é uma oposição ao coletivismo. O coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. Ele dá uma idéia da discussão na qual as pessoas aceitam a interferência do grupo na determinação de suas vidas. Os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades das quais não podem se destacar. O grupo protege o interesse dos seus membros e espera destes, sua lealdade constante. Afirma ainda que o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são poucos firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 1991).

### 2.1.3 Feminilidade *versus* Masculinidade

Segundo Hofstede (1991) a feminilidade é uma medida do quanto às tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade. Homens e mulheres em número aproximadamente igual constituem todas as sociedades humanas. No que diz respeito aos papéis assumidos na procriação, os homens e mulheres são biologicamente diferentes de forma absoluta. As outras diferenças físicas são estatísticas de forma relativa. Os adjetivos masculinos e femininos, segundo o autor, são empregados num sentido relativo, fazendo referência ao papel social determinado pela cultura. No seu entendimento a dimensão masculinidade/feminilidade diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero.

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

“Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Isto é evidenciado quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões” (HOFSTEDÉ 1991, p. 101). O autor encontrou uma tendência comum na maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais de acordo com o sexo. Os homens devem ser fortes e estar ligados às atividades exteriores ao lar, ao contrário das mulheres que devem tratar do lar e das crianças, dos outros em geral. Os homens devem ser firmes, competitivos e duros. Ao contrário, as mulheres devem adotar um comportamento terno.

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

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

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

#### 2.1.4 Controle da Incerteza

Analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. É o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais face às situações desconhecidas. Conforme Barros e Prates (1996, p. 49) “Hofstede estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controle de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incerteza e riscos”.

O termo controle da incerteza foi tomado da sociologia organizacional Norte-Americana, e em especial dos trabalhos do economista americano James G. March. Na opinião do autor, a gestão da incerteza faz parte de todas as instituições humanas em todos os países, pois, como seres humanos temos a ansiedade de não saber o que irá acontecer no dia de amanhã, dada a incerteza do futuro. Cabe a cada sociedade desenvolver mecanismos para aliviar esta ansiedade, por meio de inovações tecnológicas, das leis e religiões. A incerteza, de acordo com Hofstede (1991) é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento. “O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado”. O controle da incerteza no local de trabalho, nos países de elevado índice de controle da incerteza, existem numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados (HOFSTEDE, 1991).

Ressalta Hofstede (1991) que “quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas.”. Isso proporciona que a necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade. A necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e pontualidade. Quando a distância hierárquica é relativamente baixa: não existe uma dependência de o chefe vigiar ou não o comportamento dos subordinados. Em outras palavras, destaca que nos países de baixo índice de controle da incerteza, só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, existindo uma aversão emocional face às regras formais.

### **3 METODOLOGIA**

A proposta da presente pesquisa foi identificar as características da cultura organizacional dos Órgãos Federais pesquisados (Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão do Poder Judiciário), ambos localizados no Estado de Santa Catarina e do Paraná, baseada nas quatro dimensões proposta no estudo de Hofstede (1980). O método de pesquisa utilizado neste estudo teórico-empírico foi o quantitativo e na análise e interpretação dos dados foram utilizados procedimentos estatísticos. A pesquisa foi descritiva de natureza dedutiva. De acordo com Gil (2002, p. 42), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” O autor destaca que são típicas desse tipo de pesquisa aquelas que objetivam estudar as características de um grupo.

O questionário utilizado nesta pesquisa, foi desenvolvido por Hofstede entre 1969 e 1973, o qual aplicou junto aos empregados de uma grande multinacional, a *International Business Machines Corporation (IBM)*, que atua na área da tecnologia da informação.

#### **3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população e a amostra identificada num trabalho de pesquisa têm por finalidade definir as características para realização do estudo proposto. Silveira et al. (2004, p. 111) afirma que “população é entendida como um conjunto de elementos os quais possuem as

características que são desejáveis para o estudo e a amostra é uma parte escolhida da população segundo critérios de representatividade, na população”.

A pesquisa abrangeu a população composta por membros dos Órgãos Públicos Federais localizados nos Estados de Santa Catarina e do Paraná, com uma amostragem probabilística, por conveniência dos pesquisadores.

Samara e Barros (1997) afirmam que uma amostra por conveniência é aquela em que os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, levando-se em conta a facilidade de abordagem e o alcance da população objeto da pesquisa. Para a amostragem da pesquisa, foram selecionados aleatoriamente militares e servidores de carreira de ambos os órgãos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISES DE DADOS

A coleta foi feita por meio da aplicação do questionário elaborado por Hofstede (1980) e adaptado (2009) pelos autores da pesquisa, utilizando como controle gerencial, o plano de carreira que foram aplicados aos militares e aos servidores de ambos os Órgãos, operacionalizado por meio da distribuição em papel impresso e por meio de correio eletrônico. Na Organização Militar os pesquisadores entregaram pessoalmente os questionários aos participantes onde, na oportunidade, foi esclarecido a natureza e o objetivo da pesquisa. Foram distribuídos 140 questionários aos militares, sendo devolvidos apenas 89 questionários preenchidos. No Órgão do Poder Judiciário foram enviados 230 questionários sendo devolvidos 156 preenchidos. Quanto à análise dos dados, as respostas foram tabuladas e analisadas estatisticamente, por meio do programa LHStat, desenvolvido por Loesch e Hoelgebaum (2005) da Fundação Universidade Regional de Blumenau. Os resultados serão apresentados, para melhor compreensão das respostas, por meio de tabela, entre outros no capítulo seguinte. Baseado em Hofstede (1991) esses resultados foram calculados da seguinte maneira:

#### 3.2.1 Índice de distância hierárquica.

As respostas para cada questão, foram dadas como recurso uma escala de 1 a 5 na questão 1 e uma escala de 1 a 4 nas questões 34 e 35. Foram retirados dessas respostas a percentagem de militares e servidores que escolheram um tipo particular de respostas. Desta forma, foi possível elaborar uma tabela composta por resultados ou percentagens médias para cada resposta.

Um grupo de questões é composto por perguntas que se relacionam com o poder e a (des) igualdade. Das perguntas desse grupo, com base em Hofstede (1991), foram escolhidas as três mais fortemente relacionadas que foram adaptadas (2009) pelos autores. O resultado médio permitiu calcular um índice de distância hierárquica (IDH).

As três questões adaptadas (2009) pelos autores para determinar o índice de distância hierárquica foram:

a) Afirmativa 1 – Uma questão colocada aos militares e servidores subordinados aos seus superiores hierárquicos dentro da Organização Federal, utilizando como controle gerencial, o plano de cargos e carreira: “Com que frequência ocorre a seguinte situação: Os subordinados têm receio de expressar divergência com seu superior hierárquico sobre os critérios adotados para a promoção, conforme o plano de cargos e carreira?”

b) Afirmativa 34 – Uma questão colocada aos militares e servidores subordinados, face ao estilo real de tomada de decisões do seu superior hierárquico no Órgão Federal em que atua, utilizando o Plano de Cargos e de Carreira, como controle gerencial: “Sob a supervisão de qual tipo de Chefe ou Comandante você preferiria trabalhar”. Percentagem de escolhas a favor, seja de um estilo autocrático (1) ou paternalista (2), ou, pelo contrário, um estilo baseado no voto da maioria (4), mas não consultivo (3).

c) Afirmativa 35 – Uma questão sobre a preferência dos subordinados por um estilo particular de tomada de decisões do seu superior hierárquico: “Qual corresponde próximo ao seu Chefe ou Comandante?” Percentagem de escolhas a favor, seja de um estilo autocrático (1) ou paternalista (2), ou, pelo contrário, um estilo baseado no voto da maioria (4), mas não consultivo (3).

A fórmula matemática utilizada, de acordo com Hofstede (1980) para o cálculo do Índice de Distância Hierárquica é  $IDH = 135 - 25$  (contagem média da afirmativa 1) + (soma das porcentagens das respostas 1 e 2, da afirmativa 34) – (a porcentagem das respostas 3, da afirmativa 35).

### 3.2.2 Índice do Controle da Incerteza.

Para o cálculo do Índice de Controle da Incerteza, de acordo com Hofstede (1991), existe forte correlação com as três questões abaixo que foram adaptadas (2009) pelos autores:

a) Afirmativa 60 – A questão sobre a necessidade de regras: “As normas e os Regulamentos dos Órgãos Federais (Organização Militar e o Órgão do Poder Judiciário) não devem ser quebradas, mesmo que os seus servidores pensem que estão tendo as melhores intenções para com a sua Organização e que como consequência possa lhe prejudicar de alguma forma na avaliação para fins de promoção?”. (resposta numa escala de 1 a 5, sendo 1 completamente de acordo e 5 completamente em desacordo).

b) Afirmativa 65 – Uma questão sobre o desejo de estabilidade: “Quanto tempo pensa em trabalhar no Órgão Federal, levando-se em consideração o Plano de cargo e carreira?”. Quatro respostas possíveis:

- 1) Dois anos no máximo;
- 2) De dois a cinco anos;
- 3) Mais de cinco anos (mas provavelmente antes de ir para a reserva);
- 4) Até a reserva.

c) Afirmativa 67 – A questão: “Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o cumprimento de suas atividades de rotina, sabendo-se que, dependendo do resultado, poderá ser prejudicado na avaliação para fins de promoção?”. Sobre o *stress* no trabalho (medida de numa escala de 1 a 5).

A fórmula utilizada por Hofstede (1980) para o cálculo do Índice de Controle da Incerteza é  $ICI = 300 - 30$  (contagem média sobre a regra de orientação (afirmativa 60) – (porcentagem sobre a intenção de ficar menos que 5 anos na empresa (afirmativa 65) – 40 (contagem média sobre *stress* no trabalho – Afirmativa 67).

### 3.2.3 Índice do grau de Individualismo *versus* Coletivismo

Para Hofstede (1991), os índices eram estabelecidos a partir de catorze questões sobre as características de trabalho ideal, por exemplo: “Pense nos fatores que lhe parecem importante para trabalhar em condições ideais; não tenha em conta o fato de alguns desses fatores estarem presentes no seu trabalho atual”. Era feita uma lista de catorze proposições, cada uma com uma escala de 1 (de maior importância para mim), a 5 (de muito pouca importância).

A dimensão individualismo estava associada à importância relativa aos seguintes fatores:

Do lado individualista:

- 1) Tempo pessoal: ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para vida pessoal e familiar;
- 2) Liberdade: ter considerável liberdade para organizar o trabalho como se entender;

- 3) Desafio: ter um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal;

Do lado coletivista:

- 4) Formação: ter oportunidade de aprender e se aperfeiçoar;
- 5) Condições de trabalho: ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros);
- 6) Utilização de competências: ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho.

Hofstede (2001) considerou que utilizar as 14 (catorze) questões tornaria os cálculos complexos e que causaria sérios problemas para replicações. Com isso, o autor desenvolveu uma nova fórmula baseada somente em 4 questões que foram adaptadas (2009) pelos pesquisadores, utilizando-se como controle gerencial o plano de carreira, que são descritas a seguir:

Quão importante é para você:

a) Afirmativa 7: Viver em um meio agradável para si e para a sua família é mais importante que a promoção, conforme o plano de carreira;

b) Afirmativa 9: Trabalhar com militares e servidores que colaboram uns com os outros é mais importante que ser promovido a um, conforme o plano de carreira;

c) Afirmativa 13: Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros) é mais importante que a promoção conforme o Plano de Carreira

d) Afirmativa 19: Ter um trabalho que possibilite a você horas suficiente para sua vida pessoal ou familiar é mais importante que uma promoção, conforme o Plano de carreira;

A fórmula utilizada por Hofstede (1980) para o cálculo do Índice Individualismo *versus* Coletivismo é  $IIC = - 27 \times (\text{contagem média da afirmativa 7}) + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa 9}) + 76 \times (\text{contagem média da afirmativa 13}) - 43 \times (\text{contagem média da afirmativa 19}) - 29 (= \text{constante})$

### 3.2.4 Índice do grau de masculinidade *versus* feminilidade.

Para Hofstede (1991), para o cálculo do índice do grau de masculinidade/feminilidade, utilizaram-se os fatores que considera importantes para trabalhar em condições ideais. As escolhas associadas ao pólo “masculino” são as seguintes:

- 1) A remuneração: poder obter um salário elevado;
- 2) Ser reconhecido: ver seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho;
- 3) Promoção: ter a possibilidade de ascender a funções superiores;
- 4) O desafio: fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal.

No oposto, o pólo “feminino” corresponde às seguintes escolhas:

- 5) A hierarquia: ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta;
- 6) A cooperação: trabalhar num clima de cooperação;
- 7) A zona onde se vive: viver num meio agradável para si próprio e para a sua família;
- 8) A segurança no emprego: ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto quanto desejarmos.

Assim como para o cálculo do índice de individualismo, o índice do grau de Masculinidade *versus* Feminilidade (IMF), Hofstede (2001) considerou que utilizar 14 (catorze) questões tornaria os cálculos complexos e que causaria sérios problemas para

replicações. Com isso, o autor desenvolveu também uma nova fórmula baseada somente em 4 questões que foram adaptadas (2009) pelos pesquisadores que são descritas a seguir:

Quão importante é para você:

- a) Afirmativa 8: Ter oportunidade de ser promovido para aumentar a sua remuneração, conforme o Plano de Carreira;
- b) Afirmativa 9: Trabalhar com servidores (civis/militares) que colaboram uns com os outros é mais importante do que ser promovido, conforme o plano de Carreira;
- c) Afirmativa 15: Ter segurança no emprego é mais importante que uma promoção, conforme o Plano de Carreira
- d) Afirmativa 16: ter oportunidade de progredir para cargos/funções melhores é mais importante que a promoção conforme o Plano de carreira;

A fórmula utilizada por Hofstede (2001) para o cálculo do Índice de Masculinidade *versus* Feminilidade é  $IMF = - 66 \times (\text{contagem média da afirmativa 8}) + 60 \times (\text{contagem média da afirmativa 9}) + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa 15}) - 39 \times (\text{contagem média da afirmativa 16}) + 76 (= \text{constante})$

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação e discussão dos dados obtidos. Ressalta-se que os resultados comentados a seguir se aplicam unicamente à caracterização do comportamento dos servidores civis e militares dos respectivos Órgãos federais pesquisados, localizados nos Estados do Paraná e Santa Catarina, não devendo, portanto, constituir-se em conclusões que possam ser estendido a todo o universo de militares e servidores que atuam dentro das Organizações espalhadas pelo Brasil. Primeiramente, caracterizar-se-á a amostra, através da identificação dos respondentes. Em seguida, far-se-á a apresentação e análise das respostas que mensuram as quatro dimensões em estudo. Os resultados das afirmativas foram tabuladas por meio do aplicativo LHStat, desenvolvido por Loesch e Hoeltgebaum (2005) Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB).

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na Organização Militar do Exército Brasileiro, quanto ao gênero, os resultados apontaram uma clara superioridade dos homens (100%), isto se explica pelo fato de atividade militar ainda ser pouco explorada pelas mulheres. Quanto ao estado civil dos militares que participaram desta pesquisa, a maioria são casados (58,43%). Em relação à idade, observou-se um maior percentual 52,8% na faixa etária de 31 a 45 anos. Quando questionados sobre quanto tempo em anos trabalham no Exército Brasileiro, 55,2% dos militares, responderam que possuem um tempo de serviço acima de 10 anos. Sobre o grau de escolaridade, predominou com 48,19% os militares que possuem o Ensino Médio Completo. No Órgão do Poder Judiciário, houve uma predominância das mulheres no seu quadro de pessoal com 58,33% contra 41,67% de homens. Quanto ao estado civil dos servidores que participaram da pesquisa, a maioria são casados (61,54%). Quanto à idade dos servidores o maior percentual está entre 31 e 45 anos (46,15%). Em relação ao tempo de serviço público 46,79% possuem acima de 10 anos. O grau de escolaridade que predominou entre os servidores foi o superior completo com 41,7%.

##### 4.2 RESULTADOS DAS DIMENSÕES

Baseados em Hofstede (1991, 2001), os cálculos das dimensões foram efetuados conforme a seguir:

#### 4.2.1 Índice de distância hierárquica

A fórmula matemática utilizada, de acordo com Hofstede (1980), para o cálculo do Índice de Distância Hierárquica é:

IDH = 135 – 25 (contagem média da afirmativa 1) + (soma das porcentagens das respostas 1 e 2, da afirmativa 34) – (a porcentagem das respostas 3, da afirmativa 35).

$$\begin{aligned} & \text{Organização Militar} \\ \text{IDH} &= 135 - 25 (2,66) + 29,2 - 31,5 = \\ \text{IDH} &= 135 - 66,5 + 29,2 - 31,5 = 66,2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Órgão do Poder Judiciário} \\ \text{IDH} &= 135 - 25 \times (3,53) + 35,9 - 23,7 = \\ \text{IDH} &= 135 - 88,25 + 19,8 - 23,7 = 42,85 \end{aligned}$$

No gráfico 1 é apresentada a comparação entre os índices dos órgãos Públicos Federais com o índice encontrado por Hofstede (1980) na pesquisa realizada entre os países referente à distância hierárquica:

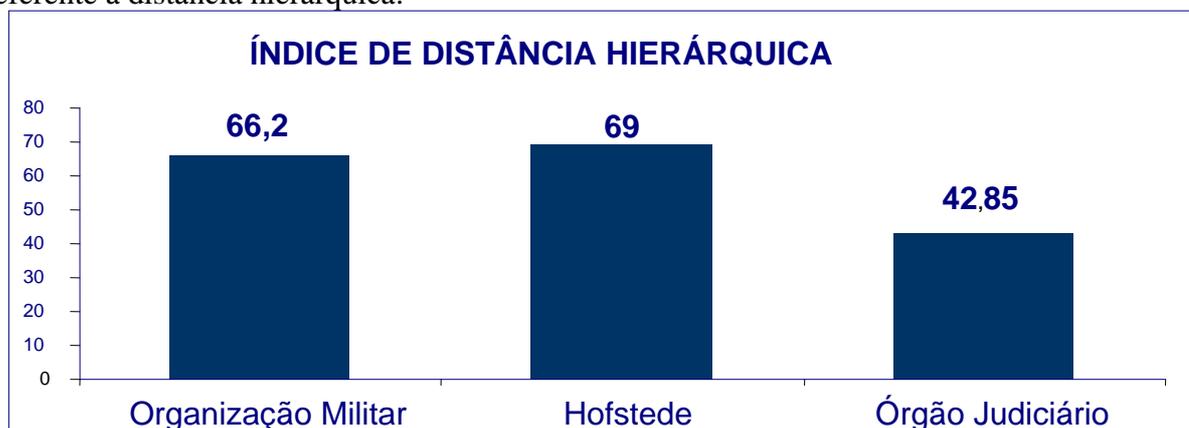


Gráfico 1 – Comparativo dos índices de distância hierárquica

FONTE: Dados da Pesquisa

Numa escala de 0 (zero) a 100 (cem), na qual 100 representa alta concentração de poder, pode-se observar que na Organização Militar a distância hierárquica é bastante elevada, quando analisada isoladamente. Por outro lado, no Órgão do Poder Judiciário a concentração de poder é mais baixa, devido as suas características burocráticas. Quando analisados ambos os índices com a classificação obtida para o Brasil, percebe-se uma clara tendência do militar em relação ao índice encontrado para o país, ou seja, os dados mostram que os militares pesquisados preferem manter certa distância do poder, o que significa, que a lealdade, respeito e dependência dos subordinados em relação ao seu chefe e/ou comandante, ao mesmo tempo em que a atitude por parte do dominante corresponde ao “paternalismo”. Existe uma dependência considerável dos subordinados face ao seu Comandante. Os subordinados reagem a este estado, quer preferindo essa dependência (na forma de um Comandante autocrático ou paternalista), ou rejeitando-a inteiramente adotando uma atitude de dependência, mas com conotação negativa. Hofstede (1991), afirma que quando a distância emocional entre Comandante e Subordinado é elevada, estes últimos raramente abordam ou contradizem os seus comandante abertamente. A resolução de conflitos é feita de forma indireta, muitas vezes por meio de terceiros, pois o importante é a manutenção da harmonia no ambiente. Por outro lado, o índice encontrado para o Órgão do Judiciário, demonstra que a distância hierárquica é menor, percebe-se que as desigualdades entre os servidores são

minimizadas; àqueles servidores com maior grau acadêmico tem valores menos autoritários que os servidores de grau acadêmico inferior; a descentralização de funções neste ambiente é comum; os servidores esperam ser consultados quando na solução de problemas de interesse do órgão; as diferenças salariais entre os servidores da cúpula e da base são menores; o chefe ideal neste tipo de ambiente é um democrata dotado e competente; e os privilégios e símbolos de “status” são mal vistos.

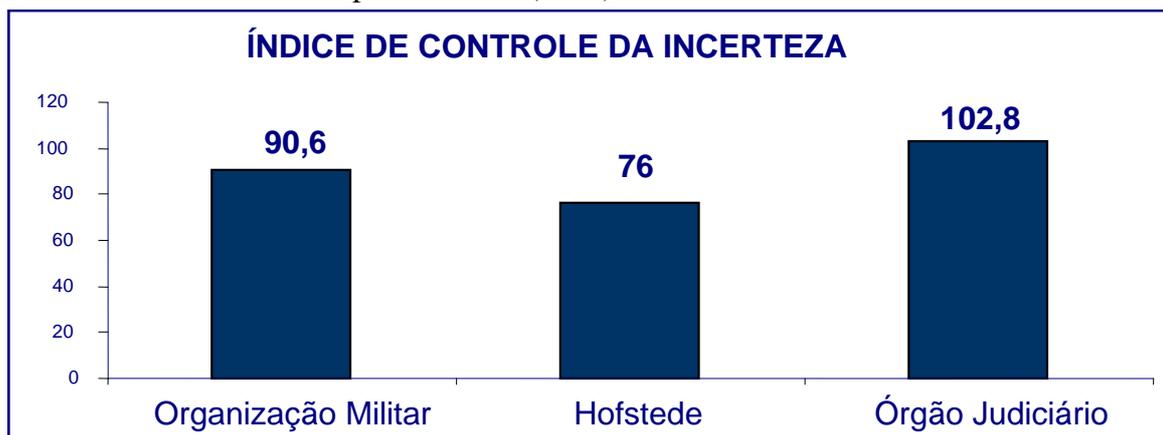
#### 4.2.2 Índice do Controle da Incerteza

Conforme Hofstede (1980), a fórmula para o cálculo é a seguinte:

ÍCI = 300 – 30 (contagem média sobre a regra de orientação (afirmativa 60) – (porcentagem sobre a intenção de ficar menos que 5 anos na empresa (afirmativa 65) – 40 (contagem média sobre *stress* no trabalho – Afirmativa 67).

Organização Militar	Órgão do Judiciário
ICI = 300 – 30 (2,51) – 10,1 – 40 (3,10) =	ICI = 300 – 30 (2,33) – 7,7 – 40 (2,99) =
ICI = 300 – 75,3 – 10,1 – 124 = 90,6	ICI = 300 – 69,9 – 7,7 – 119,6 = 102,8

A seguir no quadro 2 é apresentada a comparação entre os índices dos órgãos Públicos Federais com o encontrado por Hofstede (1980) referente ao Controle da Incerteza:



Quadro 2 – Comparação do Controle da Incerteza  
Fonte: Dados da pesquisa

Com esses resultados, percebe-se que ambos os Órgãos possui um alto grau de controle da incerteza quando comparados com o índice de Hofstede (1980). Estes valores dos índices que se situem entre 0 e 50 são considerados empregados com o grau de controle da incerteza mais baixo e acima disso mais elevado. No local de trabalho onde é elevado o índice de incerteza, existe necessidade de regras de comportamento, busca formalização e padronização, estabelecem rituais, utiliza planejamento de curtos e médios prazos, evitando fazer planos de longo prazo, temendo a incerteza futura, sendo pouco tolerante com a pontualidade, não aceitando padrões de comportamento fora do que é considerado normal. Ressalta Hofstede (1991, p. 14) que “quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas”. Isso proporciona que a necessidade emocional de normas típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade. Os altos índices de aversão à incerteza indicam que a sociedade tem baixa tolerância e não está preparada para situações de imprevisibilidade e ambigüidade. Nessas sociedades, a busca por redução de incerteza e da ambigüidade resulta no surgimento de extensas formas de regulamentação e controle, baseadas em leis, normas e afins. Elas

procuram estruturar as suas organizações, instituições, e mesmo as relações humanas, por forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis.

#### 4.2.3 Índice do grau de Individualismo *versus* Coletivismo

A fórmula para o cálculo do índice do grau de individualismo x Coletivismo, segundo Hofstede (1980) é:

$IIC = - 27 \times (\text{contagem média da afirmativa } 7) + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa } 9) + 76 \times (\text{contagem média da afirmativa } 13) - 43 \times (\text{contagem média da afirmativa } 19) - 29$  (= constante) Utilizando-se dos dados da frequência relativa da tabela 03 têm-se as seguintes contagens médias:

Organização Militar	Órgão do Judiciário
$IIC = - 27 (1,71) + 30 (2,26) + 76 (2,54) - 43 (2,15) - 29 = 93,22$	$IIC = - 27 (2,7) + 30 (2,94) + 76 (2,74) - 43 (2,38) - 29 = 92,20$

A seguir no gráfico 3 é apresentada a comparação entre os índices dos órgãos Públicos Federais com o encontrado por Hofstede (1980) referente ao individualismo x coletivismo.

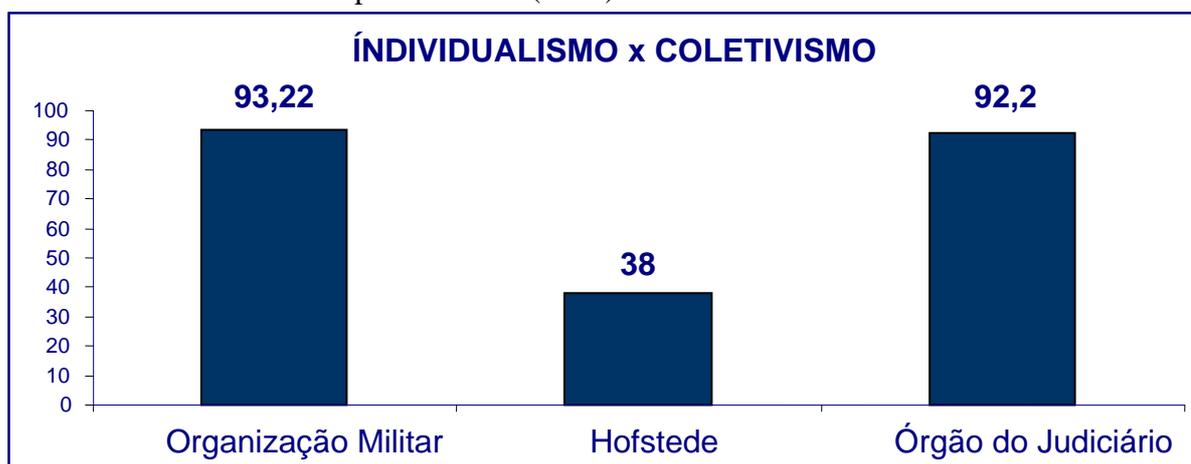


Gráfico 3 – Comparação Individualismo x Coletivismo  
Fonte: Dados da pesquisa.

Com esses resultados observa-se que os militares desta Organização Militar, numa escala de 0 (zero) para as coletivistas e 100 (cem) para as individualistas, são extremamente individualistas, sendo seus índices muito próximos quando comparados com o índice de Hofstede (1981). Percebe-se ainda que o índice do Órgão do Poder Judiciário é bem menor quando comparados com ambos os índices da Organização Militar e o índice de Hofstede (1981). Para Hofstede (2001), esses resultados demonstram que são culturas, cujas ações se traduzem em defesa dos interesses particulares, da família ou outros laços relevantes, onde se considera compreensível um comportamento econômico estritamente voltado para a satisfação das vontades próprias. Por outro lado, as sociedades coletivistas, segundo Barros e Prates (1996), são aquelas que valorizam o relacionamento com as pessoas em seu grupo. Numa sociedade coletivista a relação entre superior e subordinado é hierarquizada, existindo dependência do subordinado, onde os laços de relacionamento pessoais resultam na lealdade entre os envolvidos ou na mudança de prioridades de uma determinada tarefa (HOFSTED, 1991).

#### 4.2.4 Índice do grau de masculinidade *versus* feminilidade

A fórmula para o cálculo do índice do grau de Masculinidade x Feminilidade é obtida por meio da seguinte fórmula:

$IMF = - 66 \times (\text{contagem média da afirmativa 8}) + 60 \times (\text{contagem média da afirmativa 9}) + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa 15}) - 39 \times (\text{contagem média da afirmativa 16}) + 76$  (= constante)

Organização Militar	Órgão do Poder Judiciário
$IMF = - 66 \times (1,74) + 60 \times (2,3) + 30 \times (2,15) - 39 \times (2,49) + 76 = 66,55$	$IMF = -66 \times (2,14) + 60 \times (2,94) + 30 \times (2,03) - 39 \times (2,80) + 76 = 62,86$

A seguir no gráfico 4 é apresentada a comparação entre os índices dos órgãos Públicos Federais com o encontrado por Hofstede (1980) referente ao individualismo x coletivismo.

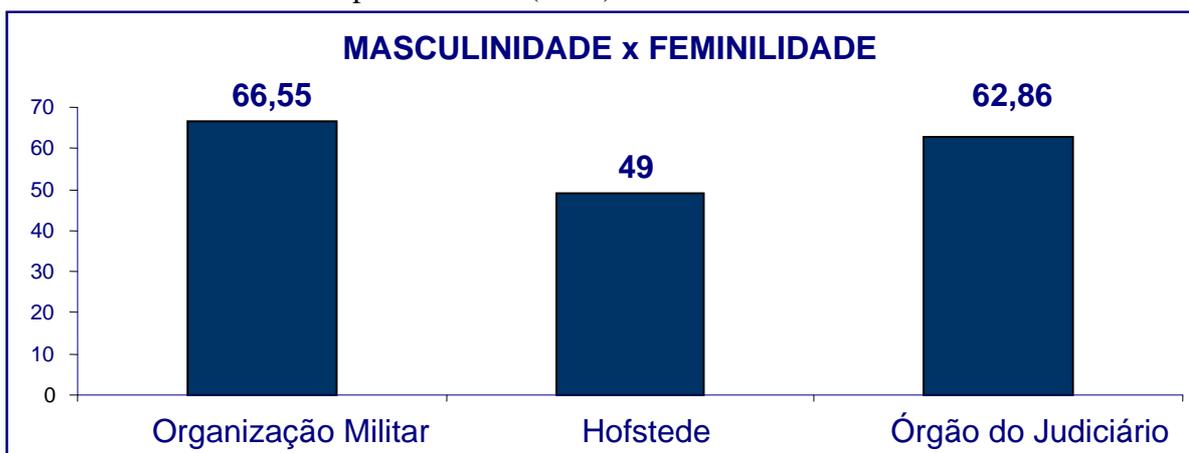


Gráfico 4 – Comparação Masculinidade x Feminilidade

Fonte: Dados da pesquisa

O índice apresentado numa escala que vai de 0 (mais “feminino”) a 100 (mais “masculino”), os resultados obtidos mostram que os militares da Organização Militar pesquisada, possuem características masculinas, da mesma forma que os servidores do judiciário em uma escala um pouco abaixo, mesmo tendo predominância de mulheres em seu quadro funcional. Quando comparados com o índice de Hofstede (1980), ambos os órgãos possuem índices diferentes, havendo uma certa distância.

Para Hofstede (1991), nas sociedades nas quais ocorre o predomínio de valores masculinos, constata-se que ocorre uma menor preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e com a proteção aos mais fracos. Ressalta ainda o autor, que nas sociedades em que predominam os traços masculinos existe uma relação quanto à maior discriminação e incompreensão com as diferenças entre os gêneros. Numa sociedade masculina os valores dominantes são o sucesso e o progresso material; vive-se para trabalhar; os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos; simpatia pelos mais fortes; enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e o desempenho; os conflitos são resolvidos por meio de confronto, os homens se mostram autoconfiança, ambição e dureza; e a importância ao dinheiro é visível.

## 5 CONCLUSÃO

Pretendeu-se neste trabalho de pesquisa aplicar o modelo de cultura organizacional proposto por Hofstede, dentro das quatro dimensões da Antropologia Social - distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza e caracterizar a cultura organizacional de uma Organização Militar do Exército Brasileiro e de um Órgão do Governo Federal do Poder Judiciário e compará-lo ao resultado do estudo realizado por Hofstede (1980) . Para satisfazer estes objetivos, optou-se como método de pesquisa neste estudo

teórico-empírico o quantitativo e na análise e interpretação dos dados foram utilizados procedimentos estatísticos. Para a amostragem da pesquisa, foram selecionados aleatoriamente militares e servidores públicos do quadro de ativos.

Os dados levantados durante a pesquisa evidenciam que nas dimensões culturais encontradas, tendo como base os estudos de Hofstede (1980) podem ser percebidas as principais características da cultura organizacional de ambos os Órgãos Federais pesquisados.

Percebeu-se que a cultura organizacional da Organização Militar em relação à distância hierárquica é bastante elevada (66,2), pela sua natureza e próxima do estudo de Hofstede para o Brasil (69) mostrando uma concentração de poder bastante elevada. Enquanto que no Órgão do Poder Judiciário apresentou índice um pouco abaixo (42,85), o que se justifica pelo grau acadêmico mais elevado (41,67% com curso superior completo) em relação à Organização Militar.

Com relação ao controle da incerteza, constatou-se um índice muito elevado nas duas instituições públicas pesquisadas. Numa organização onde é alto este índice, existe a necessidade de regras de comportamento, busca da formalização e padronização, estabelecendo rituais, utilizando-se de planejamento de curto e longo prazo. No estudo de Hofstede este índice ficou em 76, abaixo das instituições pesquisadas, evidenciando que as duas instituições públicas estão alinhadas aos os estudos de Hofstede demonstrando alta concentração de poder.

O resultado desta pesquisa mostrou que na dimensão individualismo *versus* coletivismo, em ambas as organizações pesquisadas prevaleceu índices elevados de 93,22 na Organização Militar e 92,20 no Órgão do Poder Judiciário, enquanto que o estudo de Hofstede demonstrou índice de 38 para o Brasil caracterizando como coletivismo. Evidencia que as duas instituições pesquisadas alcançam índices de individualismo comparados as nações mais desenvolvidas como, por exemplo, os EUA.

Quanto ao grau de masculinidade, o resultado mostrou que há predomínio entre os militares daquela Organização Militar, onde as características culturais masculinas são visíveis, da mesma forma no Órgão do Poder Judiciário mostrou o predomínio cultural masculino, mesmo tendo uma predominância de mulheres no seu quadro funcional (58,33%). Ambos superando bastante o índice resultante do estudo de Hofstede no Brasil .

A pesquisa realizada, baseada em dados quantitativos, não pretende explicar as causas dos fenômenos encontrados, mas apontar meios que poderão ser explorados em estudos posteriores, por meio deste modelo de Hofstede. Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se aplicar este modelo para caracterizar a cultura organizacional, em outras organizações públicas ou privadas que contribuam para o enriquecimento científico de trabalhos acadêmicos e propicie aos administradores outra visão a respeito da cultura organizacional pelo qual é responsável.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

SILVEIRA, Valdiney V; CLEMENTE, Miguel. **O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos e validação de construto**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a03v05n2.pdf> Acesso em 20Fev2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnica de Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Oxford University Ltd, 1980.

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

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.** 2. ed. Califórnia: Sage Publications, 2001.

\_\_\_\_\_. **Curriculum Vitae.** Disponível em: <http://translate.google.com/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://geert-hofstede.com/&as=X&oi=translate&resnum>>. Acesso em 20Fev2009.

LINTON, Ralph. **Cultura e Personalidade.** São Paulo: Mestre Jou, 1945.

LOESCH, Cláudio; HOELTGEBaum, Marianne. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas.** Blumenau: Nova Letra, 2005.

PASCHINI, Selma. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio – a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos.; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1997.

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