

**Universidade do Grande Rio “*Prof. José de Souza Herdy*”**

**UNIGRANRIO**

**LEONARDO ANTONIO SIERVO DA MOTTA**

**AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS E SUA INFLUÊNCIA NA  
CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COM BASE NO MODELO DE 6  
DIMENSÕES DE HOFSTEDE**

**RIO DE JANEIRO**

**2019**

**LEONARDO ANTONIO SIERVO DA MOTTA**

**AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS E SUA INFLUÊNCIA NA  
CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COM BASE NO MODELO DE 6  
DIMENSÕES DE HOFSTEDE**

Tese apresentada à  
Universidade do Grande Rio  
“Prof. José de Souza Herdy”,  
como parte dos requisitos  
parciais para obtenção do grau  
de doutor em Administração.

Área de concentração:  
Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Josir S.Gomes

**RIO DE JANEIRO**

**2019**

**CATALOGAÇÃO NA FONTE**  
**UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS**

M921c Motta, Leonardo Antonio Siervo da.  
As características culturais brasileiras e sua influência na cultura organizacional: uma análise no âmbito da gestão pública brasileira / Leonardo Antonio Siervo da Motta. – Rio de Janeiro, 2019.  
183 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, 2019.  
“Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes”.  
Referências: f. 120-143.

1. Administração. 2. Cultura organizacional. 3. Meritocracia. 4. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 5. Cultura brasileira. I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD – 658

## Leonardo Antonio Siervo da Motta

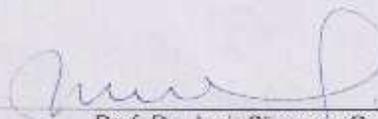
"As Características Culturais Brasileiras e sua Influência na Cultura Organizacional: Uma Análise com Base no Modelo de 6 Dimensões de Hofstede"

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

Aprovada em 25 de novembro de 2019.

Banca Examinadora



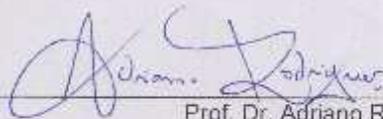
Prof. Dr. Josir Simeone Gomes  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



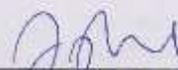
Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Sergio Eduardo de P. Velho Wanderley  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Adriano Rodrigues  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ



Prof. Dr. Jose Paulo Cosenza  
Universidade Federal Fluminense - UFF

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Rosa e  
Sebastião (in memoriam),  
à minha esposa Renata e  
aos meus filhos  
Ana Paula e Pedro.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida, pela saúde e por todos aqueles que, em seu nome, me conduziram para esta experiência difícil, ao mesmo tempo que desafiadora e prazerosa, de crescimento pessoal, acadêmico e profissional, que me trouxe novos horizontes, novos amigos, e a certeza que muito ainda preciso aprender.

O meu sincero agradecimento também aos professores e profissionais do PPGA da Unigranrio, que me deram a oportunidade de seguir minha formação acadêmica, sobretudo o incansável prof. Josir Simeone Gomes, sempre disponível para seus orientandos, vendendo energia e experiência, a serviço da construção e da evolução do conhecimento. Sou também grato à profa. Patrícia Tomei e à profa. Gina Gaio Santos (Universidade do Minho – Braga) que também contribuíram para a construção deste trabalho, oferecendo seu conhecimento acadêmico e importantes orientações.

Agradeço ainda ao IBGE, seus Gerentes, Diretores e o Presidente, Sr. Roberto Olinto por dedicarem uma parte do seu tempo tanto para responder o questionário de pesquisa, como para autorizar a realização da pesquisa. Especial agradecimento para Rogério Odvan e Waldir Fortunato, meus gestores imediatos, assim como à minha equipe de trabalho, que deu suporte nos momentos em que precisei me ausentar.

Agradecer também à toda minha família, em especial minha esposa Renata e meus filhos Pedro e Ana Paula, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, entendendo minhas ausências e a constante inquietude na busca por novos desafios.

Por fim, aos amigos Luciano Pinheiro, Antonio Patrocínio, Rodrigo Ferreira e Luciana Marson, companheiros de Doutorado e de muitos desafios nesta caminhada.

## RESUMO

Este estudo propõe uma análise da influência dos traços culturais brasileiros na cultura organizacional de uma Organização Brasileira, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tendo por base o modelo de seis dimensões culturais (6D) proposto por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Para alcançar este objetivo, foi utilizado o questionário VSM-2013, complementado por sete perguntas orientadas para se obter o perfil dos funcionários da Organização. As respostas foram compiladas com base nas fórmulas previstas no modelo VSM-2013, acrescido de sete questões propostas pelo autor. Os valores obtidos, bem como as estatísticas descritivas apresentadas, foram calculadas com o apoio dos softwares Stata e R, além do apoio de planilhas eletrônicas. Os resultados apontam para a confirmação dos índices obtidos pelo modelo de mapeamento cultural de Hofstede (modelo 6D), quando aplicados ao Brasil. Porém, este estudo propõe uma análise cultural dentro do próprio país, justificado pela dimensão e pluralidade brasileira. É possível constatar a ocorrência de variações conforme a região brasileira analisada, indicando a existência de subculturas. O estudo confirma, portanto, a viabilidade de aplicação do modelo para comparação de regiões dentro de um mesmo país e propõe ainda a inclusão de sete questões no questionário VSM-2013, dando origem a um novo modelo, o VSM-2019 - versão *Within Country*, proposta que já foi sinalizada para os idealizadores do modelo 6D e considerada viável para aplicação em novas pesquisas.

Palavras-Chave: Cultura. Cultura Organizacional. Cultura Nacional. Cultura Brasileira.

## **ABSTRACT**

This study proposes an analysis of the influence of Brazilian cultural traits on the organizational culture of a Brazilian Organization, the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), based on the six-dimensional cultural model (6D) proposed by Hofstede, Hofstede and Minkov (2010). To achieve this objective, the VSM-2013 questionnaire was used, complemented by seven questions aimed at obtaining the profile of the Organization's employees. The answers were compiled based on the formulas provided in the VSM-2013 model, plus seven questions proposed by the author. The values obtained, as well as the descriptive statistics presented, were calculated with the support of Stata and R software, besides the support of spreadsheets. The results point to the confirmation of the indices obtained by the Hofstede cultural mapping model (6D model), when applied to Brazil. However, this study proposes a cultural analysis within the country, justified by the Brazilian dimension and plurality. It is possible to verify the occurrence of variations according to the Brazilian region analyzed, indicating the existence of subcultures. Therefore, the study confirms the feasibility of applying the model to compare regions within the same country and also proposes the inclusion of seven questions in the VSM-2013 questionnaire, giving rise to a new model, the VSM-2019 - Within Country version. , a proposal that has already been flagged for the creators of the 6D model and considered viable for application in new research

**Keywords:** Culture. Organizational culture. National culture. Brazilian culture.

## LISTA DE QUADROS

|   |           |
|---|-----------|
| Quadro 1 – Conceito de Cultura .....  | 28        |
| Quadro 2- Críticas às características do jeitinho brasileiro .....                    | 47        |
| Quadro 3- Nível de envolvimento do pesquisador.....                                   | <u>71</u> |
| Quadro 4 - Questões adicionadas ao formulário VSM-2013 com o consentimento do autor.. | 72        |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Dinâmica cultura organizacional, cultura nacional e cultura da organização pública brasileira .....  | 23  |
| Figura 2 - Interesse de pesquisas relacionadas à gestão pública 2015-2019 .....   | 25  |
| Figura 3 – As “camadas da cebola” ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura .  | 30  |
| Figura 4 - Níveis de programação mental .....   | 33  |
| Figura 5 – Sistema de ação cultural brasileiro.....   | 36  |
| Figura 6 - Mapa do Brasil – por Estado.....   | 45  |
| Figura 7 – Modelo de 6 dimensões de Hofstede – Resultados do Brasil.....  | 56  |
| Figura 8 –Organograma IBGE.....   | 63  |
| Figura 9 - Método de Pesquisa Aplicado .....  | 69  |
| Figura 10 - Número e proporção de servidores ativos do IBGE, por gênero.....  | 74  |
| Figura 11 - Número e proporção de servidores ativos do IBGE, por nível de cargo (intermediário – não exige nível superior; superior – exige nível superior) ..... | 75  |
| Figura 12 - Comparativo dos valores obtidos com a aplicação do Modelo 6D no IBGE por regiões brasileiras – 2019.....  | 80  |
| Figura 13 – Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil <i>versus</i> Região Nordeste no IBGE – 2019.....   | 86  |
| Figura 14 – Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil <i>versus</i> Região Sul no IBGE – 2019.....  | 88  |
| Figura 15 – Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil <i>versus</i> Região Norte no IBGE – 2019.....  | 89  |
| Figura 16 – Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil <i>versus</i> Região Centro-Oeste no IBGE – 2019.....   | 92  |
| Figura 17 – Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil <i>versus</i> Região Sudeste no IBGE – 2019.....  | 93  |
| Figura 18 – Dendograma das observações no IBGE – 2019.....  | 107 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Número e proporção de servidores ativos do IBGE, por Faixa Etária.....   | 75  |
| Tabela 2 - Número e proporção de servidores ativos do IBGE, por Tempo de Serviço.....   | 77  |
| Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis demográficas dos funcionários – por sexo - IBGE, 2019.....  | 77  |
| Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis demográficas dos funcionários – Por região - IBGE, 2019.....  | 78  |
| Tabela 5 – Mensuração do modelo de seis dimensões no IBGE por regiões brasileiras – 2019.....   | 80  |
| Tabela 6 - Estatística descritiva das variáveis por características individuais e demográficas dos funcionários por regiões brasileiras - IBGE, 2019.....                   | 81  |
| Tabela 7 - Estatística descritiva das variáveis por características individuais e demográficas dos funcionários - IBGE, 2019.....   | 82  |
| Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis sobre o emprego ideal - IBGE, 2019.....   | 83  |
| Tabela 9 - Estatística descritiva das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários - IBGE, 2019.....   | 86  |
| Tabela 10 - Estatística descritiva das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários - IBGE, 2019.....  | 89  |
| Tabela 11 - Estatística descritiva das variáveis sobre o emprego ideal por regiões brasileiras - IBGE, 2019.....  | 94  |
| Tabela 12 - Estatística descritiva das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários por regiões brasileiras - IBGE, 2019.....  | 95  |
| Tabela 13 - Estatística descritiva das variáveis sobre estado de saúde dos funcionários e percepções do cotidiano organizacional, por regiões brasileiras - IBGE, 2019..... | 96  |
| Tabela 14 – Correlação das variáveis selecionadas: tempo de trabalho, nível do cargo, regiões brasileiras e nível educacional - IBGE, 2019.....                             | 101 |
| Tabela 15 – Correlação das variáveis selecionadas: tempo de trabalho, nível do cargo, regiões brasileiras e faixa etária - IBGE, 2019.....                                  | 102 |

Tabela 16 – Determinantes na escolha dos funcionários do IBGE no ingresso no ensino superior .....105

Tabela 17 – Análise de Cluster dos funcionários do IBGE.....109

## SUMÁRIO

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| AGRADECIMENTOS.....   | 6                                    |
| RESUMO .....  | 7                                    |
| ABSTRACT.....   | 8                                    |
| LISTA DE QUADROS.....   | 9                                    |
| LISTA DE FIGURAS .....  | 10                                   |
| LISTA DE TABELAS .....  | 11                                   |
| SUMÁRIO .....   | 13                                   |
| 1. INTRODUÇÃO .....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.1 METODOLOGIA .....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.2 JUSTIFICATIVA.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.3 PROPOSIÇÕES DO ESTUDO.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.5 PERGUNTA DE PESQUISA.....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.6 OBJETIVOS .....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <b>1.6.2 OBJETIVO PRINCIPAL.....</b>  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <b>1.6.3 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....</b>   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.8 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 2.1 CULTURA.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <b>2.1.1 Cultura como programação mental.....</b>   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 2.2 ANÁLISE CULTURAL DE TROMPENAARS .....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 2.3 O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR SEGUNDOBETÂNIA TANURE DE<br>BARROS E MARCOS A.S. PRATES..... | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 2.4 O PROJETO GLOBE.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL .....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 2.6 CULTURA NACIONAL .....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 2.7 CULTURA BRASILEIRA .....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <b>2.7.1 O Jeitinho Brasileiro .....</b>  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <b>2.7.2 O Paternalismo .....</b>   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <b>2.7.3 O Personalismo.....</b>  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |

|       |   |                               |
|-------|---|-------------------------------|
| 2.7.4 | A Meritocracia.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 2.8   | CULTURAS REGIONAIS BRASILEIRAS.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 2.9   | TEMPO DE SERVIÇO.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 2.10  | SUBCULTURAS.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 3.    | TIPOLOGIAS.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 3.1   | TIPOLOGIA CULTURAL DE HOFSTEDE.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 3.1.1 | MODELO 6 D – BRASIL.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 4     | METODOLOGIA.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 4.1   | O INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE).Erro!                    | Indicador não definido.       |
| 4.1.1 | HISTÓRICO.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 4.1.2 | ESTRUTURA ORGANIZACIONALL.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 4.1.3 | PESQUISAS REALIZADAS PELO IBGE.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 4.2   | ABORDAGEM PRÁTICA: QUANTITATIVA.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 4.3   | DESIGN DA PESQUISA.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 4.4   | COLETA DE DADOS.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 4.4.1 | UNIVERSO E AMOSTRA.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 4.4.2 | EMPRESA SELECIONADA.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 4.5   | TRATAMENTO DOS DADOS.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 5     | RESULTADOS.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 5.1   | ESTATÍSTICAS GERAIS.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 5.1.  | 1 DIMENSÃO MASC (Perguntas – 3,5,8,10) / IDV (Perguntas – 1,4,6,9).....           | Erro! Indicador não definido. |
| 5.1.1 | DIMENSÃO IVR (Perguntas – 11,12,16,17) / LTO (Perguntas – 13,14,19,22) .          | Erro! Indicador não definido. |
| 5.1.2 | DIMENSÃO UAI (Perguntas – 15,18,21,24) / LTO (Perguntas – 13,14,19,22) .          | Erro! Indicador não definido. |
| 5.2   | COMPARATIVO ENTRE REGIÕES.....  | Erro! Indicador não definido. |
| 6     | COMPARATIVO ORGANIZACIONAL ENTRE REGIÕES - CORRELAÇÕES .                          | Erro! Indicador não definido. |
| 6.1   | CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS PARA CONHECER O PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO DO IBGE..... | Erro! Indicador não definido. |
| 6.2   | ANÁLISE DE CLUSTER.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 7     | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 8     | LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....   | Erro! Indicador não definido. |
| 9     | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | Erro! Indicador não definido. |

|      |   |                                      |
|------|---|--------------------------------------|
| 10   | ANEXO I – VSM.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
|      | V S M 2013.....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
|      | VALUES SURVEY MODULE 2013 .....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
|      | É PERMITIDO O USO GRATUÍTO EM PESQUISAS ACADÊMICAS ...  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
|      | PARA O USO EM PUBLICAÇÕES COM FINS COMERCIAIS É NECESSÁRIO .....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
|      | SOLICITAR AUTORIZAÇÃO.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
|      | Release 11-01, November/Novembro 2014.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
|      | Adaptação para o Português (Brasil): Gabriel Vouga Chueke, Kelly Pavan e Ilan Avrichir .....                  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 11   | ANEXO II – MANUAL VSM 2013 – METODOLOGIA DE CÁLCULO DA PONTUAÇÃO DAS DIMENSÕES (HOFSTEDE INSIGHTS, 2019)..... | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 11.1 | Formulas for index calculation.....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 11.2 | Power Distance Index (PDI) .....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 11.3 | Individualism Index (IDV).....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 11.4 | Masculinity Index (MAS) .....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 11.5 | Uncertainty Avoidance Index (UAI).....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 11.6 | Long Term Orientation Index (LTO).....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 11.7 | Indulgence versus Restraint Index (IVR).....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 12   | ANEXO III - AUTORIZAÇÕES HOFSTEDE.....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 13   | ANEXO IV – QUESTÕES ADICIONADAS AO FORMULÁRIO VSM-2013, COM O CONSENTIMENTO DO AUTOR .....                    | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 14   | ANEXO V – AUTORIZAÇÃO DO IBGE .....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 15   | ANEXO VI – “DO FILE” – PROCEDIMENTOS STATA – TABELAS.....   | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 16   | ANEXO VII – TABELAS SALARIAIS IBGE (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, p. 295 e 296, 2019)                               | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 17   | ANEXO VIII – SCRIPT R P - ANÁLISE DE CLUSTER .....  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a primeira metade do século XX registram-se estudos que abordam a influência dos aspectos culturais na gestão das organizações. A partir do final dos anos 1970 e início dos 1980, com o sucesso das empresas japonesas, o termo cultura organizacional se tornou um campo de interesse da teoria da administração (LEE et al., 2018; LOSONCI et al., 2017; SOUZA; FENILI, 2016; RUSSO et al., 2012; CAMERON; QUINN, 2006), ao considerar que as pessoas e os grupos estão inseridos em estruturas e culturas que vão além das estruturas formais, orientando hábitos, rotinas e normas (NETO; SILVA, 2019; PARK; LUNT, 2018).

O fenômeno da globalização, trouxe mudanças no contexto social, no avanço tecnológico, na redefinição das fronteiras econômico-culturais e no âmbito das organizações (GUARI; ROSENDO, 2016; ZOUAIN; BITTENCOURT, 2010; LACERDA, 2011; JAVIDAN; HOUSE, 2001). As interações entre pessoas de diferentes países e regiões, demanda maior conhecimento dos respectivos traços culturais e um esforço adaptativo para os que buscam participar ativamente desse contexto de mudança ou mesmo os que são obrigados a fazê-lo para sua própria sobrevivência no ambiente organizacional.

Para Da Matta (1987), vivemos em uma sociedade onde existe um confronto entre o mundo público das leis universais e do mercado e o universo privado da família, dos compadres, parentes e amigos. Neste contexto estão inseridas as organizações, onde a interação cultural ocorre entre os membros que compartilham um consenso de práticas e valores (PALTHE; KOSSEK, 2003). Segundo Cameron e Quinn (2006), embora a estratégia, a participação de mercado e a tecnologia sejam itens críticos para as empresas de grande sucesso, a consolidação de suas ações e do seu sucesso estão apoiados no desenvolvimento e gerenciamento de uma cultura corporativa sólida.

Neste contexto, projetos culturais nacionais, particularmente o de Hofstede (1980, 1991) e o Projeto Globe (HOUSE et al., 2004) fornecem uma base sólida para a pesquisa cultural (DHEER et al., 2014). Desta forma, o estudo da cultura revela-se essencial nos estudos organizacionais (NETO; SILVA, 2019; SUAREZ; CANTO, 2016), dentre outras razões, por ser considerado um meio para melhorar o desempenho organizacional (SUAREZ; CANTO, 2016).

No setor público, não é diferente, são frequentes as interações entre diferentes países, seja em ações comerciais, regulamentárias, de segurança, entre outros (POLLITT e BOUCKAERT,

2002). Além disso, a sociedade exige uma maior transparência, eficiência e produtividade por parte daqueles que atuam na administração pública e que têm a responsabilidade de atender o cidadão-contribuinte, com serviços de qualidade e que agreguem valor para a sociedade (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Catelli e Santos (2004) afirmam que, diferentemente das empresas privadas, que obtêm lucro econômico por meio da venda de produtos e serviços, a gestão pública requer considerações e abordagens específicas. O governo, por meio dos órgãos da administração central, prestadores de serviço e entidades de apoio, tem por função gerar benefícios (produtos e serviços) de valor para a sociedade (CATELLI; SANTOS, 2004).

Para Carvalho e Tonet (1994), a preocupação da administração pública deve ser a de prover à sociedade os bens e serviços de que ela necessita. Ressaltam ainda que a máquina do governo é mantida através dos impostos, taxas e contribuições pagos pelos contribuintes que em contrapartida, esperam receber serviços públicos de qualidade equivalentes à contribuição feita.

A administração pública configura-se no aparelhamento do Estado, que é estabelecido para prestar serviços à população e estabelecer políticas públicas que atendam às necessidades sociais coletivas (OLIVEIRA; PAULA, 2014). Alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos, representa um emergente desafio para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal (MELLO; SILVA, 2013).

No Brasil, diversos programas de desburocratização e modernização da gestão pública foram idealizados e divulgados pelos governos, principalmente a partir dos anos 1980 e 1990. O cidadão espera da Administração Pública uma melhora no atendimento de suas demandas sociais, além do uso eficiente de recursos e transparência das ações públicas (MOTTA, 2013).

Segundo Palthe e Kossek (2003), cultura e subculturas podem ser estudadas em múltiplos níveis, alguns dos quais são menos observáveis do que outros. Para Lenartowicz e Roth (1999), os pesquisadores devem desenvolver explicitamente a unidade cultural relevante para sua perspectiva teórica específica, examinando as suposições comportamentais da teoria e considerando ainda, o agrupamento que capta ou representa adequadamente uma unidade consistente com relação a essas suposições (HOFSTEDE, 1998).

Diante desta perspectiva, o Locus deste estudo é o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Agência do Governo Federal Brasileiro, fundado em 1936, que está vinculado ao Ministério da Economia, que é responsável por prover dados e informações oficiais do país, por meio da produção de informações estatísticas, geográficas, ambientais, dentre outras, contando para tal com um contingente (IBGE, 2019). O IBGE tem abrangência nacional, possui cerca de 4.631 funcionários que atuam em Unidades Estaduais instaladas nas 26 capitais e no Distrito Federal, além de 570 agências espalhadas por diversos municípios brasileiros (IBGE, 2019).

O IBGE divulga regularmente uma série de pesquisas e indicadores que englobam diferentes setores do país como indústria, comércio, agricultura, além de pesquisas relacionadas a índices de preços, inflação, saúde pública, saneamento, além do cálculo do Produto Interno Bruto (PIB), e da realização do Censo Agropecuário e Populacional nacionais, este último, utilizado como fonte de dados para a definição de políticas públicas em nível nacional, estadual e municipal (IBGE - CENSO, 2010) alocação de verbas públicas entre Estados e Municípios. Além disso, é utilizado para acompanhar o crescimento da população, a distribuição geográfica e a evolução de outras características da população ao longo do tempo (IBGE - CENSO, 2010).

Diante deste contexto, este estudo propõe inicialmente, o mapeamento da cultura organizacional da Instituição, com base no Modelo de 6 Dimensões culturais proposto por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e é complementado por perguntas adicionais, que foram autorizadas pelo próprio idealizador do Modelo. Estas questões foram adicionadas com o objetivo de complementar o estudo proposto por Hofstede, traçar um perfil da força de trabalho do IBGE e avaliar ainda, a possibilidade de existirem sub-culturas internas no IBGE, que poderiam influenciar o alinhamento cultural do IBGE.

O modelo de 6 dimensões (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010), consiste na análise de dimensões culturais que distingue países, e não indivíduos, e que se caracteriza por atribuir pontuações aos países analisados nas seguintes dimensões (HOFSTEDE INSIGHTS, 2019):

- Índice de distanciamento do poder - expressa o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de maneira igual;

- ¿ Individualismos versus coletivismo - indica a preferência por uma estrutura social. Quando individualista, indica uma sociedade que os indivíduos cuidam apenas de si e de suas famílias imediatas. O oposto representa uma preocupação que vai além do círculo familiar e abrange um escopo social mais amplo;
- ¿ Masculinidade versus feminilidade - Uma sociedade com traços "masculinos" é mais competitiva, premia as realizações, as recompensas materiais pelo sucesso. Seu oposto representa uma sociedade que tem preferência pela cooperação, modestia, qualidade de vida e busca pelo consenso;
- ¿ Evitar a incerteza - Expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade;
- ¿ Orientação para longo prazo - Avalia se uma sociedade prefere manter tradições e normas consagradas pelo tempo e veem com desconfiança as mudanças sociais, ou se adotam uma abordagem mais pragmática, incentivando as ações que a preparem para o futuro;
- ¿ Indulgência versus restrição - representa uma sociedade que permite e gratifica as ações relacionadas a aproveitar a vida e se divertir, ou se suprime a satisfação dessas necessidades e as regula por meio de normas sociais restritas.

A maioria das pesquisas sobre culturas nacionais tem se limitado até agora a descrições de amostras individuais - ou relativamente pequenas - de culturas nacionais. Duas exceções importantes são o estudo de Schwartz (1992) sobre valores culturais, originalmente feito em 20 países, e continuamente expandido por Smith e Schwartz (1997), e a pesquisa de Hofstede (1991) que na sua origem incluía dados de 40 nacionalidades e posteriormente, foi ampliada para cobrir 53 países (HOFSTEDÉ, 1991).

O Brasil tem dimensões continentais, além de uma pluralidade cultural, que propiciam o surgimento de subculturas, que precisam estar alinhadas com a cultura dominante. O país é caracterizado por uma diversidade racial e étnica consideráveis, resultantes dos padrões de ocupação que ocorreram a longo prazo, bem como de aspectos geográficos que contribuem para

uma separação física bem definida entre pessoas e regiões (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste).

Espera-se com este estudo, contribuir para um melhor entendimento desta complexidade que envolve a interação entre cultura nacional e cultura organizacional, incluindo na discussão, estudos relacionados à existência de subculturas dentro das organizações. Além disso, propõe-se uma customização do modelo VSM-2013, visando ampliar sua utilização para um escopo intra-países e não apenas entre países, mostrando a viabilidade deste movimento, desde que sejam adotadas algumas premissas, bem como a incorporação de novas perguntas.

Logo, questiona-se:

- i) O IBGE apresenta traços da cultura nacional brasileira, que estão alinhados com as dimensões culturais encontradas por Hofstede em suas análises do perfil cultural brasileiro (HOFSTEDE INSIGHTS, 2019);
- ii) A existência de possíveis subculturas estaria relacionada a aspectos relevantes no contexto da organização estudada como a região onde está alocado o funcionário, o tempo de trabalho no Instituto ou a classificação do cargo ocupado pelo servidor?

## 1.1 METODOLOGIA

Este estudo é baseado numa pesquisa de caráter quantitativo, com aplicação de questionário para autopreenchimento via Internet. O questionário foi disponibilizado na plataforma Google docs, com preenchimento on-line, a partir de um link informado aos servidores ativos do IBGE, garantido o anonimato dos respondentes.

Os funcionários do IBGE foram estimulados a participar da pesquisa, por meio de mensagem veiculada na Intranet da empresa, além de mensagens de e-mail e contato pessoal do próprio pesquisador, reforçando a importância e a contribuição da pesquisa para a Instituição. O questionário foi aplicado para funcionários de diferentes níveis hierárquicos, analista, técnicos, supervisores, gerentes, coordenadores, superintendentes regionais, entre

outros, no período de 30 de Agosto de 2019 a 30 de Setembro de 2019 e foi respondido por 464 funcionários.

O questionário utilizado como referência foi o VSM-2013 (A nexa I), que serve de base para a obtenção das pontuações que compõem o modelo 6D de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e cujos resultados revelam as características específicas de cada dimensão avaliada. As pontuações foram obtidas seguindo o método de cálculo por dimensão, que consta no Manual do Questionário (A nexa II).

Importante atentar também que, além das questões relacionadas no questionário VSM-2013, foram adicionadas algumas questões propostas pelo pesquisador e autorizadas pela equipe do Sr. Hofstede, conforme comunicadas relacionadas no A nexa IV.

O questionário foi aplicado para servidores de diferentes níveis hierárquicos do IBGE, e de um total de 4.631 funcionários ativos, 464 responderam integralmente o questionário. Tendo em vista que as perguntas foram todas cadastradas na condição de resposta obrigatória, não foi possível responder parcialmente o questionário.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Ao fazer a análise de recursos humanos no setor público, é necessário atentar para uma realidade diversa das organizações privadas, tendo em vista particularidades da área pública como as mudanças de governo a cada quatro anos, as questões políticas e de poder (MELLO; SILVA; TORRES, 2013). Em se tratando de uma Organização pública com abrangência nacional, como é o caso do IBGE, surgem aspectos relacionados a diferenças culturais regionais (ALCADIPANI; MOTTA, 2009) que podem influenciar a cultura da organização e contribuir para a existência de subculturas organizacionais.

Além disso, conhecer a realidade brasileira é fundamental para aqueles que pesquisam as organizações locais e que para compreendê-la, é necessário entender traços histórico-culturais brasileiros como o jeitinho, o paternalismo e as relações afetivas (ALCADIPANI; MOTTA, 1999).

### 1.3 PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo considerou duas hipóteses alternativas, extraídas do referencial teórico, como segue:

- i) Os resultados obtidos no Brasil pelo estudo de Hofsted, Hofstede e Minkov (2010), a partir do questionário VSM-2013, se confirmam para o IBGE.
- ii) As variáveis tempo de serviço, região brasileira de atuação do respondente e nível do cargo (técnico ou analista) são fatores que afetam as percepções culturais, contribuindo para a existência de subculturas na organização.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado conforme descrito a seguir:

A primeira parte contém a Introdução, o problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa, as hipóteses, a delimitação da pesquisa e sua relevância. Na segunda parte, temos o referencial teórico, onde são abordados conceitos que servem de base para o estudo, com destaque para as definições de cultura, cultura organizacional e cultura nacional, além de uma abordagem específica sobre a cultura brasileira.

Em seguida, é feita uma abordagem de tipologias de análise cultural, com destaque para as análises de Hofstede (1991, 2002, 2010), além de outros modelos que apontam para a influência da cultura nacional na gestão organizacional, bem como abordagens relacionadas a subculturas organizacionais. Dando seguimento ao estudo, é feita uma análise da gestão pública, com ênfase em aspectos da gestão pública brasileira, para posteriormente detalhar aspectos relativos à Organização pública brasileira, que é foco deste estudo.

Na terceira parte do trabalho, temos a apresentação do método de pesquisa adotado, a apresentação da empresa em análise, o detalhamento de aspectos relativos à coleta e tratamento dos dados, seguido da apresentação dos resultados. Na quarta parte temos a apresentação das considerações finais, limitações do método e propostas para futuras pesquisas.

## 1.5 PERGUNTA DE PESQUISA

A escolha da questão de pesquisa tem a ver com grupos, instituições ou comunidades com que o pesquisador se relaciona (GIL, 2008), ou seja, o que determina a razão de ser da pesquisa e orienta quanto aos pressupostos teóricos que precisam ser estudados e a metodologia a ser utilizada para a coleta de dados (CHARMAZ, 2009).

Para este estudo, a questão de pesquisa tem como pressuposto o fato que a cultura nacional influencia a cultura organizacional e as suas subculturas (TOMEI, RUSSO, ANTONACCIO, 2008) e fica assim definida:

As características culturais brasileiras estão presentes na cultura organizacional do IBGE, contribuindo para a existência de subculturas? \_

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.2 OBJETIVO PRINCIPAL

A partir da pergunta de pesquisa apresentada e considerando a contribuição de diferentes pesquisadores relacionados ao tema, este estudo tem por objetivo principal: Identificar a existência de subculturas em uma organização brasileira, de abrangência nacional.

Tal questão está fundamentada em proposições da literatura, como destaque para:

- ¿ O conhecimento da cultura organizacional é condição indispensável para a implantação de estratégias e projetos de mudança, que visem melhorar o desempenho da organização (TOMEI, RUSSO, ANTONACCIO, 2008);
- ¿ Conhecer a realidade brasileira é fundamental para aqueles que pesquisam as organizações locais e que para compreendê-la, é necessário entender traços histórico-culturais brasileiros como o jeitinho, o paternalismo e as relações afetivas (ALCADIPANI e MOTTA, 1999);
- ¿ Para se tratar da gestão de recursos humanos no setor público, faz-se necessário atentar para uma realidade diversa da conhecida nas organizações privadas, tendo em vista particularidades da área pública como as mudanças de governo a cada quatro anos, as questões políticas e de poder (MELLO; SILVA; TORRES, 2013)

### 1.6.3 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

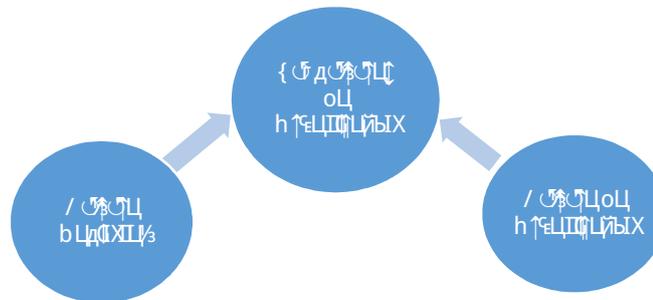
Para que o objetivo final desta pesquisa seja atingido, é preciso responder aos objetivos secundários, que auxiliam no encadeamento das ideias, conceitos e práticas, visando o atingimento do objetivo principal.

Além do arcabouço teórico e tendo por base o modelo de mapeamento cultural em 6 dimensões, proposto por Hofstede (VSM-2013) verifica-se a necessidade de fragmentar o objetivo principal da pesquisa, em objetivos específicos, como segue:

- ¿ É possível identificar traços da cultura nacional na cultura organizacional do IBGE?
- ¿ Até que ponto traços da cultura brasileira afetam a cultura organizacional da empresa pesquisada?
- ¿ Quais impactos (positivos ou negativos) a relação cultura nacional / cultura organizacional pode gerar.

Será feito, portanto, uma análise da dinâmica que envolve cultura nacional, cultura organizacional e cultura de uma organização pública brasileira, conforme ilustrado na figura 1 abaixo.

Figura 1: Dinâmica Cultura Organizacional, Cultura Nacional e Subculturas da Organização



Fonte: Elaborado pelo autor

## 1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Ao decidir fazer uma pesquisa sobre cultura organizacional, o pesquisador tem que definir, a priori, o que representa uma unidade organizacional culturalmente significativa (HOFSTEDE, 1998). Neste estudo, a unidade em análise será uma organização pública brasileira, de abrangência nacional, com 4.631 servidores alocados em 584 agências, através de unidades administrativas em todas as capitais e no distrito federal.

Segundo Hofstede (1998), a cultura pode ser analisada ao nível de uma empresa inteira, de uma subsidiária, de um departamento funcional, ou até mesmo de um grupo de trabalho.

## 1.8 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A demanda das ciências sociais ficou maior e está cada vez mais focada em valores e nas necessidades dos cidadãos comuns (DENZIN e LINCOLN, 2018). Nesse contexto, conhecer a cultura organizacional torna-se condição indispensável para a implantação de estratégias e projetos de mudança, que visem melhorar o desempenho de uma organização (OSAFIO, 2016);

TOMEI, RUSSO, ANTONACCIO, 2008; HILAL, 2002; PARKER; BRADLEY, 2000; LENARTOWICZ; ROTH, 1999; HOFSTEDE, 1998).

A maioria dos estudos organizacionais reconhece que a cultura organizacional tem um poderoso efeito sobre o desempenho e a eficácia de longo prazo das organizações (CAMERON; QUINN, 2006). Como afirmam Souza e Fenili:

Significativos esforços foram despendidos a fim de aclarar a atuação das culturas nacionais e corporativas como mediadoras da adoção e do desenvolvimento (exitosos ou não) de práticas organizacionais, evidenciando a centralidade que o construto cultura ocupa na dinâmica das organizações\_ (2016, p.2).

No caso específico deste estudo, o enfoque é analisar os impactos da cultura nacional na cultura de uma Organização Pública Brasileira e a partir daí, identificar a existência de possíveis subculturas. Estudos sociológicos e antropológicos apresentam fortes evidências quanto a existência de subculturas distintas dentro do Brasil (LENARTOWICZ; ROTH, 1999)

O desafio, portanto, está em analisar a presença de traços da cultura brasileira, na cultura da organização mencionada, partindo do pressuposto que a cultura é essencialmente um fenômeno objetivo e observável (LENARTOWICZ; ROTH, 1999). Além disso, Segundo Dheer et al. (2014), considerando a literatura de gestão, parece ser mais relevante fazer um relato descritivo das distintas subculturas que existem dentro das organizações, ao invés de simplesmente comparar características culturais entre organizações.

Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), entender a cultura brasileira requer uma visão multifocal, capaz de aplicar simultaneamente mais do que o paradigma cultural. É preciso não só reconhecer esses paradigmas, como também entender quando eles prevalecem (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Adicionalmente, temos a relevante questão de reconhecer e discutir as práticas institucionais e os aspectos culturais relacionados às carreiras públicas (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Segundo Parker e Bradley (2000), do ponto de vista gerencial, a falta de compreensão da cultura no setor público é preocupante porque a pesquisa sobre cultura organizacional indica o quanto fundamental é a cultura para o processo de mudança e para a consecução de objetivos estratégicos.

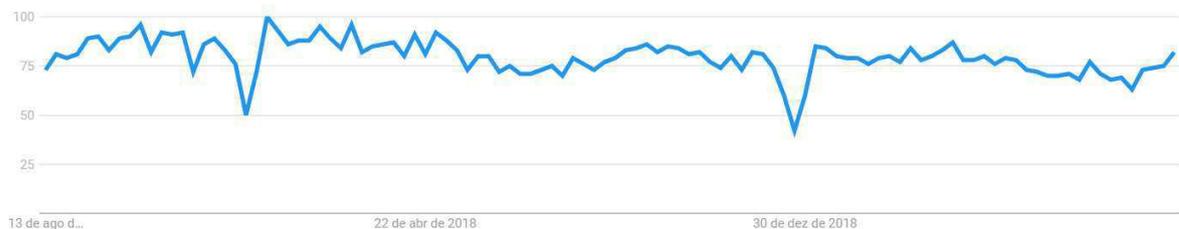
Diante do exposto, cumpre ressaltar que a relevância deste estudo reside também no fato que, embora diversas organizações públicas brasileiras sejam alvo de críticas relacionadas ao

seu modelo de gestão e ao uso dos recursos públicos temos, neste estudo de caso, a oportunidade de fazer a análise de uma instituição pública brasileira que é respeitada mundialmente e que ocupou recentemente a Presidência da Comissão de Estatística da Organização das Nações Unidas - ONU (O Globo, 2016).

Trata-se de uma organização que possui atualmente 4.631 servidores ativos (IBGE, 2018), alocados em 584 agências espalhadas por diversos municípios, de norte a sul do Brasil e que faz parte do Poder Executivo Federal, que possui atualmente 633.595 servidores ativos (O GLOBO, 2018).

Adicionalmente, o tema gestão pública tem mantido um nível significativo de interesse da sociedade, conforme ilustrado na figura 2, na qual é apresentado o índice de interesse pelo tema public management, em todo o mundo, nos últimos 3 anos, segundo o site de buscas Google (GOOGLE TRENDS, 2019). O índice 100 representa o nível máximo de interesse pelo tema.

Figura 2: Interesse de pesquisas relacionadas à gestão pública 2016 - 2019.



Fonte: Google Trends, 2019

Espera-se, portanto, que este estudo contribua positivamente para um melhor entendimento dos aspectos relacionados à cultura e à cultura organizacional, bem como possa estimular novas oportunidades de estudo nas áreas aqui pesquisadas, podendo até mesmo servir de base para se propor uma nova dimensão ao modelo de Hofstede ou para incremento do seu questionário de pesquisa cultural, conforme orientação a seguir enviada pelo próprio idealizador do modelo 6D e do questionário VSM-2013, como segue:

From: Leonardo Motta [lsiervomotta@gmail.com](mailto:lsiervomotta@gmail.com) Date: 2018-07-07 15:06 GMT -03:00

Subject: Re: Contact Leonardo - Brazilian Doctorate Student

To: "Geert Hofstede B.V." <[info@geerthofstede.com](mailto:info@geerthofstede.com)>, "Hofstede, Gertjan" <[gertjan.hofstede@wur.nl](mailto:gertjan.hofstede@wur.nl)>, Hofstede <[hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl)> Good afternoon Mr. Hostede and Geert, we decide to compare different cultures inside Brazil, on a state base and so, submit the questionnaire to around 4,000 employees splited in 580 agencies around the country. Does it sounds good for you?

From: Hofstede, Gertjan [gertjan.hofstede@wur.nl](mailto:gertjan.hofstede@wur.nl) Date: 2018-07-08 4:48 GMT -03:00

Subject: RE: Contact Leonardo - Brazilian Doctorate Student

To: Leonardo Motta <[lsiervomotta@gmail.com](mailto:lsiervomotta@gmail.com)>, "Geert Hofstede B.V." <[info@geerthofstede.com](mailto:info@geerthofstede.com)>, Hofstede [hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl)

Dear Leonardo, Yes, that will be quite interesting! You may want to profit from the occasion by also adding to the VSM your own questions, for instance about issues that are important in the daily life of the company. It could be quite interesting to find out whether the answers to those questions correlate with the VSM answers.

Warm regards Gert Jan Hofstede

Hofstede (2002) afirma ainda que novos direcionamentos para análise cultural podem contribuir para a evolução do tema, desde que a relação seja validada por correlações significativas e com medidas externas conceitualmente relacionadas (HOFSTED E, 2002).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é caracterizar a cultura brasileira e a cultura organizacional. Na primeira, segunda e terceira seções são apresentados os conceitos sobre cultura, cultura nacional e cultura organizacional. Na quarta seção procura-se, neste trabalho, apresentar aspectos da gestão pública e da teoria fundamental. Segundo Charmaz (2009), o referencial teórico e a revisão bibliográfica, são importantes fontes de análise e comparação dos dados, tendo como base a comparação de ideias de diferentes estudiosos, que fortalecem a argumentação e dão maior credibilidade ao estudo.

### 2.1 CULTURA

Segundo Hofstede<sup>1</sup> (1997, p. 19), cultura é "a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas face a outro, e influencia o comportamento individual e coletivo (NETO; SILVA, 2019). É um conjunto de mecanismos utilizados para organizar a realidade, diferenciar as suposições, percepções, pensamentos e sentimentos que um grupo compartilha, e, em certo nível, o seu comportamento (TROMPENAARS, 1998; SCHEIN, 1996). Um conjunto de valores que orientam o comportamento dos indivíduos, indicando o que seria um comportamento adequado, tendo em vista os valores culturais (NETO; SILVA, 2019; SILVA et al., 2018)

A cultura surge dentro das organizações com base em suas próprias histórias e experiências. A essência da cultura não é o que é visível na superfície, e está relacionada a sistemas de conhecimento, ideologia, valores compartilhados, leis e rituais cotidianos

---

<sup>1</sup> Hofstede (1997) foi um dos pioneiros nos estudos sobre a influência da cultura nacional na cultura das organizações, ao analisar diferenças nos sistemas nacionais de valores. Sua análise foi baseada em um estudo quantitativo com funcionários da IBM, lotados em mais de 50 países.

((SCHEIN, 1996; TROMPENAARS; TURNER, 1998; LEAVY, 2017; LOSONCI et al., 2017; RUSSO et al., 2012; PALTHE; KOSSEK, 2003; JAVIDAN; HOUSE, 2001; MORGAN, 1996;)), que diferenciam grupos de pessoas.

Morgan (1996) afirma que semelhanças e diferenças entre um operário de fábrica, um oficial do governo ou um trabalhador agrícola, são tão significativas como aquelas que se associam à identidade nacional. O Quadro I apresenta os conceitos sobre cultura. Segundo Hilal (2002), o conceito de cultura auxilia no entendimento de diversos processos na área da teoria das organizações, como a mudança, o desempenho e a liderança. Para Gomes e Rocha (1996), a cultura, enquanto conjunto sistêmico de valores, crenças e normas, possui um escopo mais abrangente e se coloca além da cultura organizacional.

Quadro I - Conceito de cultura

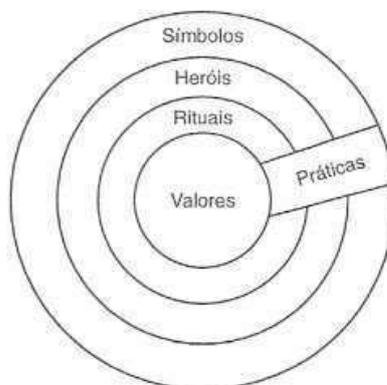
| Autor                              | Conceito   |
|------------------------------------|--|
| Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) | Cultura é vista como uma programação mental, fenômeno coletivo, que provém do ambiente social onde o indivíduo convive. Se manifesta por meio de símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos), heranças (pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que servem de modelo de comportamento), rituais (cerimoniais sociais) e valores e deve ser distinguida da personalidade. |
| Flach (2012)                       | Cultura é um conjunto de mecanismos utilizados para organizar a realidade. Não existem organizações, países ou indivíduos desprovidos de cultura.  |
| Schein (1996)                      | Cultura é um conjunto de suposições que um grupo compartilha e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos, e, em certo nível, o seu comportamento.<br><hr/> As contingências nos fazem adotar um comportamento inconsistente com nossos valores e premissas.  |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Trompenaars e Turner (1998), | Cultura é a maneira compartilhada de grupos de pessoas entenderem e interpretarem o mundo. A essência da cultura não é o que é visível na superfície.   |
| Morgan (1996)                | Cultura está relacionada a sistemas de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos que diferenciam grupos de pessoas.<br><br>Semelhanças e diferenças entre um operário de fábrica, um oficial do governo ou um trabalhador agrícola, são tão significativas como aquelas associadas à identidade nacional. |
| Gomes e Silva (2011)         | Um complexo padrão de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente e transmitidos coletivamente. Constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano  |
| Santos (2000)                | Conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização   |
| Barbosa (2014)               | Cultura é uma variável importante, que pode funcionar como aliada ou complicadora na implantação de políticas administrativas e no alcance de desempenho econômico.   |

Fonte: Elaborado pelo autor

Hofstede (1991) afirma que a cultura se manifesta por meio de símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos), heróis (pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que servem de modelo de comportamento), rituais (cerimoniais sociais ou religiosas) e valores, esses últimos considerados pelo autor como o núcleo da cultura, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - As "camadas da cebola" ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura.



Fonte: Hofstede G.; Hofstede G.J.; Minkov (2010), p. 23.

Gomes e Silva (2011, p. 147), ressaltam que a maioria dos conceitos existentes na literatura considera cultura "como um complexo padrão de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano". Segundo Santos (2000), o conceito que parece ser mais aceito entre acadêmicos e administradores, e que aparece em muitos trabalhos publicados, relaciona cultura com um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização. Para Barbosa (2014) considera a cultura uma variável importante, que pode funcionar como aliada ou complicadora na implantação de políticas administrativas e no alcance de desempenho econômico.

Segundo Hofstede (1991), cultura é um fenômeno coletivo, compartilhado por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social onde ela foi assimilada e distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro. Para Hofstede, a cultura organizacional difere em muitos aspectos da cultura nacional, sendo a organização, um sistema social diferente de uma nação, uma vez que os seus membros têm certa influência na sua decisão de juntar-se a ela, pelo menos durante o expediente de trabalho, e podem, a qualquer momento, optar por deixá-la (FONSECA, 1997).

A noção de cultura nacional de Hofstede não é meramente de cultura de um tipo particular - núcleo causal "programa mental" - mas um que é territorialmente único. A

cultura nacional não é teorizada como a única cultura, ou a totalidade das culturas, dentro de uma nação, mas, por definição, distingue culturalmente os membros de uma nação da outra (McSWEENEY, 2002).

É possível verificar uma similaridade entre os conceitos de cultura, apresentados por diferentes autores. Considerando que o instrumento de mapeamento da cultura será o modelo de Hofstede, e visando uma coerência de análise, o conceito de cultura que será utilizado no presente estudo, será o de Hofstede que vê a cultura como uma programação mental, um fenômeno coletivo, que provém do ambiente social onde o indivíduo convive. Sua manifestação ocorre por meio de símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos), heranças (pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que servem de modelo de comportamento), rituais (cerimônias sociais ou religiosas) e valores e deve ser distinguida da personalidade.

Os estudos sobre cultura nasceram das ciências sociais, na década de 1970, no Reino Unido, época na qual eram dominados pelo positivismo e pela economia política marxista (DENZIN; LINCOLN, 2018). Estudos humanistas sobre cultura tinha como principal interesse, a criatividade do cidadão comum, articulando uma hermenêutica que fosse fiel às experiências ou vozes das pessoas (DENZIN; LINCOLN, 2018). A década de 1980 enfatizou a cultura como ponto chave na análise organizacional em função, principalmente, do sucesso das empresas japonesas, em um contexto antes dominado pelo modelo industrial americano (SANTOS, 2000; FONSECA, 1999; SOUZA; FENILI, 2016; MORAES et al., 2016).

A globalização demanda um ajuste constante, uma mudança permanente e este comportamento é inevitável para as nações que desejam participar do modelo econômico internacional e que não há dúvida que os limites da cultura mundial vão-se expandir (DURACH; WIENGARTEN, 2018; CARBONE, 2000; MACEDO; PIRES, 2006). Para Flach (2012), a cultura está presente em organizações, países e indivíduos. Segundo Stahl et al. (2017), a maior diversidade geográfica, institucional, cultural ou linguística, podem ajudar indivíduos e organizações a se tornarem mais preparados para os desafios do negócio global.

### 2.1.1 Cultura como programa<sup>2</sup>o mental

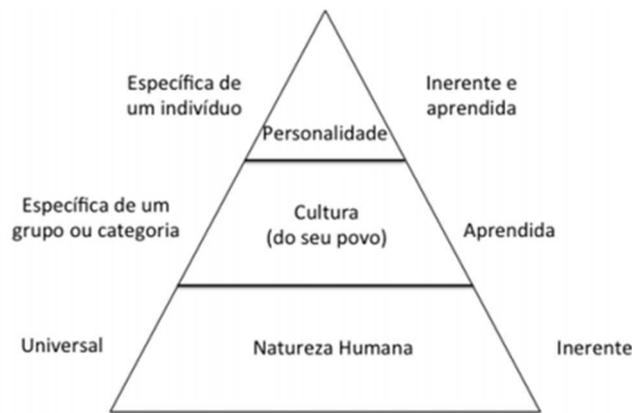
Na maioria das línguas ocidentais, cultura comumente significa, no sentido estrito, `civiliza<sup>2</sup>o\_ ou `refinamento da mente\_ e, em particular, os resultados desse refinamento, como educa<sup>2</sup>o, arte e literatura (HOFSTEDÉ, 1991).A cultura como programa<sup>2</sup>o mental, no entanto, é um fenômeno coletivo, porque é parcialmente compartilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, é aprendida, não é inata, deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de um indivíduo do outro.

Toda pessoa carrega dentro de si padrões de pensamento, sentimento e a<sup>2</sup>o potencial, que foram aprendidos ao longo da vida, principalmente na primeira infância, fase em que o indivíduo é mais suscetível a aprender e assimilar padrões de pensamento, sentimento e atua<sup>2</sup>o. São padrões que se estabelecem dentro da mente de uma pessoa, os quais ela deve desaprender antes de aprender algo diferente, com a ressalva que desaprender é mais difícil do que aprender pela primeira vez (HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ; MINKOV, 2010),

Ao fazer uma analogia do modo como os computadores são programados, Hofstede (1991) atribui padrões de pensamento, sentimento e a<sup>2</sup>o a programas mentais ou software da mente. Desta forma, o comportamento de uma pessoa é apenas parcialmente predeterminado por seus programas mentais e ela tem a capacidade básica de se desviar deles e de reagir de maneiras novas, criativas, destrutivas ou inesperadas.

Segundo Hofstede (1991), as fontes dos programas mentais estão nos ambientes sociais, onde o indivíduo cresceu e armazenou as suas experiências de vida. A programa<sup>2</sup>o começa dentro da família; continua no bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade onde vive, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Níveis de Programa do Mental



Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), p. 22.

## 2.2 ANÁLISE CULTURAL DE TROMPENAARS

Trompenaars (1993) propôs duas análises sobre cultura, sendo uma delas referente à cultura internacional, que aborda as seguintes dimensões:

- ¿ Individualismo x coletivismo - Grau em que os indivíduos se integram em grupos. Nas sociedades individualistas, cada um deve tomar conta de si e de sua família. Nas sociedades coletivistas, os indivíduos.
- ¿ Universalismo versus particularismo: o comportamento universalista tende a ser baseado em regras universais, sem relativização de conceitos ou regras. Já em um sistema particularista, cada situação é vista como única, e desta forma deve ser julgada.
- ¿ Coletivismo versus individualismo: em quaisquer grupos sociais existe o conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo, e a forma como as ações são mais orientadas ao indivíduo ou mais ao grupo define o grau de coletivismo de um grupo.

- ¿ Neutro versus emocional: nas culturas mais neutras os sentimentos são reprimidos e controlados, enquanto nas culturas mais emocionais as pessoas demonstram suas emoções, tanto positivas quanto negativas.
- ¿ Difuso versus específico: nas culturas específicas, os relacionamentos entre os indivíduos são regidos pelos papéis vividos em cada situação. Em culturas difusas, o relacionamento principal se sobrepõe aos demais, de forma que, por exemplo, um subordinado sempre será tratado como subordinado, mesmo que fora do ambiente e horário de trabalho.
- ¿ Conquista versus atribuição: algumas culturas conferem status a seus membros com base em suas conquistas, enquanto outras simplesmente o atribuem em função de idade, classe, gênero, raça, ou outro critério que diferencie os indivíduos.

Ao propor uma análise de dimensões culturais, Trompenaars, oferece algumas ideias relacionadas ao dilema de gestão global versus local, propõe alternativas para um melhor gerenciamento da organização e fornece aos interessados no tema, uma melhor noção de cultura e como lidar com os desafios da cultura no contexto empresarial (LACERDA, 2011).

### 2.3 O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR SEGUNDO BETMNIATANURE DE BARROS E MARCOS A.S. PRATES

Barros e Prates (1996), realizaram um estudo com uma população de empresas e gerentes brasileiros e após este, constataram a existência de um estilo brasileiro de administrar. Para realizar o estudo, os pesquisadores utilizaram como base as seguintes referências teóricas:

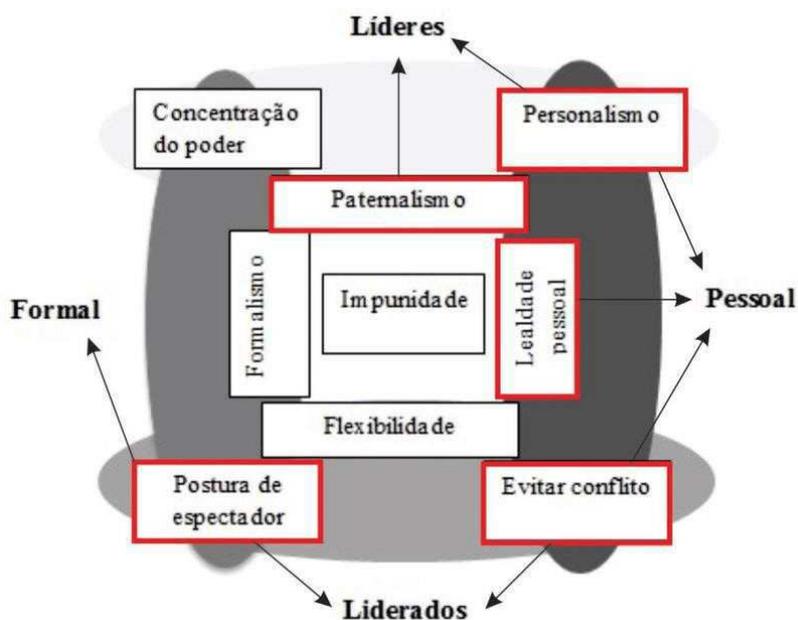
- ¿ As análises de Hofstede (1991) sobre culturas nacionais, com enfoque nas quatro dimensões já descritas neste estudo;
- ¿ O esquema antropológico descrito por Condon e Fathi (1979, apud BARROS; PRATES, 1996), no qual os traços culturais são definidos por duas vertentes, uma orientadora, que

estabelece as noções de certo ou errado para os comportamentos; e outra que revela as crenças, sem separar o que é verdadeiro do que é falso.

- ¿ A pesquisa de Da Matta (1997), que estabeleceu dois espaços reveladores da cultura brasileira: o espaço da `rua\_, relacionado aos conceitos de individualidade e igualdade, e o espaço da `casa\_, associado à pessoa e à hierarquia.
- ¿ O modelo desenvolvido pelos autores, demonstra a existência de quatro subsistemas formando o sistema de ação cultural brasileiro (Figura 5), que são:
  - ¿ Subsistema dos poderes – poder suportado por pilares de concentração de poder, paternalismo e personalismo.
  - ¿ Subsistema institucional – amparado tanto na concentração de poder, como no formalismo e na postura de espectador dos liderados.
  - ¿ Subsistema pessoal – baseado no personalismo, na lealdade pessoal e na postura de evitar o conflito.
  - ¿ Subsistema dos liderados – Suporta-se, além da postura de evitar o conflito, na flexibilidade e na postura de espectador.
- ¿ Segundo Barros e Prates (1996), os traços que interagem entre si na formação do sistema de ação cultural brasileiro, têm a seguinte inter-relação:
  - ¿ A concentração de poder, que está situada na interseção entre os subsistemas poderes e formal, demonstrando que as próprias estruturas formais favorecem a que os poderes acumulem poder.
  - ¿ O personalismo, situado na interseção entre os subsistemas poderes e pessoal, caracteriza os jogos de interesse realizados entre estes subsistemas, isto é, muitas vezes as pessoas preferem que os poderes os tratem de forma diferenciada, personalista, em relação ao grupo.
  - ¿ O paternalismo, pertencente ao subsistema poderes, é a síntese entre a concentração de poder e o personalismo, isto é, o poder adota a postura de “pai” que tudo sabe, e age de forma supridora para com os “seus”.
  - ¿ A postura de espectador, demonstra que os liderados tendem sempre a aguardar as soluções que de cima virão, transferindo a responsabilidade tanto por seus sucessos quanto por seus fracassos, aos seus superiores.

Para Gomes e Silva (2011), o medo de errar reforça a postura de espectador e a de evitar o conflito, tendo em vista o desejo de acertar sempre e o de ser aceito pelo grupo. O formalismo, situado no subsistema formal, advém da soma entre concentração de poder e postura de espectador dos liderados, isto é, quando os líderes formais possuem a totalidade do poder, e os liderados agem como que se estivessem esperando pelas ordens superiores, estes instituem ordens, normas e controles que tendem a perpetuar a situação. Assim, o formalismo garante a convivência entre os subsistemas líderes e liderados

Figura 5 - Sistema de valores culturais brasileiro



Fonte: Barros (2003), p. 110

A postura de evitar conflitos está presente na intersecção entre os subsistemas de liderados e pessoal. É tradicional da cultura brasileira, que os conflitos sejam mediados por um terceiro que mantenha boas relações com ambas as partes. Percebe-se que este traço está marcadamente presente nos liderados e não nos líderes, que temem menos o conflito com os subordinados.

A flexibilidade, que faz a ligação entre o subsistema formal e o pessoal, calcada na adaptabilidade e criatividade do povo brasileiro, possibilita a convivência pessoal dentro de um sistema hierarquizado e formal.

A lealdade pessoal, lado oposto do formalismo, articula os subsistemas líderes e liderados pelo lado das pessoas. Isto é, no Brasil há uma importante lealdade dos subordinados para com a pessoa do líder, baseada na liderança carismática. Assim, o indivíduo valoriza mais as necessidades de seu líder do que as necessidades organizacionais.

Por fim, a impunidade, característica não marcadamente encontrada em um subsistema específico, mas presente em todos, e que pode resultar em uma deterioração da estabilidade do sistema de ação cultural brasileiro. Como os liderados acreditam que as diferenças de direitos sempre existirão, ficando os líderes sempre às margens das punições, e que a realização não vale a pena, tendem a acomodar-se evitando participar de quaisquer movimentos no sentido de evolução cultural.

## 2.4 O PROJETO GLOBE

O projeto Globe (Liderança Global e Organizacional Eficácia do comportamento) programa destina-se a ser uma importante fonte de assistência aos gestores globais. Uma equipe de 150 pesquisadores que trabalharam juntos por sete anos e coletaram dados sobre valores culturais, práticas e atributos de liderança de 18.000 gerentes em 62 países (JAVIDAN; HOUSE, 2001)

O projeto Globe expandiu as sete dimensões de Hofstede para nove, manteve os valores de distância do poder e evitação de incertezas, dividiu o coletivismo em coletivismo institucional e coletivismo em grupo e masculinidade-feminilidade em assertividade e igualitarismo de gênero (MOONEN, 2017). Além disso, a orientação a longo prazo foi substituída por orientações futuras e além disso, foram adicionadas mais duas dimensões: orientação humana e orientação para desempenho (MOONEN, 2017; HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J.; MINKOV, 2010).

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional adquiriu importância a partir da década de 1980, por se preocupar com o estudo de organização e gestão, no mesmo nível de estratégia, estrutura e controle (HOFSTEDE, 1998). Da mesma forma que os indivíduos que pertencem a uma determinada cultura, têm personalidades diferentes, mesmo quando compartilham coisas comuns, tal fato também ocorre nas organizações a nível de valores e normas.

Cultura organizacional é "A programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra" (HOFSTEDE, 1991, p. 262). Reside nas mentes de todos os membros da organização, não apenas nas mentes de seus gerentes ou executivos-chefes e, portanto, as informações sobre a cultura de uma organização devem ser coletadas considerando um escopo interno bem amplo (HOFSTEDE, 1998). É composta por artefatos visíveis, crenças, valores, regras, práticas e normas comportamentais, tomados como garantidos e que a menos que se escute o nível dos pressupostos básicos, não se pode realmente decifrar os artefatos, valores e normas (LEE; RASCHKE; LOUIS, 2016; SCHEIN, 2009; SCHEIN, 2009).

Para Tomei, Russo e Antonaccio (2008), o conhecimento da cultura organizacional é condição indispensável para a implantação de estratégias e projetos de mudança, que visem melhorar o desempenho da organização. Cameron e Quinn (2006, p.17) afirmam que "a cultura de uma organização se reflete nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e nos símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que fazem uma organização única". Ela orienta o comportamento dos membros da organização e desempenha importante papel na satisfação e no comprometimento dos funcionários (SILVA et al., 2018). Pode ser revelada a partir de valores, por meio influências que surgem no espaço familiar, mas que podem ser modificadas ou reforçadas nas instituições, escolas e organizações (NETO; SILVA, 2019).

Segundo Hofstede (1994), seis dimensões independentes descrevem a maior parte da variedade de práticas organizacionais, como segue:

- ¿ Unidades orientadas a processos, em oposição a unidades orientadas a resultados, sendo a primeira dominada por rotinas técnicas e burocráticas, a

Íltima por uma preocupao com os resultados. Essa dimensão estava associada ao grau de homogeneidade da cultura da unidade: nas unidades orientadas a resultados, todos percebiam suas práticas da mesma maneira; nas unidades orientadas a processos, havia grandes diferenas na percepo dentro da unidade. Consideramos a homogeneidade de uma cultura como uma medida de sua "fora"; culturas fortes são mais orientadas para resultados do que culturas fracas e vice-versa;

- É Orientado para o trabalho, em oposio ao trabalho, em oposio s unidades orientadas para o empregado. As culturas orientadas para o trabalho assumem responsabilidade apenas pelo desempenho no trabalho dos funcionários e nada mais; as culturas orientadas para os funcionários assumem uma responsabilidade mais ampla pelo bem-estar de seus membros. A posio de uma unidade nessa dimensão parece ser em grande parte o resultado de fatores históricos, como a filosofia de seu (s) fundador (es) e a presena ou ausência em sua história recente de crises econmicas com demissões coletivas;
-  Profissional em oposio a unidades paroquiais. No primeiro, os membros (geralmente com alta escolaridade) se identificam principalmente com sua profissão; neste Íltimo, os membros derivam sua identidade da organizao para a qual trabalham;
-  Sistemas abertos em oposio a sistemas fechados. Esta dimensão refere-se ao estilo de comunicao interna e externa e ao caso em que pessoas de fora e recém-chegados são admitidos;
-  Controle interno rígido, ao contrário de controle interno frouxo. Essa dimensão lida com o grau de formalidade e pontualidade dentro da organizao. É parcialmente uma funo da tecnologia da unidade: espera-se que bancos e empresas farmacêuticas mostrem laboratórios de pesquisa com controle rígido e agências de publicidade perdem controle; mas mesmo com a mesma tecnologia, as unidades ainda diferem nessa dimensão;
- É Uma maneira pragmática em oposio a uma maneira normativa de lidar com o meio ambiente, em particular com os clientes. As unidades de servio devem ser encontradas no lado pragmático (flexível), as unidades envolvidas na aplicao

das regras legais no lado normativo (rígido), mas a realidade nem sempre corresponde a esse padrão.

A cultura organizacional ajuda as pessoas a entenderem o funcionamento organizacional e, assim, fornece-lhes normas para o comportamento em suas organizações (GHAURI; ROSENDO, 2016), além de fornecer foco estratégico (LEE et al., 2018) e contribuir para uma vantagem competitiva sustentável (PALTHE; KOSSEK, 2003). Tem sua origem tanto nas normas e valores da estrutura formal da empresa, como na reinterpretação feita pela organização informal (RUSSO, 2007). Enquanto entre nações, as diferenças culturais se refletem principalmente nos valores e em menor grau nas práticas, entre as organizações, as práticas concentram os maiores níveis de diferenças culturais e em menor grau os valores (FONSECA, 1999).

As situações no mundo do trabalho passam através dos filtros de crenças, atitudes e expectativas que cada um dos atores traz para elas (LEE et al., 2018; PARK; LUNT, 2018; MORAES et al., 2016). Assim como as nações, as organizações são diferentes e variadas, e possuem culturas diversas, que se refletem nas suas estruturas e sistemas (NETO; SILVA, 2019; SANTOS, 2000). Embora a cultura seja considerada uma abstração, as forças que são criadas nas situações organizacionais, que derivam da cultura, são poderosas e por essa razão, se não entendemos o funcionamento dessas forças, nos tornamos vítimas de suas manifestações (SCHEIN, 2009).

Para Cameron e Quinn (2006), a maioria dos estudiosos e observadores organizacionais reconhece que a cultura organizacional tem um poderoso efeito sobre o desempenho e a eficácia de longo prazo das organizações. Hofstede et al. (2010) afirmam que, provavelmente, a distinção mais básica entre as vertentes sobre as culturas organizacionais refere-se, de um lado, aqueles que veem a cultura como algo que uma organização possui; e, por outro lado, aqueles que a veem como algo que é inerente à organização.

Ainda, segundo Hofstede et al. (2010), a cultura de uma organização é mantida não apenas na mente de seus membros, mas também nas mentes de seus outros stakeholders, todos que interagem com a organização (como clientes, fornecedores, organizações trabalhistas, vizinhos, autoridades e pressões). Trompenaars e Turner (1998), afirmam que a cultura organizacional é moldada não apenas por tecnologias e mercados, mas pelas preferências culturais de líderes e funcionários.

Para Gomes e Silva (2011), a cultura organizacional é composta por dois elementos importantes: as normas e os valores, e que o alinhamento entre ambos facilita a adoção por parte dos funcionários. Os autores afirmam ainda que quando as normas não se baseiam nos valores predominantes, é gerada uma grande tensão. Para compreender a atuação do homem no ambiente organizacional é necessário oferecer aos gestores uma noção mais concreta das formas culturais e da lógica informal da vida real, que afetam os diversos setores de uma organização, e não apenas a alta administração (MASCARENHAS, 2002).

Para Schein (1996), as organizações possuem três culturas: i) baseada no nível operacional; ii) com foco nas percepções da área técnica; e, iii) por fim, a cultura da administração executiva, atrelada às formas de atuação da alta administração. A falta de alinhamento faz com que estas três culturas trabalhem em objetivos opostos e para solucionar este problema, é preciso criar um ambiente de mútuo entendimento, que estimule a busca por soluções compartilhadas.

Segundo Gomes e Rocha (1996), é um erro tratar a cultura organizacional sob um enfoque reducionista e simplista, capaz de ser transformada com o uso apenas de soluções genéricas ou frases feitas. Ainda, segundo Gomes e Rocha (1996), cada organização desenvolve uma cultura, em função do setor em que atua, dos produtos e serviços que oferecem, de sua localização ou das pessoas que dela fazem parte. Ramos (1983) afirma que a cultura organizacional é uma variável importante que pode funcionar como aliada ou complicador na implantação de políticas administrativas e no alcance do desempenho econômico de uma organização e, ao mesmo tempo, influencia e é influenciada pela cultura externa da organização, ou seja, a cultura de um país, por exemplo.

No caso específico das empresas brasileiras, Da Matta (1997) afirma que as organizações brasileiras têm uma preferência pela ordem, pela hierarquia e pela tradição. Segundo Motta (1997), um dos pioneiros na análise dos traços da cultura brasileira nos ambientes organizacionais:

As empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos. Comumente estes dirigentes são responsáveis pela parte mais substantiva das etapas do processo. Essa autoridade hierárquica leva a decisões nas empresas brasileiras a serem tomadas de forma significativa mais rápidas e continuadas (1997, p.30).

## 2.6 CULTURA NACIONAL

A cultura nacional representa valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou uma região e dentre os fatores que influenciam a cultura de uma organização, a cultura nacional é um destes (TOMEI; RUSSO; ANTONACCIO, 2008; TANURE, 2003; MASCARENHAS, 2002; MOTTA; CALDAS, 1997; GOMES; ROCHA, 1996).

Os fatores nacionais desempenham um papel importante na explicação das diferenças nas organizações e nas configurações socioeconômicas, que incluem atitudes e comportamentos (NETO; SILVA, 2019; GOMES, 2006; HATUM, 2006). Para Tomei, Russo e Antonaccio. (2008, p. 27) o conhecimento da cultura organizacional é fundamental para administração e implantação de estratégias e mudanças que visam melhorar o desempenho de uma organização. Gomes e Silva (2011, p. 149), afirmam que cultura nacional e cultura organizacional estão inter-relacionadas e são mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum.

As operações multinacionais reforçam a importância e o impacto da identidade nacional nas atividades das empresas (DURACH; WIENGARTEN, 2018; OSAFO, 2016) e, por essa razão, a adoção de modelos de gestão, originados a partir de um contexto e uma cultura organizacionais específicos, pode não se mostrar adequado para uma realidade nacional (BARROS; PRATES, 1996).

Estudo realizado por Dheer et al., (2014), com base em quatro dimensões de valor cultural derivadas da pesquisa de Hofstede (1991), que incluiu Estados Unidos e o Canadá identificaram similaridades entre estes países, razão pela qual foram colocados no cluster anglo (DHEER et al, 2014). Segundo Dheer et al. (2014), entre as características marcantes das nações anglo-saxônicas estão sua alta pontuação no individualismo e na masculinidade e baixa a média na prevenção da incerteza e na distância do poder. Pode-se inferir desse estudo que as características culturais identificadas em ambos os países, podem afetar as práticas organizacionais relacionadas ao seletivo de funcionários, procedimentos de treinamento, remuneração, avaliações de desempenho, estrutura organizacional, relações hierárquicas, tomada de decisão ética, estratégias entre outras (DHEER et al., 2014).

Gilliland et al. (2015) salientam que a congruência entre cultura nacional e cultura organizacional resulta: em maior satisfação dos funcionários, menos conflitos, maior eficiência nos processos, maior compromisso e melhores resultados. Gomes e Silva (2011, p. 149) afirmam que em relação as culturas nacionais e organizacionais – por mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum.

Chu e Wood (2008) afirmam que o esforço para a investigação da influência da cultura nacional na gestão das empresas, tem sido permanente, devido ao caráter dinâmico das variáveis que compõem o contexto socio institucional. Os estudos científicos sobre cultura nacional caracterizam em três grandes grupos: i) como a organização se adapta ao ambiente; ii) a influência da cultura na estrutura interna das empresas e seus impactos na divisão de tarefas, no grau de hierarquia, entre outros; e, iii) os aspectos ligados ao tempo, espaço e linguagem.

Para Hatum (2006) as especificidades nacionais e regionais são cada vez mais reconhecidas como fatores que afetam as maneiras pelas quais as empresas, nas economias emergentes, respondem às pressões competitivas. Porém, considera que os estudos organizacionais frequentemente omitem a importância das diferenças nacionais como formadores da ação organizacional das empresas. Destaca-se que a estrutura e operação de empresas e mercados diferem de país para país e essas diferenças, derivam de variáveis nas instituições sociais dominantes, como o Estado e os sistemas financeiros.

Sendo assim, é fundamental entender a complexidade da cultura nacional dado que esta pode alterar ou inviabilizar a cultura organizacional (TANURE, 2003; MASCARENHAS, 2002; MOTTA; CALDAS, 1997; GOMES; ROCHA, 1996). De acordo com Trompenaars e Turner (1998), a cultura se apresenta em diferentes níveis, sendo o mais alto deles, a cultura nacional, seguida da cultura corporativa, até o nível profissional, onde estão presentes, por exemplo, as orientações éticas para o exercício da profissão.

## 2.7 CULTURA BRASILEIRA

O Brasil é o maior país da América do Sul e o quinto do mundo em extensão territorial. Com proporções continentais, o país abriga uma população de 206 milhões de habitantes, formados pela interação entre os povos europeu, africano e indígenas (PNUD, 2018). O país é dividido em cinco regiões brasileiras (norte, nordeste, centro-oeste, sul e sudeste), contendo 26 Unidades da Federação e o Distrito Federal, e marcado por grandes diferenças culturais, conforme ilustrado na Figura 6.

Alcadipani e Crubellate (2003, p.70) afirmam que "o Brasil possui traços culturais nítidos e decifráveis que afetam as organizações, formando uma cultura organizacional brasileira". A cultura brasileira é plural, complexa, e formada por várias subculturas, resultado de diversas influências internas e externas e da forma de colonização do país (MORAES; GOMES; HELAL, 2016; FLACH, 2012; MORAES et al., 2016).

Ao lidar com a cultura nacional brasileira, por exemplo, é oportuno lembrar que os países colonizados da América Latina, Ásia e África não se desenvolveram por causa de processos endógenos, nem usualmente adotam seus próprios mecanismos de avaliação dos resultados das intervenções impostas a eles (MORAES et al., 2016).

A forma atual de nossa cultura, tem origem na península Ibérica, especialmente Portugal, originado de um processo de colonização baseado na exploração de riquezas e não no trabalho (HOLANDA, 1995; FREYRE, 2003). Ainda segundo Freyre (2003), a família e não o indivíduo, o Estado e nem tampouco uma companhia de comércio, foi o grande fator colonizador do Brasil, instalando fazendas, comprando escravos, constituindo-se na aristocracia cultural mais poderosa da América.

O Brasil não é moderno nem tradicional, mas ambos ao mesmo tempo, único país ocidental que tem proporções continentais e a diversidade demográfica similares aos Estados Unidos e o Canadá (HELAL, 2002). As principais características marcantes da cultura brasileira são: a elevada distância do poder, a orientação ao curto prazo e a necessidade de evitar incertezas (CHUE; WOOD, 2008). Inclusive, traços culturais brasileiros como o coletivismo, o "jeitinho", a informalidade, o protecionismo e a afetividade, também influenciam a gestão das empresas no Brasil (MORAES; GOMES; HELAL, 2016; GOMES; SILVA, 2011).

Motta e Alcadipani (1999) afirmam que conhecer a realidade brasileira é fundamental para aqueles que pesquisam as organizações locais e que para compreender esta realidade, é necessário entender alguns traços histórico-culturais brasileiros como o jeitinho, o paternalismo e as relações afetivas, características marcantes da cultura do país. Além disso, há o prevaletimento no Brasil dos interesses pessoais (personalismo) em detrimento daqueles do conjunto da sociedade, ocasionando a falta de coesão da vida social brasileira.

Figura 6 - Mapa do Brasil por Unidades da Federação (UF)



Fonte: IBGE (2018).

Para Tanure (1996), a cultura brasileira é um sistema complexo e possui traços especiais como o paternalismo, o personalismo, a lealdade às pessoas, a tendência a evitar o conflito, entre outros. Talvez por essa razão, uma eventual influência da cultura brasileira na cultura das organizações locais, tende a ser vista de maneira negativa e causadora do atraso nacional em relação aos países desenvolvidos do mundo ocidental (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

### 2.7.1 O Jeitinho Brasileiro

O `jeitinho\_ é visto como algo negativo ao país, embora possa ser útil para os indivíduos isoladamente. Um comportamento pouco profissional ou mesmo amador, que visa adequar regras e determinações gerais às necessidades do cidadão, o qual busca a realização dos seus objetivos a despeito de determinações legais contrárias. Pode ser visto também como uma postura conformista de convivência com padrões injustos e inaceitáveis ou ainda, como um recurso de resistência cultural (MORAES; GOMES; HELAL, 2016; CHU; WOOD, 2008).

Características como patrimonialismo, paternalismo e cordialidade, são exemplos de predicados atribuídos à cultura nacional (MORAES; GOMES; HELAL, 2016). No entanto, o jeitinho é o elemento mais conhecido, devido ao seu caráter de solução de problemas (MORAES, GOMES, HELAL, 2016; FLACH, 2012). O `jeitinho brasileiro\_ faz parte do vocabulário brasileiro e revela uma característica peculiar daqueles que atuam fora do padrão, e que aos poucos foi se institucionalizando e é considerado um comportamento normal (FLACH, 2012)

De um lado, pode ser um aspecto positivo quando relacionado à espontaneidade, criatividade e o bom humor aplicados para a resolução de problemas inesperados e por outro, pode ser um aspecto negativo, quando a ação resulta em prejuízo a terceiros, induz à corrupção, ao imediatismo e à preguiça (FLACH, 2012), conforme ilustrado no Quadro 2.

Flach (2012) complementa ainda que se trata de uma prática de improvisação institucionalizada, característica da cultura brasileira e que afeta diretamente o ambiente organizacional. O fato de que muitas vezes é necessário contornar as linhas hierárquicas, se encaixa no famoso "jeitinho brasileiro", isto é, uma maneira de contornar as regras para fazer as coisas, típico das sociedades relacionais em que o formalismo excessivo é contornado, na prática, aliviando as pressões e enfatizando a importância das relações pessoais (HELAL, 2002).

Para Motta e Alcadipani (1999), o `jeitinho brasileiro\_ é um genuíno processo social brasileiro, uma instituição cultural da sociedade brasileira. O uso do `jeitinho\_ representa um recurso adotado pelo cidadão, que busca atingir os seus objetivos a despeito das leis, normas e regras institucionais. Funciona como uma alternativa diante das imposições e determinações

que, se levadas à risca, inviabilizariam ou tornariam muito difícil a realização da ação pretendida pela pessoa que solicita o jeito.

Ainda, segundo os autores, o `jeitinho\_ ocorre quando as regras são reinterpretadas prevalecendo a busca por uma solução particular, em detrimento das orientações coletivas. É uma forma particular de se resolver problemas dentro da sociedade brasileira, sem alterar o status quo, já que uma busca resolver o seu problema particular e com isto, não se questiona o processo em si, permanecendo a ordem estabelecida.

Quadro 2 - Críticas às características do jeitinho brasileiro

| Características do jeitinho brasileiro | Aspectos considerados popularmente como positivos  | Críticas aos aspectos popularmente considerados como positivos  |
|--|--|---|
| Criatividade e espontaneidade          | A criatividade e espontaneidade contribuem para a capacidade de buscar rapidamente soluções para problemas.  | Nem sempre o que é resolvido de forma criativa, rápida e espontânea tem a resolução e consequência mais eficaz.   |
| Humor                                  | Tratar problemas repentinos com humor pode auxiliar os indivíduos a diminuir o stress do momento e auxiliar na sua rápida resolução.                         | A simpatia e o humor são usados muitas vezes como uma forma afetiva para atingir os objetivos estritamente individuais, desconsiderando o prejuízo a terceiros.         |
| Busca por atalhos                      | Pela exigência de respostas rápidas e resolução imediata de determinado problema, a busca por atalhos pode aumentar a rapidez na sua resolução.              | A maneira mais rápida nem sempre é a mais eficiente. Além disso, a repetição do atalho, podem institucionalizar um procedimento padrão, de forma preguiçosa e malandra. |
| Relações interpessoais                 | A facilidade nas relações interpessoais reduz o stress em momentos de soluções emergenciais, e pode contribuir no auxílio ao jeitinho                        | Privilegiar alguns indivíduos e manter a impessoalidade com outros não condiz com os princípios de uma sociedade igualitária.   |
| Gingado                                | O gingado ou swing atua como elemento cultural facilitador da flexibilidade e do desvio de problemas.  | Somente o gingado não auxilia em praticamente nenhum jeitinho. Nem sempre a norma mais flexível é a mais eficiente.   |
| Flexibilidade                          | O jeitinho às vezes pode atuar como uma forma de romper com as disfunções da burocracia, onde padrões e normas rígidos às vezes são tornados mais flexíveis. | A flexibilidade nos padrões e normas pode causar prejuízo a terceiros, até mesmo sem o consentimento dos mesmos.  |

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| Economia de esforços | Redu o dos stress e do gasto de energia com determinado jeitinho, com a op o por a es que acarrem menor perda de tempo e energia.                                | A escolha por a es que acarrem menor perda de tempo e energia muitas vezes se confunde com preguiça e malandragem.   |
| Informalidade        | Dependendo da situa o e do contexto, a fuga de pequenas normas ou regras, desde que não acarrete preju o a terceiros, pode resolver alguma emergência ocasional. | Pode ocorrer de a exce o se tornar uma regra, acarretar danos a terceiros, ou mesmo influenciar indivíduos que cumprem de maneira correta as formalidades. |

Fonte: Flach (2012, p. 508).

## 2.7.2 O Paternalismo

O paternalismo consiste na a o dos pais que tomam decisões em nome dos filhos e assim, procuram protegê-los de sua própria racionalidade deficiente (MIGUEL, 2015). Está baseado na no o de que alguém, com melhor discernimento, pode conduzir outra pessoa, para o seu próprio bem (MIGUEL, 2015).

Para Motta e Alcadiyani (1999), as rela es paternalistas são t picas da cultura brasileira e se configuram nas rela es de fundo emotivo, que prevalecem sobre as atitudes econômico-racionais. Segundo estes autores, esta característica fica evidente em atitudes aparentemente polidas, muito peculiares dos brasileiros, nas quais o que se teme na verdade   ofender os outros, gerar mal-estar, causar brigas, etc.

## 2.7.3 O Personalismo

O personalismo demonstra a importância atribuída aos interesses pessoais, em detrimento dos interesses do grupo e indica a confiança que o indivíduo tem na sua rede de relacionamentos, para resolver problemas ou obter privilégios (CHU; WOOD, 2008). Está caracterizado na expressão popular: `para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os

indiferentes a lei\_ (CH; WOOD, 2008). Herança de um Brasil rural e colonial onde, como afirma Holanda:

“(...) famílias são constituídas – semelhança das famílias, precisamente das famílias de estilo patriarcal, onde os vínculos biológicos e afetivos que unem ao chefe, os descendentes, colaterais e afins, além dos agregados de toda sorte, há de preponderar sobre as demais considerações\_ (1983, p.79).

Hilal (2006) considera que os brasileiros estão constantemente negociando entre um código moderno e igualitário; e, um tradicional. A autora afirma ainda que, em algumas situações, as práticas modernas predominam. Entretanto, frequentemente as práticas hierárquicas e personalistas/relacionais englobam as modernas. Para Tanure (2003), uma das referências para a decisão no Brasil, é a importância ou a necessidade apresentada pela pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema.

Motta e Alcadipani (1999) afirmam que uma característica marcante da cultura brasileira, é a prevalência dos interesses pessoais sobre os da coletividade, fazendo com que, em algumas situações, a aplicação da lei seja restrita ao caráter anônimo (BARROS; PRATES, 1996).

#### 2.7.4 A Meritocracia

Segundo Barbosa (2014), o discurso meritocrático ainda é minoritário na maioria das organizações brasileiras e está em permanente disputa com o nepotismo, com o fisiologismo e com os privilégios corporativos. A padrinhação, relações pessoais e falta de cobrança, ilustram uma cultura paternalista brasileira, que privilegia o favorecimento de grupos para preenchimento de vagas, promoções, alocação de cargos, tanto em empresas públicas como privadas.

As ações administrativas possuem um contorno cultural, que influencia a forma como são conduzidas as organizações brasileiras, impactando na formulação de estratégias, na

liderança, no processo decisório, na coesão organizacional, na estrutura, na inovação, na gestão da mudança e na motivação (BARROS; PRATES, 1996).

A avaliação de desempenho é um dos instrumentos mais utilizados para se medir e reconhecer o mérito e normalmente é utilizada para viabilizar promoções, aumentos salariais e bônus. Ainda segundo a autora, a admissão, a ascensão profissional e a mobilidade das pessoas devem ser baseadas no desempenho apurado na realização das tarefas, garantindo-se com isso uma igualdade de oportunidades para todos que atuam em um determinado contexto (BARBOSA, 2014).

As organizações em geral são mais do que instituições voltadas para a produção de mercadorias. Elas são formadas por pessoas que se organizam para realizar algum propósito definido e estas pessoas, são orientadas por valores, normas e símbolos que definem a forma como que interpretam o mundo (PEREIRA et al., 2013). Para Motta (2013), há forte influência política na Administração Pública e é impossível ocorrer a neutralidade. Diante deste fato, a melhor proposta é comprometer os administradores públicos com valores essenciais.

## 2.8 CULTURAS REGIONAIS BRASILEIRAS

O uso de agrupamentos regionais, é comum em estudos de gestão e baseia-se no uso de proxies que classificam grupo de pessoas segundo a nacionalidade e o local de nascimento (LENARTOWICZ; ROTH, 1999). Essas proxies têm por base o conceito de cultura nacional, a premissa de que os valores culturais são aprendidos durante a infância, bem como a noção de que culturas e regiões estão interligadas, conectando agrupamentos culturais a localizações geográficas (LENARTOWICZ; ROTH, 1999).

Hofstede (1991), observa que há várias camadas culturais, que incluem o nível nacional, regional ou étnico / religioso, os níveis educacionais / linguísticos e, possivelmente, níveis de classe, geracional e de classe social. Para Lenartowicz e Roth (1999), uma abordagem que seja capaz de determinar a filiação cultural, deve considerar duas condições: primeiro, a variabilidade sistêmica demográfica deve ser controlada com o uso de covariáveis como idade, sexo, educação e/ou outros dados demográficos relevantes para as questões particulares de

pesquisa. Segundo, caso o estudo incluía medidas de nível individual, deve-se perguntar aos participantes onde eles passaram a infância, já que esse é o local em que seus valores culturais foram predominantemente formados.

## 2.9 TEMPO DE SERVIÇO

O indivíduo permanece na organização mais em função das recompensas recebidas enquanto trabalha, bem como dos custos ou perdas que ele teria se resolvesse sair da organização (ALLEN, MEYER, 1990). Desta forma, haveria então um processo racional de análise no qual o trabalhador avalia os benefícios que podem ser obtidos, caso ele permaneça na organização, assim como os custos associados à sua saída, o que determinaria sua permanência ou não na organização (SILVA et al., 2018).

Para Bastos (1993), o indivíduo permanece na organização porque tem necessidade dela ou porque não teria benefícios semelhantes, caso optasse por trabalhar em outra organização. Segundo Frank e Lewis (2004), evidências motivacionais sugerem que no setor público, o trabalho seria intrinsecamente mais recompensador, e o desempenho menos sensível a fatores motivacionais financeiros.

## 2.10 SUBCULTURAS

O método mais comum de se estudar cultura é usar comparações entre grupos para identificar diferenças que possam ter origem nas diferenças culturais ou nas subculturas (OYSERMAN, 2017). Segundo Hofstede (1998), as organizações têm culturas, mas partes das organizações podem ter subculturas distintas.

Subcultura é uma subdivisão de uma cultura nacional, um grupo secundário dentro de um grupo social, composta por uma combinação de situações sociais como classe social, origem étnica, região geográfica, dentre outros (LENARTOWICZ; ROTH, 2001). Esta subdivisão

forma uma unidade distinta, com histórias e experiências compartilhadas, que influenciam os valores do grupo e tem impacto nos indivíduos participantes (LENARTOWICZ; ROTH, 2001).

Essa comparação pode ser feita em nível nacional, como organizacional. No Brasil, estudos antropológicos e sociológicos apontam que há fortes evidências da existência de subculturas distintas, dentro do país (LENARTOWICZ; ROTH, 2001). Estudos sobre diferenças culturais entre as nações são limitados no sentido de que eles não identificam diferenças regionais ou não conseguem fornecer uma imagem real da complexidade cultural inerente às nações, no seu âmbito interno (DHEER et al., 2014).

No âmbito organizacional, Schein (2009) afirma que muitas organizações são consideradas fragmentadas ou diferenciadas, em função de divergências culturais internas, que definem aspectos importantes do cotidiano da organização. As organizações fragmentadas seriam aquelas em que há grandes subculturas, que divergem em questões culturais (SCHEIN, 2009). Para Morgan (p. 125, 1996): "As organizações são mini sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura". Palthe e Kossek (2003) consideram que uma abordagem unitária da cultura é simplista demais, dada a crescente variação nas funções e nos grupos de funcionários dentro das organizações.

A literatura de negócios internacionais reconhece a existência e a importância potencial das subculturas que se formam dentro das empresas (LENARTOWICZ; ROTH, 2001), bem como o fato que suas rotinas, hábitos e normas, permitem, transformam ou restringem a implementação das estratégias de recursos humanos dentro de uma empresa (PALTHE; KOSSEK, 2003). Além destes, há estudos que alertam para a relevância da análise de subculturas, chamando a atenção para a questão da geografia cultural, como sendo ainda uma disciplina subutilizada e que tem o potencial de fornecer informações relevantes à literatura de negócios (DHEER et al., 2014).

### 3. TIPOLOGIAS

Tomei, Russo e Antonaccio (2008, p. 98) afirmam que `tipologias culturais s2o modelos que ajudam na compreens2o da cultura organizacional, pois remetem a generaliza´pes de um objeto [...]. Os modelos culturais apresentam-se como uma forma de entender e explicar os comportamentos, valores e atitudes que alimentam uma determinada cultura (NETO; SILVA, 2019). A seguir ser2o apresentadas as tipologias culturais apresentadas por Hofstede (1991).

#### 3.1 TIPOLOGIA CULTURAL DE HOFSTEDE

Todos os dias, 45 novas publica´pes acad, micas citam, em todo o mundo, o trabalho transcultural de Hofstede (BEUGELSDIJK; WELZEL, 2018), sendo este, um dos pioneiros sobre a influ, ncia da cultura nacional na cultura das organiza´pes. A an@lise foi feita no final da d'ecada de 1960 e in2cio dos anos 1970, na empresa IBM (International Business Machines), multinacional americana, considerada uma das maiores empresas de inform@tica do mundo, presente em mais de 50 pa2ses, que oferece produtos voltadas para a @rea de tecnologia de informa´2o (TI) como computadores, hardwares e softwares (D@n@X@ @L@Z@Z@ I @IXI @I@X).

O objetivo do estudo era identificar semelhan´as e diferen´as culturais entre as na´pes e al@m disso, apontar os elementos estruturais da cultura que mais influenciavam no comportamento das pessoas em situa´pes de trabalho nas organiza´pes (NETO; SILVA, 2019). Sendo assim, Hofstede (1991), escolheu quatro termos: s2mbolos, herA2s, rituais e valores. Os valores representam a manifesta´2o mais profunda e os s2mbolos, as mais superficiais, tendo os rituais e herA2s, uma representatividade intermedi@ria (Hofstede, 1991). Essas manifesta´pes culturais desempenham papel distinto na cultura organizacional e na cultura nacional, diferenciando-as (Hofstede, 1991).

Os resultados encontrados indicaram que o cerne da cultura s2o os valores e com base nas respostas dos question@rios foram identificados problemas comuns, mas com solu´pes

diferenciadas por cada país, em áreas básicas que foram denominadas por Hofstede como dimensões. As quatro primeiras dimensões encontradas por Hofstede (1983) foram:

¿ Distância do poder: Grau em que os membros menos poderosos de uma organização aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Este distanciamento reflete o nível de desigualdade aceito por uma sociedade tanto por parte dos líderes como dos seguidores.

¿ Individualismo versus coletivismo: Grau em que os indivíduos se integram em grupos. Nas sociedades individualistas, cada um deve tomar conta de si e de sua família. Nas sociedades coletivistas, os indivíduos integram-se, onde membros olham uns pelos outros em troca de lealdade inquestionável.

¿ Masculinidade versus feminilidade: Traduz a distribuição de papéis entre os sexos. Os valores das mulheres diferem pouco entre países, ao contrário dos homens.

¿ Evitação da incerteza: Grau de tolerância à incerteza e ambiguidade, maior ou menor desconforto que os indivíduos sentem perante situações pouco estruturadas. As sociedades que evitam a incerteza são mais pluralistas e toleram melhor as diferenças de opinião.

Posteriormente, Hofstede (2010) propôs a pesquisa do estudioso belga Michael Minkov usando dados do World Values Survey (MINKOV, 2007), que permitiu um novo capítulo da quinta dimensão e adição de uma sexta dimensão (HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ; MINKOV, 2010). As duas dimensões adicionais são:

¿ Longo Prazo versus Orientação de Curto Prazo: relacionado à escolha do foco para os esforços das pessoas: o futuro ou o presente e o passado.

¿ Indulgência versus Restrição: relacionada à gratificação versus controle de desejos humanos relacionados a aproveitar a vida.

Embora vários estudiosos tenham feito críticas à pesquisa de Hofstede (1991), seu modelo de análise da cultura nacional tem sido amplamente utilizado por diversos estudos em gestão (SERRA et al., 2013). Caldas (2007) afirma que o fluxo de estudos que tentam identificar traços culturais brasileiros, parece ter sido influenciado pela pesquisa inaugurada por Hofstede (1991). As análises feitas por Hofstede (1991) assumem que os valores ou traços culturais de

uma nação, podem ser identificados e comparados entre diferentes países e a partir destas análises, seria possível então prever o comportamento das pessoas oriundas destas regiões.

Segundo Motta e Caldas (1997), os estudos de Hofstede reconhecem a importância atribuída à cultura nacional como determinante de atitudes e valores relacionados ao trabalho. Alcadiyani e Crubellate (2003) reconhecem a importância do estudo de Hofstede (1991), porém fazem ressalvas com relação à simplicidade das análises e a ausência de problematizações no estudo. Já para Mariano et al. (2015), o estudo de Hofstede (1991) ajudou a compreender as características culturais inerentes a diferentes países e seus possíveis impactos nos indicadores de desempenho das empresas.

### 3.1.1 MODELO 6 D - BRASIL

A maior parte dos estudos feitos no Brasil, com o objetivo de entender os impactos dos traços da cultura brasileira na gestão das organizações, se apoia nos trabalhos sobre a formação histórica, social e econômica do país, assim como, utilizam a influência do esquema classificatório de Hofstede (1991) (CHU; WOOD, 2008).

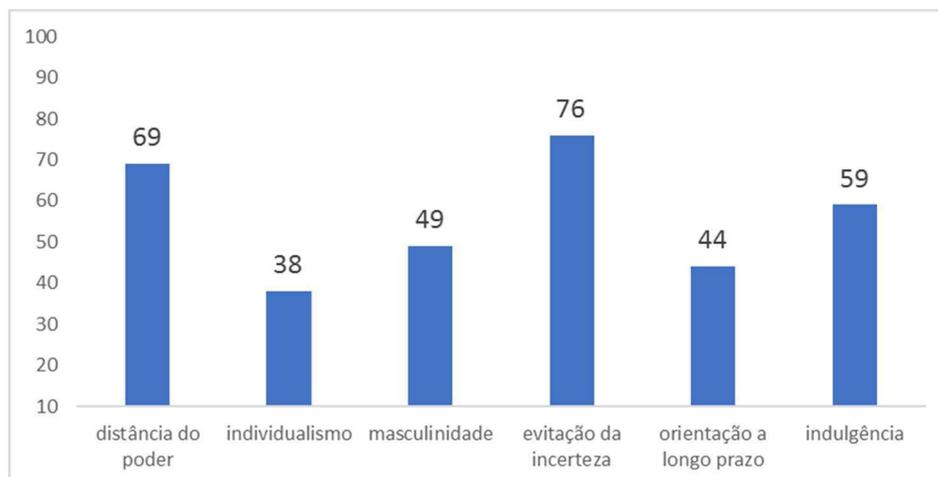
O modelo de Hofstede (1991) atribui valores entre 0 (mínimo) e 100 (máximo), para o que são consideradas dimensões culturais, que correspondem aos construtos utilizados para explicar e prever comportamentos dos indivíduos em um determinado país. As dimensões podem ser utilizadas e análises de níveis de cultura, tanto no nível do local de trabalho, como na comparação entre países (LACERDA, 2011).

Os resultados da análise das dimensões culturais do Brasil, obtidos com base na aplicação do modelo 6-D de Hofstede (2018) são ilustrados na figura 7. Assumindo um índice que corresponde de 0 a 100, uma pontuação próxima a 100, isto é, alta indica que a dimensão será impulsionada pela competição, realização e sucesso. Caso contrário, com uma pontuação baixa e próxima a 0,

A seguir apresenta-se aspectos de cada um dos indicadores (HOFSTEDER- INSIGHTS, 2019): distância do poder; individualismo; masculinidade; evitar incertezas; orientação a longo prazo; e indulgência.

A distância de poder é definida como a medida em que os membros menos poderosos das instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. Em outras palavras, essa dimensão indica que todos os indivíduos em sociedades não são iguais – expressa a atitude da cultura em relação a essas desigualdades entre indivíduos. Com 69 pontos, o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A distribuição diferenciada justifica o fato de que os detentores de poder têm mais benefícios que os menos poderosos da sociedade.

Figura 7 – Modelo de 6 dimensões de Hofstede: Resultados do Brasil



Fonte: Hofstede Insights, 2019 (<https://www.hofstede-insights.com>), adaptado pelo autor.

Em suma, os símbolos de status do poder são muito importantes para indicar a posição social e comunicar o respeito que pode ser mostrado. Inclusive, nas empresas, há um chefe que assume total responsabilidade.

O individualismo é o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre seus membros. Nas sociedades individualistas, as pessoas devem cuidar de si mesmas e de sua família direta. Nas sociedades coletivistas, as pessoas pertencem a "grupos" que cuidam delas em troca de lealdade. O Brasil tem uma pontuação igual a 38, o que significa que neste país as pessoas desde o nascimento são integradas em grupos fortes e coesos (especialmente representados pela família extensa; incluindo tios, tias, avós e primos) que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade.

Esse também é um aspecto importante no ambiente de trabalho, onde, por exemplo, espera-se que um membro mais velho e poderoso de uma família ajude um sobrinho mais novo a ser contratado para um emprego em sua própria empresa. Nos negócios, é importante construir relacionamentos confiáveis e duradouros: uma reunião geralmente começa com conversas gerais para se conhecer antes de se fazer negócios. O estilo de comunicação preferido é rico em contexto, de modo que as pessoas falem profusamente e escrevam de maneira elaborada.

Masculinidade é a medida em que o uso da força é endossado socialmente (HOFSTEDE-INSIGHTS, 2019). Em uma sociedade masculina, os homens devem ser duráveis, a competição é acirrada, a quantidade é importante, (HOFSTEDE-INSIGHTS, 2019). Já em uma sociedade feminina, os gêneros estão emocionalmente mais próximos, competir não é tão abertamente endossado, e há simpatia pelo oprimido (HOFSTEDE-INSIGHTS, 2019).

A pontuação alta (Masculina) nessa dimensão, ou seja, próxima a 100 pontos, indica que a sociedade é impulsionada pela competição, realização e sucesso, sendo o sucesso definido pelo vencedor/melhor em campo - um sistema de valores que começa na escola e continua na vida organizacional. Uma pontuação baixa (feminina) na dimensão significa que os valores dominantes na sociedade estão cuidando dos outros e da qualidade de vida. Uma sociedade feminina é aquela em que a qualidade de vida é o sinal do sucesso e se destacar da multidão não é admirável. A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (masculino) ou gostando do que você faz (feminino). Neste item, o Brasil registrou 49 pontos, um escore intermediário nessa dimensão.

A dimensão evitar incertezas tem a ver com a maneira como uma sociedade lida com o fato de que o futuro nunca pode ser conhecido: devemos tentar controlar o futuro ou simplesmente deixar que isso aconteça? Essa ambiguidade traz ansiedade e culturas diferentes aprenderam a lidar com essa ansiedade de maneiras diferentes. O grau em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas e criaram crenças e instituições que tentam evitá-las é refletido na pontuação em Evitar Incertezas.

Ao registrar 76 pontos, o Brasil tem uma pontuação alta, assim como a maioria dos países latino-americanos. Estas sociedades mostram uma forte necessidade de regras e elaboram sistemas legais para estruturar a vida. A necessidade do indivíduo de obedecer a essas leis, no entanto, é fraca. Se as regras não puderem ser mantidas, regras adicionais serão ditadas.

No Brasil, como em todas as sociedades de Alta Incerteza, a burocracia, as leis e as regras são muito importantes para tornar o mundo um lugar mais seguro para se viver. Os brasileiros precisam ter momentos bons e relaxantes em seu cotidiano, conversando com colegas, ou desfrutando de uma longa refeição com convidados e amigos. Devido à sua alta pontuação nessa dimensão, os brasileiros são pessoas que facilmente demonstram suas emoções.

A dimensão orientada a longo prazo descreve como toda sociedade tem que manter alguns elos com seu próprio passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro, e as sociedades priorizam esses dois objetivos existenciais de maneira diferente. Sociedades normativas. Por exemplo, a pontuação baixa nessa dimensão prefere manter as tradições e as normas consagradas pelo tempo enquanto se observa a mudança social com suspeita.

Aqueles com uma cultura de alta pontuação, por outro lado, adotam uma abordagem mais pragmática: estimulam a economia e os esforços na educação moderna como forma de se preparar para o futuro. Os resultados do modelo para o Brasil, resultaram em uma pontuação igual a 44 pontos, o que representa uma pontuação intermediária nessa dimensão.

A indulgência é definida como a medida em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, com base na maneira como foram criadas. O controle relativamente fraco é chamado de "Indulgência" e o controle relativamente forte é chamado de "Restrição". As culturas podem, portanto, ser descritas como indulgentes ou restritas. A nota alta do Brasil, igual a 59, marca-o como uma sociedade indulgente.

Pessoas em sociedades classificadas por alta pontuação em Indulgência geralmente demonstram disposição para realizar seus impulsos e desejos com relação a aproveitar a vida e se divertir. Eles possuem uma atitude positiva e tendem ao otimismo. Além disso, eles colocam um maior grau de importância no tempo de lazer, agem como bem entenderem e gastam dinheiro como desejarem.

## 4 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos aplicados no presente estudo, em suas diferentes etapas. Este estudo adota uma abordagem quantitativa e descritiva, com a aplicação de questionário on-line aos funcionários do IBGE, que atuam nas diversas unidades do órgão em todo o Brasil. O questionário ficou disponível por trinta dias, entre os meses de agosto e setembro de 2019, na plataforma Google Docs.

O questionário foi composto por trinta e sete perguntas, algumas com escolha de opção e outras com marcação segundo a escala likert (1 a 5), sendo que trinta destas perguntas representam na íntegra o questionário VSM - 2013 proposto por Hofstede (1991) e outras sete, destinadas a caracterização da amostra: curso de graduação, nível hierárquico, tempo de serviço na empresa, nível de escolaridade, entre outras. O tempo médio para responder ao questionário foi de 15 minutos.

A amostra é composta por 464 funcionários, com idade entre 18 e 66 anos, sendo 62,9 % do sexo masculino e 37,1 % com idade a partir dos 18 anos e superando, em alguns casos, os 65 anos. Adicionalmente, temos 65% dos respondentes que trabalham na organização, 48,7% trabalham nas unidades da empresa localizadas na região sudeste, dentre outros aspectos que serão descritos nas próximas sessões.

A análise estatística e o tratamento dos dados, foram feitos por intermédio do software Stata, um programa de análises estatísticas e tratamento de dados, amplamente utilizado por pesquisadores das ciências sociais aplicadas. Os procedimentos para a obtenção dos resultados obtidos pelo Stata, constam no Anexo VII.

## 4.1 O INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE)

### 4.1.1 HISTÓRICO

Durante o período imperial, o único órgão que realizava atividades de estatísticas era a Diretoria Geral de Estatística, criada em 1871. Com a implantação da República, o governo sentiu a necessidade de ampliar essas atividades, principalmente depois da implantação do registro civil de nascimentos, casamentos e óbitos. A carência de um órgão capacitado para articular e coordenar as pesquisas estatísticas, unificando a ação dos serviços especializados, favoreceu a criação, em 1934, do Instituto Nacional de Estatística - INE, que iniciou suas atividades em 29 de maio de 1936.

No ano seguinte, foi instituído o Conselho Brasileiro de Geografia, incorporado ao INE, que passou a se chamar, então, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Desde então, o IBGE cumpre a sua missão de identificar e analisar o território, contar a população, mostrar como a economia evolui através do trabalho e da produção das pessoas.

O IBGE se constitui no principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal. Oferece uma visão completa e atual do País, desempenhando as seguintes funções:

- ¿ Produção e análise de informações estatísticas
- ¿ Coordenação e consolidação das informações estatísticas
- ¿ Produção e análise de informações geográficas
- ¿ Coordenação e consolidação das informações geográficas
- ¿ Estruturação e implantação de um sistema de informações ambientais
- ¿ Documentação e disseminação de informações
- ¿ Coordenação dos sistemas estatístico e cartográfico nacionais

Se constitui, portanto, no principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal (IBGE, 2018) e tem como missão

institucional: "Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania."

#### 4.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O IBGE é uma instituição da administração pública federal, subordinada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que possui quatro diretorias e dois órgãos centrais (IBGE, 2019), conforme apresentado na Figura 8.

A Diretoria Executiva (DE) realiza as atividades de planejamento e coordenação geral da instituição, incluindo a administração de recursos humanos, patrimônio, orçamento e finanças, contabilidade e gestão de materiais, por meio das Coordenações de Finanças, Planejamento e Supervisão, Recursos Humanos e recursos materiais.

A Diretoria de Pesquisas (DPE) é responsável pela produção e sistematização de estudos e pesquisas de natureza estatística relacionados à situação demográfica, econômica, social, ambiental e administrativa do país. Além destas, realiza a Coordenação do Sistema Estatístico Nacional, bem como estabelece convênios nacionais e internacionais de cooperação estatística. É composta pelas Coordenações de Trabalho e Rendimento, Agropecuária, Indústria, Índice de Preços, Métodos e Qualidade, Contas Nacionais, População e Indicadores Sociais, Serviços e Comércio, Cadastro e Classificações, Censo Demográfico, Censo Agropecuário.

Além destas, temos a Diretoria de Geociências, que produz e sistematiza as informações cartográficas, geodésicas, geográficas e de recursos naturais e meio ambiente e é composta pelas Coordenações de Cartografia, Estruturas Territoriais, Geodésia, Geografia, Recursos Naturais e Meio Ambiente.

Por fim, temos a Diretoria de Informática, que é responsável pelo planejamento, coordenação e execução das atividades de informática do órgão, que incluem a administração da base de dados, a preservação da integridade das informações e apoio técnico. Suas atividades são realizadas pelas Coordenações de Serviços de Informática, Atendimento e Desenvolvimento de Sistemas, Metodologia e Banco de Dados, Gerência de Telecomunicações e Gerência de Operações e Produção em Informática.

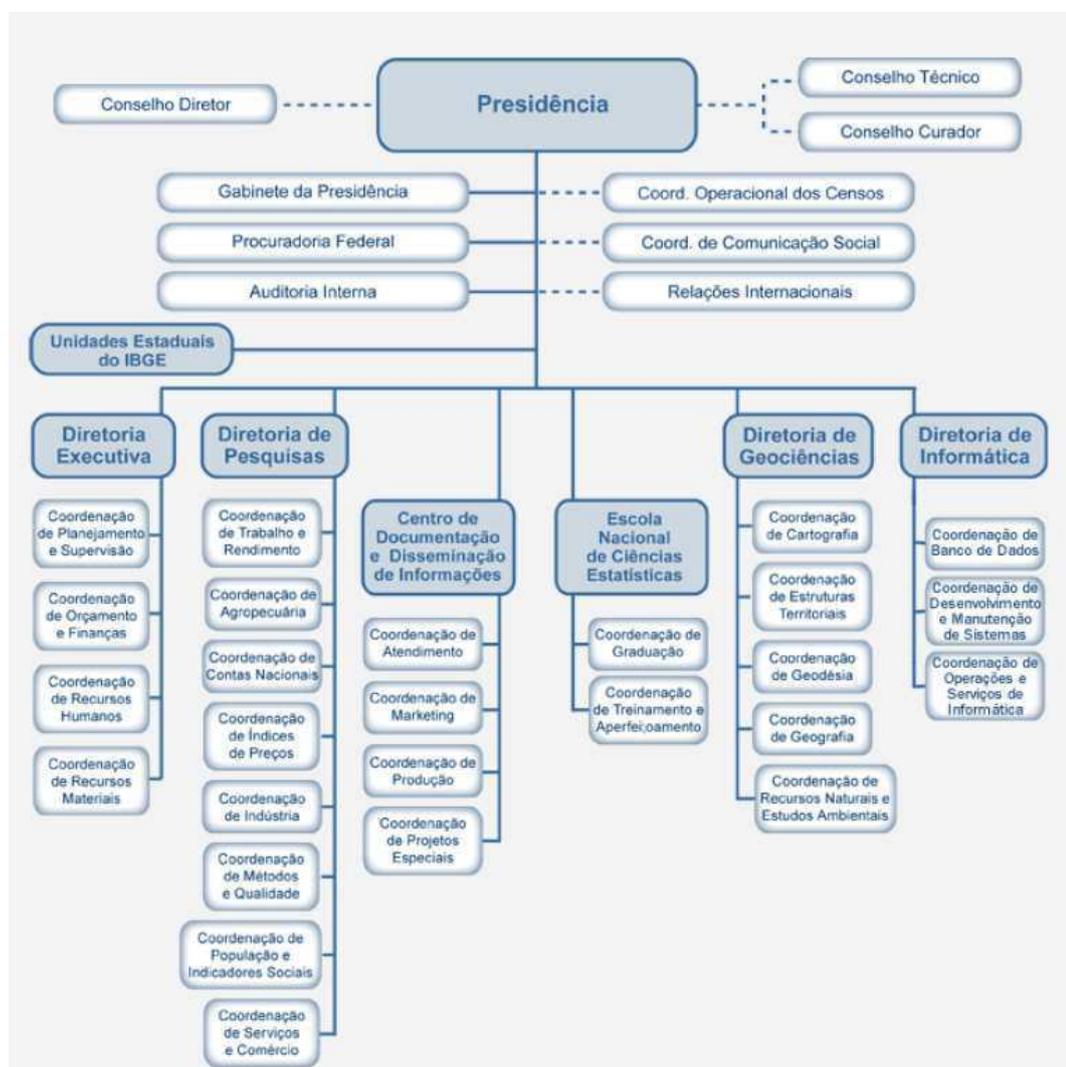
Com rela o aos órgãos centrais, temos o Centro de Documenta o e Dissemina o de Informa es (CDDI), que planeja, coordena e executa as atividades de organiza o e provimento das informa es aos usuários, além de desenvolver, divulgar e comercializar produtos e serviços de informa o. O CDDI também divulga a imagem do IBGE e preserva a memória institucional.   composto pelas Coordena es de Marketing, Projetos Especiais e Produ o.

O outro órgão central que faz parte do Instituto   a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE), que planeja e desenvolve atividades de ensino e pesquisa, nas áreas de estatística e geografia, oferecendo cursos de gradua o, p s-gradua o e especializa o. A escola também   responsável por oferecer treinamento e aperfei amento profissional aos funcionários do IBGE.   composto pelas coordena es de Gradua o, Pós-Gradua o e Treinamento e Aperfei amento.

Para realizar suas atividades em todo o território nacional, o IBGE possui uma rede de coleta de dados e dissemina o de informa es, dispersa por todo o território nacional, que   composta por:

-   27 Unidades Estaduais - 26 nas capitais dos estados e 1 no Distrito Federal;
-   27 Setores de Documenta o e Dissemina o de informa es - 26 nas capitais e 1 no Distrito Federal;
-   1 Reserva Ecológica, a reserva Roncador, situada a 35 quil metros ao sul de Brasília.

Figura 8 - Organograma do IBGE



Fonte: IBGE (2019).

#### 4.1.3 PESQUISAS REALIZADAS PELO IBGE

As pesquisas realizadas pelo IBGE, subdividem-se em informações sociais, demográficas e econômicas (IBGE PESQUISAS, 2019), como segue:

## Estatísticas de âmbito Social e Demográfico

- ¿ Levantamentos que têm como base a coleta de informações junto aos domicílios. Realizado decenalmente, o Censo Demográfico se constitui como núcleo das estatísticas sociodemográficas.
- ¿ A meio de década, no intervalo entre dois Censos, é realizada a Contagem de População, operação censitária fundamental para aprimorar as estimativas anuais de população.
- ¿ De caráter amostral, destaca-se a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD, que levanta anualmente informações sobre a habitação, rendimento e mão-de-obra, associadas a algumas características demográficas e de educação.
- ¿ Como fonte de informações sobre o mercado de trabalho, destaca-se a Pesquisa de Economia Informal Urbana, de periodicidade quinquenal, e, para acompanhamento conjuntural, cabe mencionar a Pesquisa Mensal de Emprego - PME.
- ¿ A Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF, de periodicidade quinquenal, permite conhecer a estrutura de rendimentos e da despesa das famílias. Ainda como fonte de informações sociodemográficas encontram-se as pesquisas fundamentadas em registros administrativos, como o Registro Civil, a Pesquisa de Assistência Médico-Sanitária e a Pesquisa Nacional de Saneamento Básico.

## Estatísticas da Agropecuária

Têm como núcleo o Censo Agropecuário, que investiga, a partir dos estabelecimentos agropecuários, a organização fundiária (propriedade e utilização das terras), o perfil de ocupação da mão-de-obra e o nível tecnológico incorporado ao processo produtivo, entre outros temas estruturais de relevância.

Para o acompanhamento anual do setor, destacam-se a Pesquisa Agrícola Municipal e a Pesquisa da Pecuária Municipal, entre outras.

## Estatísticas Económicas

Trazem informações sobre os principais setores da economia: comércio, indústria, construção civil e serviços, a partir do levantamento, por amostra, em estabelecimentos de cada setor. A Pesquisa Anual do Comércio, a Pesquisa Industrial Anual, a Pesquisa Anual da Indústria da Construção e a Pesquisa Anual de Serviços são exemplos dos trabalhos mais relevantes nessa área. Cabe mencionar que o acompanhamento conjuntural da economia é possível através do conjunto de pesquisas mensais do comércio, da indústria e da agricultura.

## Índices de Preços

Produzidos continuamente e sistematicamente, os índices de preços ao consumidor permitem acompanhar, mensalmente, o comportamento dos preços dos principais produtos e serviços consumidos pela população.

Esta área engloba o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), baseado em cesta de consumo de famílias de renda mais alta. Além deste, através do Sistema Nacional de Custos e Índices da Construção Civil pode-se acompanhar a evolução de preços, a mão-de-obra e dos materiais empregados no setor.

## Sistema de Contas Nacionais

Oferece uma visão de conjunto da economia e descreve os fenômenos essenciais que constituem a vida econômica: produção, consumo, acumulação e riqueza, fornecendo ainda uma representação compreensível e simplificada, por meio completa deste conjunto de fenômenos e das suas inter-relações.

O Sistema de Contas Nacionais do IBGE segue as mais recentes recomendações das Nações Unidas expressas no Manual de Contas Nacionais - System of National Accounts 1993 - SNA, incluindo o cálculo do Produto Interno Bruto (PIB) e a Matriz de Insumo-Produto.

A seguir, apresenta-se uma lista das principais pesquisas divulgadas pelo IBGE (IBGE PESQUISAS, 2019):

- ¿ IPCA 15 - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo 15;
- ¿ IPCA - E - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo Especial;
- ¿ IPP - Índice de Preços ao Produtor - Indústrias Extrativas e de Transformação;
- ¿ PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua;
- ¿ Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física - PIM-PF Brasil;
- ¿ Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física - PIM-PF Regional;
- ¿ INPC - Índice Nacional de Preços ao Consumidor;
- ¿ IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo;
- ¿ PMC - Pesquisa Mensal de Comércio;
- ¿ PMS - Pesquisa Mensal de Serviços;
- ¿ Prognóstico de Safra;
- ¿ SCNT - Sistemas de Contas Nacionais Trimestrais;
- ¿ Pesquisa de Estoques;
- ¿ PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Divulgação Trimestral;

## 4.2 ABORDAGEM PRÁTICA: QUANTITATIVA

A busca pelo entendimento dos fenômenos é universal, embora as explicações variem de acordo com o pesquisador, com o momento e o local onde foi desenvolvido o estudo (CORBIN; STRAUSS, 2009). Escolher um método exige uma autoavaliação completa e

honestas em termos de crenças, interesses e valores, assim como experiências e competências (FENDT; SACHS, 2008) e é fundamental para o sucesso de uma pesquisa (CHO; LEE, 2014).

Para Brannen (2007), a escolha do método destina-se a investigar um fenômeno social de diferentes pontos de vista e uma vez coletados os dados, não se pode simplesmente somá-los para produzir uma realidade unitária ou arredondada. Os pesquisadores buscam utilizar esquemas explanatórios que não apenas guiam o comportamento, como também tentam obter algum controle e previsibilidade para os fatos (CORGIN; STRAUSS, 2009).

Quando se trabalha com diferentes tipos de dados dentro de um mesmo projeto de pesquisa, a maneira como eles são utilizados vai variar de acordo com a fase da pesquisa em que o pesquisador se encontra (BRANNEN, 2007). Segundo Mason (2006), o uso de métodos qualitativos pode ser utilizado como um referencial teórico, para posteriormente avançarmos com os métodos quantitativos.

Para Hofstede (2001), nos estudos sobre cultura, a abordagem teórica deve preceder o uso de técnicas estatísticas, já que uma abordagem que privilegie a estatística, tem três tipos de risco embutidos:

- ¿ O primeiro é que aspectos importantes da análise dos dados, podem ser ignoradas;
- ¿ Quando muitas variáveis estão inter correlacionadas, um fator mais fraco pode esconder uma variável essencial;
- ¿ Os resultados quantitativos podem ocultar ou dificultar a interpretação do pesquisador ou levar a interpretações superficiais, inviabilizando a sinergia com outros estudos relacionados ao tema.

Para Santos (2000), um grande número de estudos sobre cultura organizacional tem sido desenvolvido por meio de pesquisas qualitativas, porém, existem questões relacionadas a cultura que não podem ser respondidas com o uso de instrumentos de mensuração confiáveis, que permitam a realização de comparações sistemáticas. A pesquisa quantitativa fornece uma estrutura para a compreensão de um fenômeno social (BRYMAN, 2006) e além disso, a maior vantagem do uso de técnicas de pesquisa quantitativa para estudar cultura organizacional é o fato de que a mesma metodologia pode ser aplicada a diferentes organizações, da mesma maneira, fornecendo assim uma base para comparações ou generalizações (HILAL, 2006).

A metodologia da pesquisa adotada quanto aos fins é descritiva, já que expõe as características de um determinado fenômeno e procura estabelecer correlações entre variáveis (VERGARA, 2016). Em relação aos meios de investigação, é um estudo de caso, que será feito com uso de métodos quantitativos e qualitativos. A análise quantitativa será feita por meio do questionário VSM-2013 (Anexo I), além de investigação documental e pesquisa bibliográfica, com consultas a materiais publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

Para Simons (2009), é importante atentar para o fato que o estudo de caso não precisa necessariamente estar baseado apenas em métodos qualitativos e pode ser complementado por dados quantitativos. A decisão pelo tipo de método a ser adotado na coleta de dados, deve considerar os tipos de inferências que se pretende fazer a partir do estudo, para qual público se destina e de que forma o método pode facilitar a compreensão da situação em análise (SIMONS, 2009).

O estudo é feito no universo de atuação das pessoas, e a análise envolve práticas, valores e atitudes, bem como a interpretação de como as pessoas pensam, sentem e agem diante de determinadas situações (CHARMAZ, 2009; SIMONS, 2009). Diante deste contexto, diversos entendimentos e insights são gerados e o pesquisador, além de analisar e interpretar os dados, faz uma jornada de conhecimento da situação em estudo, assim como de suas próprias reflexões (SIMONS, 2009).

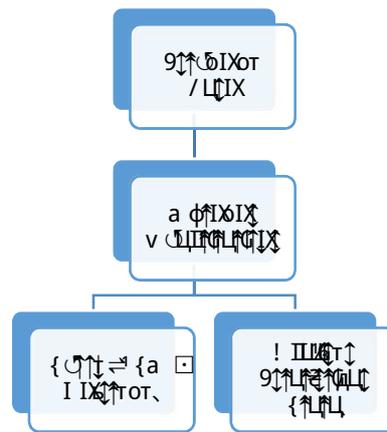
Diante do exposto, esse estudo utilizará uma abordagem quantitativa (DENZIN; LINCOLN, 2018) para analisar os fatores culturais presentes na organização em estudo, tendo por base o questionário VSM, proposto por Hofstede (1991), conforme sequência de análise, apresentada na Figura 9 abaixo. A ênfase no desenvolvimento de construções e proposições teóricas testáveis, faz do método de estudo de caso, uma oportunidade para testar uma determinada teoria, com base em dados empíricos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Porém, cabe ressaltar que, enquanto Hofstede (1991) examinou e conceituou as dimensões da cultura nacional em diferentes países, o presente estudo propõe investigar diferentes orientações, dentro de um mesmo país, tendo como referência uma organização pública brasileira, de abrangência nacional.

A organização está sediada em um país onde a grande extensão territorial e as diversidades regionais, tornam o ambiente propício para a realização de um estudo sobre diferenças culturais (LENARTOWICZ; ROTH, 1999), além da possibilidade de proporcionar

maior conhecimento dos aspectos inerentes à gestão pública, no que tange a valores e práticas, buscando um nível maior de aprofundamento do tema.

Figura 9 - Método de Pesquisa Aplicado



Fonte: Elaboração própria.

### 4.3 DESIGN DA PESQUISA

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos e para que um conhecimento possa ser considerado científico, é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou o pesquisador chegar a esse conhecimento (Gil, 2008). Habitualmente, é feita uma distinção entre métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos (PERDIGUÑO et al., 2011).

A pesquisa qualitativa tem fundamento na abordagem fenomenológica e compreensiva, busca analisar o comportamento humano do ponto de vista do autor, utiliza a observação naturalista e não controlada, é subjetiva, exploratória, orientada ao processo, assume uma realidade dinâmica e os resultados não podem ser generalizáveis. Por outro lado, a pesquisa quantitativa, tem por base o positivismo lógico, é orientada pela busca das causas e da magnitude dos fenômenos sociais, é objetiva, não tem interesse pela dimensão subjetiva, utiliza

procedimentos controlados, assume uma realidade estática e os resultados são replicáveis e generalizáveis (PERDIGÃO et al., 2013).

A coleta de dados será feita com o uso da pesquisa survey, ou de levantamento de campo, por meio da qual, buscou-se abordar um grupo significativo de pessoas para em seguida, após análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 2008). As etapas da pesquisa ficam assim definidas:

- ¿ Levantamento de campo;
- ¿ Seleção da organização;
- ¿ Análise documental;
- ¿ Seleção das variáveis e definição das escalas;
- ¿ Pré-teste;
- ¿ Aplicação de survey junto aos servidores públicos da organização.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

Neste estudo optou-se pelo uso do questionário VSM 2013 (Anexo I), de mapeamento da cultura, proposto por Hofstede (1991) e amplamente testado e utilizado para fins acadêmicos (COSTA, 2018; OSAFO, 2016). O Módulo de Pesquisa de Valores 2013 (VSM 2013) é um questionário com 30 perguntas, que permite que as pontuações sejam calculadas em seis dimensões da cultura nacional, com base em quatro perguntas por dimensão, totalizando 24 questões de conteúdo, além de outras seis perguntas, que registram informações demográficas do entrevistado como sexo, idade, escolaridade, tipo de emprego, nacionalidade atual e país de origem (HOFSTEDE INSIGHTS, 2019).

O questionário foi pré-testado por 15 empregados de outras empresas públicas, diferentes do IBGE, como FINEP, CNEN e FIOCRUZ, para validar a compreensão dos termos e das opções de resposta. Como não houve nenhuma intercorrência e as respostas foram obtidas sem anomalia, deu-se por iniciada a etapa de disponibilização do link para preenchimento eletrônico, por meio da plataforma Google-Docs.

Segundo Schein (2009), se o pesquisador busca minimizar o seu envolvimento com a empresa a ser pesquisada, deve-se buscar medidas objetivas de obtenção dos dados, como os questionários, classificados pelo autor como método de baixo a médio envolvimento, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 3 - Nível de Envolvimento do Pesquisador

| Nível de Envolvimento no assunto | Nível de Envolvimento do Pesquisador  |   |
|----------------------------------|---|---|
|                                  | Baixo a Médio; Quantitativo   | Alto; Qualitativo   |
| Mínimo                           | Dados Demográficos: mensuração das variáveis distais                                  | Dados Etnográficos: observação participante; análise de conteúdo de histórias, mitos, rituais, símbolos e outros artefatos. |
| Parcial                          | Experimentação: questionários, classificações, testes, objetivos, graduações          | Testes projetivos: centos de avaliação; entrevistas.  |
| Máximo                           | Ferramentas de qualidade total, como controle estatístico da qualidade, pesquisa-ação | Pesquisa clínica: desenvolvimento organizacional  |

Fonte: Schein (2009, p. 191), adaptado pelo autor.

Para uma melhor divulgação da pesquisa e também, para motivar o preenchimento do questionário pelos servidores do IBGE, contou-se com o apoio da equipe de marketing da Instituição, que disponibilizou o link para preenchimento do questionário, na intranet da Instituição, além de um texto de convocação para participação da pesquisa, na intranet da empresa. Adicionalmente, foram feitas solicitações isoladas pelo pesquisador, por meio de grupos de e-mail e rede de relacionamento interna.

A aplicação do questionário foi feita no período entre 01 de setembro a 30 de setembro de 2019, computando 464 respostas, em um universo de 4.631 servidores ativos, correspondendo a um índice de resposta de 10,01%.

O mecanismo de envio dos questionários foi por endereço eletrônico, com o uso da ferramenta eletrônica Google Docs, dividido em 8 sessões, sendo 2 delas reservadas a

instruções para o preenchimento e agradecimento e as demais 6 sessões, contendo perguntas relacionadas ao tema pesquisado, identificação do perfil dos respondentes, entre outros, conforme apresentado no quadro 5.

Segundo Brannen (2007), o uso de questionários fornece um quadro de amostragem, que dá suporte à realização de entrevistas. Por fim, para estimular o preenchimento do questionário foi feito também um contato pessoal com os participantes.

Quadro 4 - Questões adicionadas ao formulário VSM-2013 com o consentimento do autor

| № | Conteúdo da Questão                                      | Resposta | Resposta em Português  | Resposta em Japonês |
|---|--|----------|--|---------------------|
| 5 | Algumas informações sobre você, (para fins estatísticos) | 31       | Qual a sua cor?  | 色                   |
| 5 | Algumas informações sobre você, (para fins estatísticos) | 32       | Qual o seu nível de escolaridade?                                    | 学歴                  |
| 6 | Perguntas sobre você, no IBGE                            | 33       | Em qual região do país você trabalha no IBGE?                        | 系                   |
| 6 | Perguntas sobre você, no IBGE                            | 34       | Quanto tempo você trabalha no IBGE?                                  | 年                   |
| 6 | Perguntas sobre você, no IBGE                            | 35       | Qual o nível do seu cargo no IBGE?                                   | 階級                  |
| 7 | Com relação ao seu futuro                                | 36       | Qual o cargo profissional mais elevado que você pretende ocupar?     | を                   |
| 7 | Com relação ao seu futuro                                | 37       | Qual o grau de escolaridade mais elevado que você pretende concluir? | 年                   |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em todos os casos mencionados, foi solicitado aos servidores do IBGE que respondessem às perguntas, todas de preenchimento obrigatório e que seguiam exatamente a ordem do instrumento utilizado (VSM-2013), com a ressalva que ao final do questionário das 30 questões, foram adicionadas 7 questões para uma melhor definição do perfil organizacional dos respondentes, conforme Anexo 17.

A inclusão destas questões foi validada com o detentor dos direitos autorais do questionário, conforme consta na mensagem eletrônica a seguir:

De: Hofstede, Gertjan <gertjan.hofstede@wur.nl>  
Date: seg, 19 de ago de 2019 às 11:03  
Subject: RE: Contact Leonardo - Brazilian Doctorate Student  
To: Leonardo Motta <lsiervomotta@gmail.com>  
Cc: Geert Hofstede B.V. <info@geerthofstede.com>, Hofstede <hofstede@bart.nl>

Hello Leonardo. Including other questions is fine. That is how the VSM is meant to be used. As to the age question, no problem. If you want to be precise, year of birth is probably even a better question than age, since it does not depend on the data of asking.

Best regards Gert Jan Hofstede

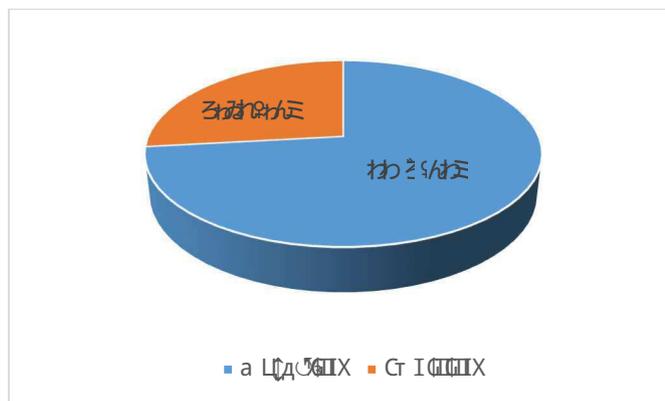
Para Charmaz (2009), em qualquer processo de coleta de dados, é importante considerar o modo como os participantes invocam as ideias, os costumes e a cultura de um modo geral, especificamente a cultura local da qual fazem parte.

#### 4.4.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O IBGE, entidade da administração pública federal, vinculada ao Ministério da Economia, conta atualmente com cerca de 4.631 servidores ativos (IBGE, 2019), que ocupam diferentes posições nas áreas administrativas e de pesquisa, em 584 unidades administrativas da empresa, espalhadas pelos 26 estados do Brasil e no Distrito Federal.

Apresenta-se a seguir, aspectos relacionados a esta força de trabalho, como número de servidores ativos por gênero (Figura 8), faixa etária (Tabela 1), número de servidores por nível do cargo (Figura 9), tempo de serviço (tabela 2). A análise da figura 8 deixa clara a prevalência de servidores do sexo masculino, em uma abordagem geral da Organização. Posteriormente serão apresentados comparativos por região.

Figura 10 - Número e proporção de servidores ativos do IBGE, por gênero



Fonte: IBGE, Controles Internos, 2019

Com relação à faixa etária dos servidores (tabela 1), verifica-se que 57% dos funcionários encontra-se na faixa superior aos 41 anos de idade, indicativo do longo tempo em que a Organização ficou sem a realização de Concurso Público (2002 a 2010), bem como o fato de que outras empresas públicas como BNDES, Bacen e Petrobras tendem a despertar mais o interesse de alunos recém-formados, por exemplo, em função da política de remuneração e benefícios adotados por estas Instituições.

Tabela 1 - Número e proporção de servidores ativos do IBGE, por Faixa Etária

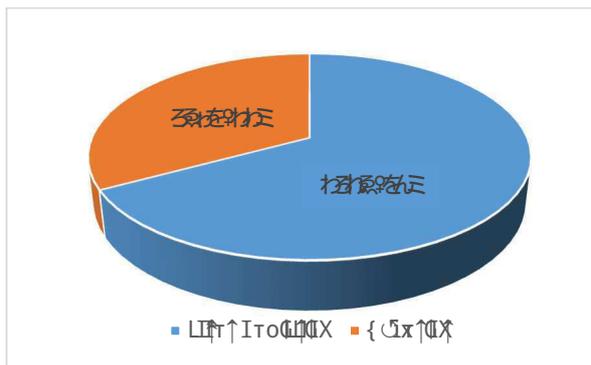
| Faixa Etária | N     | %     |
|--------------|-------|-------|
| 0-30 anos    | 683   | 14,7  |
| 31-40 anos   | 1.308 | 28,2  |
| 41-50 anos   | 692   | 14,9  |
| 51-60 anos   | 1.037 | 22,4  |
| >60 anos     | 911   | 19,7  |
| Total        | 4.631 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria a partir de Controles Internos do IBGE (2019)

O grau de escolaridade exigido pelo IBGE em Concursos anteriores, sobretudo aqueles relacionados ao Censo nas décadas de 1980 e 1990 resultam no perfil apresentado de 67% dos funcionários do Instituto, estarem vinculados ao nível intermediário, ou seja, que não exigiu nível superior para ingressar na empresa. Trata-se de trabalhadores que ingressaram na organização nos períodos de realização do Censo Demográfico, com destaque para os censos de 1980 e 1990 e que, ao término do ciclo de censo, permaneceram na Organização realizando tarefas administrativas, de suporte logístico, entre outros.

Relatos internos apontam que, sobretudo no período militar (1964 a 1985), servidores eram contratados para após de Censo e, como não havia a obrigatoriedade de realização de concurso público, para tornarem-se servidores efetivos, terminavam por serem admitidos com base em atos administrativos de gestores da época e após a instituição do Regime Jurídico Único (RJU) pela lei 8.112/90 de 11/12/1990, adquiriram estabilidade no emprego, o que lhes garante a permanência até a aposentadoria, salvo casos de comprovada, que constam no artigo 132 da referida lei.

Figura 11 - Número e proporção de servidores ativos do IBGE, por nível de cargo (intermediário - não exige nível superior; superior - exige nível superior)



Fonte: Elaboração própria a partir de Controles Internos do IBGE (2019)

As considerações relativas ao plano amostral serão feitas com base em dois elementos: a empresa selecionada e os respectivos funcionários que responderam ao questionário. O

questionário, disponibilizado por meio digital na plataforma Google Docs, foi respondido por 464 servidores, caracterizando uma amostra não probabilística e intencional.

Tabela 2 - Número e proporção de servidores ativos do IBGE, por Tempo de Serviço

| Tempo de Serviço | N     | %     |
|------------------|-------|-------|
| <5               | 953   | 20,6  |
| 5-10             | 969   | 20,9  |
| 11-20            | 1.076 | 23,2  |
| 21-25            | 50    | 1,1   |
| 26-30            | 19    | 0,4   |
| 31-35            | 647   | 14,0  |
| >35 anos         | 917   | 19,8  |
| Total            | 4.631 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria a partir de Controles Internos do IBGE (2019)

Dentre os respondentes, temos 292 (62,9%) homens e 172 (37,1%) mulheres, conforme tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis demográficas dos funcionários por sexo - IBGE, 2019

| Sexo      | # Respondentes | % Total |
|-----------|----------------|---------|
| Feminino  | 172            | 37,1%   |
| Masculino | 292            | 62,9%   |
| Total     | 464            | 100,0%  |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Devido à necessidade de fazer levantamentos demográficos, econômicos, sociais, entre outros, o IBGE precisa ter agências de coleta de dados distribuídas por diversos municípios brasileiros, além de Unidades administrativas nas capitais e no Distrito Federal, que atuam na coordenação das ações regionais. Desta forma, para uma melhor caracterização da amostra, faz-

se necessário realizar uma classificação dos respondentes por região, inicialmente no aspecto quantitativo, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis demográficas dos funcionários - Por região - IBGE, 2019

| Região       | # Respondentes | % Total |
|--------------|----------------|---------|
| Norte        | 40             | 8,6%    |
| Nordeste     | 111            | 23,9%   |
| Sudeste      | 226            | 48,7%   |
| Centro-Oeste | 38             | 8,2%    |
| Sul          | 49             | 10,6%   |
| Total        | 464            | 100,0%  |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

#### 4.4.2 EMPRESA SELECIONADA

O Instituto possui Unidades Administrativas em cada uma das 26 capitais brasileiras e no Distrito Federal, além de possuir uma rede de coleta de informações composta por 584 agências, espalhadas por diferentes municípios em todo o Brasil, tornando o escopo de análise social bastante amplo, no que se refere a uma pesquisa de impactos da cultura nacional em uma dada organização local.

Trata-se, portanto, de uma organização de atuação nacional, que possibilitar uma análise abrangente das características regionais de diferentes estados e municípios brasileiros, alinhado, portanto ao objetivo deste estudo que busca captar influências da cultura nacional na cultura organizacional.

## 4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Considerando a aplicação de uma abordagem quantitativa e de caráter descritivo, como método de pesquisa, a análise dos dados utilizou ferramentas de estatística descritiva, em especial, medidas de correlação e regressão linear, além de análise de cluster, por intermédio do software Stata, programa de análises estatísticas e tratamento de dados, amplamente utilizado por pesquisadores das ciências sociais aplicadas. Os procedimentos para a obtenção das tabelas constam no Anexo V II.

Por meio das análises, é possível identificar a orientação e a amplitude das relações entre as principais variáveis dos processos em questão, assim como propor acréscimos ao modelo 6D (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010), utilizado como base para o estudo.

Tendo em vista o fato de que o questionário está em quase sua totalidade (30 questões de um total de 37), baseado em um instrumento já amplamente testado em diversos estudos (VSM, 2013) com tradução para português, homologada pelo autor (HOFSTEDE et al., 2010) e que as pequenas modificações que foram introduzidas não afetaram o design do instrumento nem nenhuma das variáveis sinalizadas como chave pelo referido pesquisador, foi considerado que os construtos já estavam validados, não sendo necessário realizar o cálculo de índices estatísticos para a validação das escalas. Hofstede (2001) afirma que instrumentos formatados para o estudo da cultura têm a sua confiabilidade respaldada pela literatura

Adicionalmente, um dos objetivos da pesquisa era identificar as dimensões de cultura organizacional já identificadas por Hofstede et al. (2010), cuja consistência interna foi também comprovada com base na literatura existente (por exemplo, Peters e Waterman, 1982, Burns e Stalker, 1961 e Blake e Mouton, 1964). Observe-se que as seis dimensões de práticas identificadas por Hofstede et al. (2010) explicaram juntas 73% da variância.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 ESTATÍSTICAS GERAIS

Neste estudo foram utilizadas as informações extraídas do questionário VSM-2013, disponibilizado para os servidores do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O questionário foi aplicado pela plataforma on line google-docs, por um período de 30 dias, totalizando uma amostra de 464 respondentes, para um universo de 4.631 servidores ativos do IBGE. Na oportunidade foram coletadas informações sobre o perfil cultural dos respondentes a partir do questionário de trinta (30) questões propostas pelo questionário VSM-2013 (vide em Anexo I) e complementada por questões propostas pelo pesquisador (vide em Anexo IV), com vistas a ampliar o escopo de análise e buscar aprofundar a análise do perfil dos participantes da pesquisa.

Na Tabela 5 apresenta-se os valores consolidados com a aplicação do Modelo seis dimensões (6D) elaborado por Hofstede et al. (2010) para o IBGE por regiões brasileiras. A partir do Modelo de seis dimensões propõem-se uma análise da influência dos traços culturais brasileiros na cultura organizacional do IBGE. O estudo de Hofstede et al. (2010), o modelo de seis dimensões é representado por: i) o nível de afastamento hierárquico na empresa, ou seja, a distância do poder (PDI); ii) o nível de individualismos presente na organização (IDV); iii) relativo ao quão "masculino" o perfil da organização (MASC); iv) a busca dos empregados por evitar a incerteza (UAI); v) a orientação para ações de longo prazo (LTO); e, vi) por fim, a indulgência na busca entre o equilíbrio entre trabalho e lazer (IVR). Os índices variam entre 0 a 100, sendo que quanto mais próximo o índice estiver de 100, tem-se um indicativo de maior incidência do comportamento especificado pela dimensão (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010), conforme explicação detalhada anteriormente - no índice 7.1.1 -.

Na Coluna (1) são apresentados os valores dos índices para o Brasil a partir do estudo de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Hofstede Insights (2019) aplicada junto a funcionários de empresas brasileiras. As Colunas (2), (3), (4), (5) e (6) correspondem aos índices obtidos a partir da aplicação das fórmulas de mensuração (vide em ANEXO II) das

dimensões propostas no Modelo de seis dimensões (6D) (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) para a região Norte, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Sul, respectivamente.

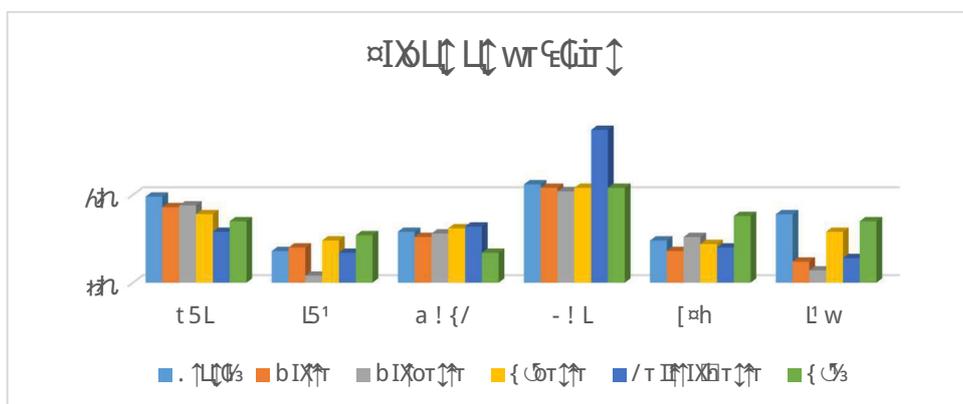
Para calcular cada um dos valores obtidos na Tabela 5, foram utilizadas as fórmulas previstas no modelo VSM-2013, cujas fórmulas encontram-se descritas no anexo II. Com base nessa análise inicial, é possível identificar índices próximos aos valores obtidos pelo Modelo 6D, quando aplicado no Brasil e outros, que não estão alinhados com a pontuação obtida pela pesquisa de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), como ilustrado na Figura 10, indicando variações por região do Brasil, que serão analisadas mais detalhadamente nas próximas tabelas.

Tabela 5 - Mensuração do modelo de seis dimensões no IBGE por regiões brasileiras - 2019.

|          | (1)    | (2)   | (3)      | (4)     | (5)          | (6) |
|----------|--------|-------|----------|---------|--------------|-----|
| Dimensão | Brasil | Norte | Nordeste | Sudeste | Centro-Oeste | Sul |
| PDI      | 69     | 63    | 64       | 59      | 49           | 55  |
| IDV      | 38     | 40    | 24       | 44      | 37           | 47  |
| MASC     | 49     | 46    | 48       | 51      | 52           | 37  |
| UAI      | 76     | 74    | 72       | 74      | 107          | 74  |
| LTO      | 44     | 38    | 46       | 42      | 40           | 58  |
| IVR      | 59     | 32    | 27       | 49      | 34           | 55  |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Figura 12 - Comparativo dos valores obtidos com a aplicação do Modelo 6D no IBGE por regiões brasileiras - 2019



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Observa-se a presença de características distintivas de certas regiões, o que as torna potenciais para indicar as subculturas regionais, como por exemplo, os afastamentos

significativos a partir dos resultados das dimensões PDI e UAI na região Centro-Oeste, a dimensão IDV no Nordeste e a dimensão MASC no Sul. Análises adicionais serão feitas nesta seção, visando compreender melhor essas diferenças e apontar possíveis aspectos que contribuam para estas variáveis.

Conforme procurou-se argumentar nos parágrafos anterior, será destacado inicialmente o perfil sociodemográfico dos respondentes do IBGE. Na Tabela 6 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis por características individuais e demográficas dos funcionários do IBGE por regiões brasileiras, no ano de 2019. Usualmente, verifica-se a predominância de respondentes do sexo masculino, com participação mais destacada nas regiões Norte e Nordeste, alcançando 2/3 do público respondente, o que não ocorre nas demais regiões, onde a divisão se aproximou de um parâmetro 50/50. Entretanto, na região Sudeste, os respondentes do sexo feminino prevaleceram sobre o masculino, com 51,3% das respostas obtidas.

Tabela 6 - Estatística descritiva das variáveis por características individuais e demográficas dos funcionários por regiões brasileiras - IBGE, 2019

| Variáveis                            | Região Norte | Região Nordeste | Região Sudeste | Região Centro-Oeste | Região Sul |
|--------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------------|------------|
| Feminino                             | 0,275        | 0,297           | 0,513          | 0,421               | 0,490      |
| Masculino                            | 0,725        | 0,703           | 0,487          | 0,579               | 0,510      |
| Tempo de trabalho no IBGE            |              |                 |                |                     |            |
| Entre 0 e 5 anos                     | 0,513        | 0,500           | 0,429          | 0,441               | 0,468      |
| Entre 6 e 10 anos                    | 0,154        | 0,176           | 0,202          | 0,147               | 0,234      |
| Entre 11 e 20 anos                   | 0,282        | 0,265           | 0,296          | 0,382               | 0,298      |
| Entre 21 e 25 anos                   | 0,000        | 0,010           | 0,025          | 0,000               | 0,000      |
| Entre 31 e 35 anos                   | 0,051        | 0,049           | 0,049          | 0,029               | 0,000      |
| Nível do cargo no IBGE               |              |                 |                |                     |            |
| Técnico (nível exige nível superior) | 0,625        | 0,505           | 0,239          | 0,500               | 0,612      |
| Analista (exige nível superior)      | 0,375        | 0,495           | 0,761          | 0,500               | 0,388      |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Outro aspecto a destacar na Tabela 6, é a predominância de respondentes com um tempo de trabalho no IBGE de até 5 anos, se aproximando dos 50%, embora este grupo responda atualmente por cerca de 20,6% da força de trabalho ativa do instituto, conforme destacado na seção anterior. Por este aspecto, pode-se inferir que há uma preocupação por parte dos novos entrantes em contribuir com a pesquisa, ao mesmo tempo em que vislumbram uma possibilidade de conhecer melhor a organização e, também, contribuir com possíveis melhorias.

No caso da classifica o dos servidores do IBGE segundo o nível do cargo ocupado no identifica-se um traço bastante destacado na institui o, considerando a Tabela de remunera o diferenciada que   aplicada para cada um dos níveis, conforme consta no Anexo VIII.

Os resultados do primeiro bloco de análise sobre as características individuais e demográficas dos funcionários do IBGE constam na Tabela 7. Levando-se em conta os resultados, observa-se que 43,1% são mulheres; 62,9% são brancos; 45,9% trabalham no IBGE entre 0 a 5 anos; 58,4% são analistas (cargo que exige nível superior); e, a maior parcela dos funcionários residem nas regiões Sudeste e Nordeste.<sup>2</sup>

Tabela 7 - Estatística descritiva das variáveis por características individuais e demográficas dos funcionários - IBGE, 2019

| Variáveis                          | Observa es | Média | Desvio-Padrão |
|------------------------------------|------------|-------|---------------|
| Feminino                           | 464        | 0.431 | 0.496         |
| Branco                             | 464        | 0.629 | 0.484         |
| Tempo de trabalho no IBGE          |            |       |               |
| Entre 0 e 5 anos                   | 425        | 0.459 | 0.499         |
| Entre 6 e 10 anos                  | 425        | 0.191 | 0.393         |
| Entre 11 e 20 anos                 | 425        | 0.294 | 0.456         |
| Entre 21 e 25 anos                 | 425        | 0.014 | 0.118         |
| Entre 31 e 35 anos                 | 425        | 0.042 | 0.202         |
| Nível do cargo no IBGE             |            |       |               |
| Técnico (não exige nível superior) | 464        | 0.416 | 0.485         |
| Analista (exige nível superior)    | 464        | 0.584 | 0.5           |
| Regiões Brasileiras                |            |       |               |
| Norte                              | 464        | 0.086 | 0.281         |
| Nordeste                           | 464        | 0.239 | 0.427         |
| Sudeste                            | 464        | 0.487 | 0.5           |
| Centro-Oeste                       | 464        | 0.082 | 0.275         |
| Sul                                | 464        | 0.106 | 0.308         |

Fonte: Elabora o própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

H quest es neste primeiro bloco que fazem parte da fórmula de cáculo da dimensão IDV (individualismo) que, para o caso do IBGE, obteve índices relativamente baixos, inferiores a 50, confirmando a característica do brasileiro de não ser tão individualista nas rela es sociais, como apresentados em diferentes estudos relacionados ao tema (GOMES; SILVA, 2011; HOFSTEDE et al, 2010; DA MATTA, 1997, 1987; BARROS. PRATTES, 1996).

<sup>2</sup>As respostas do questionário VSM-2013 (Anexo I) foram catalogadas seguindo a ordem de apresenta o no questionário, a gradua o atribuída na escala (1 a 5) e/ou classifica o categor fica, quando for o caso.

### 5.1.1 DIMENSÃO MASC (Perguntas = 3,5,8,10) / IDV (Perguntas = 1,4,6,9)

A seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos a partir das descritivas que compõem as dimensões de masculinidade (MASC) e de individualismo (IDV) proposto por Hofstede et al. (2010). Na Tabela 8, as médias reportadas, bem como as estatísticas calculadas sobre o emprego ideal referem-se à mensuração da dimensão de masculinidade (MASC). Ao lado de cada variável pode-se observar os respectivos desvios padrões. Com o intuito de verificar as variáveis que compõem os índices destacados acima, expõem-se abaixo os valores correspondentes ao "emprego ideal". Para 85,8% dos funcionários ter estabilidade no emprego é avaliada como algo importante; enquanto que, para 64% dos participantes apresenta-se de extrema importância. É importante ressaltar que, de acordo com a Lei 8.112 (vide em Anexo IV), a estabilidade no serviço público é o grande motivador para aqueles que buscam a carreira pública por intermédio de um concurso público (LUSTOSA, 2008; BRESSER-PEREIRA, 1996).

Ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica, trabalhar em algo interessante e ter um emprego que a família e amigos respeitem, são as demais questões utilizadas no cálculo do IDV e que, para os servidores do IBGE, obtiveram resultado inferior a 50%. Em outras palavras, esses resultados indicam que o brasileiro não é individualista. Segundo Freyre (2003), a família e não o indivíduo, o Estado e nem tampouco uma companhia de comércio, foi o grande fator colonizador do Brasil.

Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis sobre o emprego ideal - IBGE, 2019

| Variáveis  | Observações | Média | Desvio-Padrão |
|--|-------------|-------|---------------|
| Ter tempo suficiente para vida pessoal e doméstica |             |       |               |
| Extremamente importante                            | 464         | 0.64  | 0.48          |
| Muito importante                                   | 464         | 0.058 | 0.234         |
| Importante   | 464         | 0.168 | 0.374         |
| Pouco importante                                   | 464         | 0.108 | 0.31          |
| Nada importante                                    | 464         | 0.026 | 0.159         |
| Ter um chefe (superior direto) que você respeite   |             |       |               |
| Extremamente importante                            | 464         | 0.481 | 0.5           |
| Muito importante                                   | 464         | 0.103 | 0.305         |
| Importante   | 464         | 0.274 | 0.446         |
| Pouco importante                                   | 464         | 0.084 | 0.278         |
| Nada importante                                    | 464         | 0.058 | 0.234         |

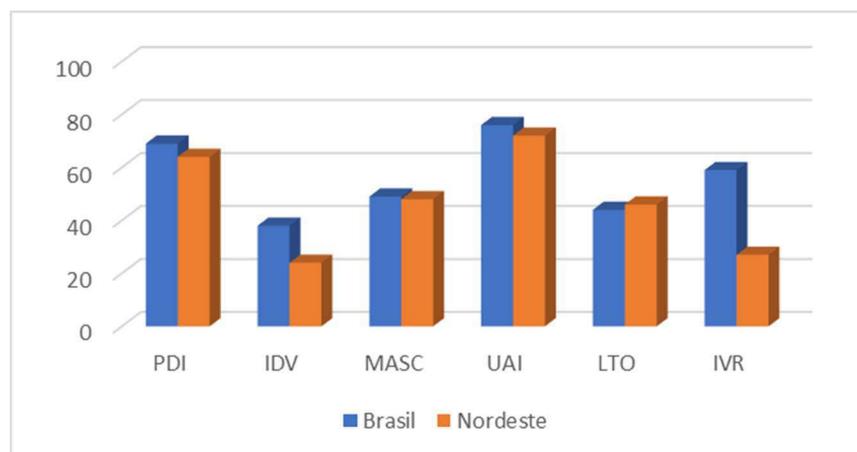
|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| Ter reconhecimento pelo bom desempenho                                    |     |       |       |
| Extremamente importante   | 464 | 0.502 | 0.501 |
| Muito importante  | 464 | 0.131 | 0.338 |
| Importante  | 464 | 0.226 | 0.419 |
| Pouco importante  | 464 | 0.097 | 0.296 |
| Nada importante   | 464 | 0.043 | 0.203 |
| Ter estabilidade no emprego   |     |       |       |
| Extremamente importante   | 464 | 0.483 | 0.5   |
| Muito importante  | 464 | 0.168 | 0.374 |
| Importante  | 464 | 0.207 | 0.406 |
| Pouco importante  | 464 | 0.086 | 0.281 |
| Nada importante   | 464 | 0.056 | 0.23  |
| Trabalhar com pessoas agradáveis  |     |       |       |
| Extremamente importante   | 464 | 0.448 | 0.498 |
| Muito importante  | 464 | 0.116 | 0.321 |
| Importante  | 464 | 0.308 | 0.462 |
| Pouco importante  | 464 | 0.088 | 0.284 |
| Nada importante   | 464 | 0.039 | 0.193 |
| Trabalhar em algo que ache interessante                                   |     |       |       |
| Extremamente importante   | 464 | 0.448 | 0.498 |
| Muito importante  | 464 | 0.121 | 0.326 |
| Importante  | 464 | 0.304 | 0.46  |
| Pouco importante  | 464 | 0.078 | 0.268 |
| Nada importante   | 464 | 0.05  | 0.217 |
| Ser consultado (a) pelo seu chefe em decisões que envolvem o seu trabalho |     |       |       |
| Extremamente importante   | 464 | 0.371 | 0.484 |
| Muito importante  | 464 | 0.192 | 0.394 |
| Importante  | 464 | 0.31  | 0.463 |
| Pouco importante  | 464 | 0.065 | 0.246 |
| Nada importante   | 464 | 0.063 | 0.242 |
| Viver num lugar agradável   |     |       |       |
| Extremamente importante   | 464 | 0.515 | 0.5   |
| Muito importante  | 464 | 0.093 | 0.29  |
| Importante  | 464 | 0.263 | 0.441 |
| Pouco importante  | 464 | 0.091 | 0.287 |
| Nada importante   | 464 | 0.039 | 0.193 |
| Ter um emprego que a família e amigos respeitem                           |     |       |       |
| Extremamente importante   | 464 | 0.231 | 0.422 |
| Muito importante  | 464 | 0.287 | 0.453 |
| Importante  | 464 | 0.269 | 0.444 |
| Pouco importante  | 464 | 0.078 | 0.268 |
| Nada importante   | 464 | 0.136 | 0.343 |
| Ter a oportunidade de ser promovido(a)                                    |     |       |       |
| Extremamente importante   | 464 | 0.336 | 0.473 |
| Muito importante  | 464 | 0.235 | 0.424 |
| Importante  | 464 | 0.254 | 0.436 |
| Pouco importante  | 464 | 0.075 | 0.264 |
| Nada importante   | 464 | 0.099 | 0.299 |

Fonte: Elaborada pelo próprio a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019).

A Figura 12 apresenta um comparativo das dimensões do Modelo de Seis Dimensões (6D) entre Brasil versus Região Nordeste no IBGE, para o ano de 2019. O resultado da

comparaç2o das estimativas depende muito das regi2es analisadas. Nas regi2es Nordeste e Centro-Oeste, o 2ndice de individualismo (IDV) 2 ainda menor, com um afastamento de at2 36% do 2ndice obtido nas pesquisas de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), quando analisamos especificamente a regi2o Nordeste do pa2s.

Figura 13 - Comparativo das dimens2es do Modelo 6D entre Brasil versus Regi2o Nordeste no IBGE - 2019.



Fonte: Elaboraç2o pr2pria a partir do question2rio VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Um dos resultados obtidos na pesquisa e que se aproxima do valor obtido pelos estudos de Hofstede (Hofstede Insights, 2019) 2 o da dimens2o masculinidade (MASC), que confirma o aspecto `masculinizado\_ da sociedade nordestina, resultado de um passado de disputas sociais, de isolamento e de superaç2o das dificuldades impostas pela natureza na regi2o do sert2o nordestino (MELLO, 2013).

### 5.1.1 DIMENS2O IVR (Perguntas - 11,12,16,17) / LTO (Perguntas - 13,14,19,22)

O segundo bloco de perguntas abordou quest2es relacionadas 2 vida pessoal do respondente, em aspectos relacionados a ter tempo livre para se divertir, felicidade, entre outras, que servem para avaliar a dimens2o de indulg2ncia (IVR) e outras relacionadas 2 orientaç2o do

indivíduo para o longo prazo (LTO), como por exemplo, não gastar mais do que o necessário, persistência para alcançar resultados, dentre outras. A Tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários que serviram de análise para a construção das dimensões IVR e LTO.

Chamamos a atenção para as principais semelhanças e diferenças entre as variáveis que compõem as dimensões IVR e LTO: primeiro, 48,1% dos funcionários do IBGE preconizam que é extremamente importante ter tempo livre para se divertir; segundo, 37,3% assumem que é importante ter moderação, isto é, evitar excessos; e, terceiro, 36% e 33% indicam que é extremamente importante ser generoso com as outras pessoas e ser simples, respectivamente.

Tabela 9 - Estatística descritiva das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários - IBGE, 2019

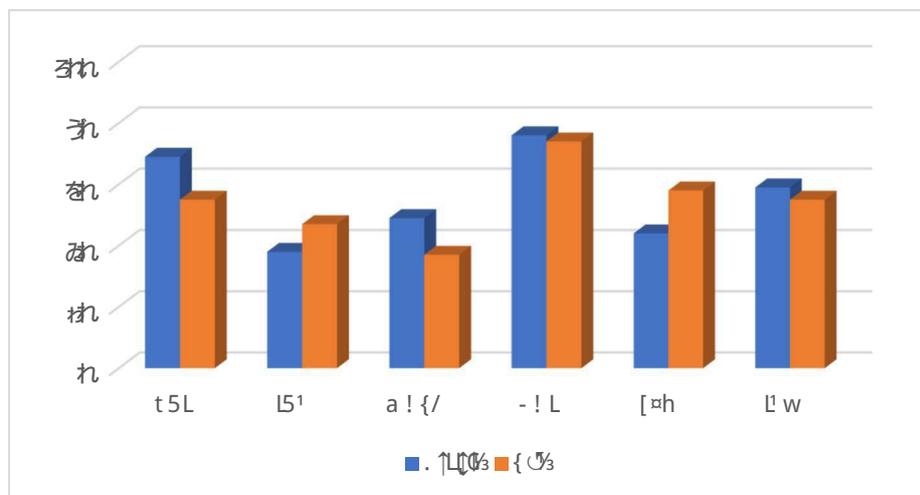
| Variáveis   | Observações | Média | Desvio-Padrão |
|---|-------------|-------|---------------|
| Ter tempo livre para se divertir                  |             |       |               |
| Extremamente importante                           | 464         | 0.481 | 0.5           |
| Muito importante                                  | 464         | 0.114 | 0.318         |
| Importante  | 464         | 0.267 | 0.443         |
| Pouco importante                                  | 464         | 0.091 | 0.287         |
| Nada importante                                   | 464         | 0.047 | 0.213         |
| Ter moderação: se controlar para evitar excessos  |             |       |               |
| Extremamente importante                           | 464         | 0.295 | 0.457         |
| Muito importante                                  | 464         | 0.196 | 0.397         |
| Importante  | 464         | 0.373 | 0.484         |
| Pouco importante                                  | 464         | 0.069 | 0.254         |
| Nada importante                                   | 464         | 0.067 | 0.25          |
| Ser generoso com as outras pessoas                |             |       |               |
| Extremamente importante                           | 464         | 0.36  | 0.48          |
| Muito importante                                  | 464         | 0.188 | 0.391         |
| Importante  | 464         | 0.323 | 0.468         |
| Pouco importante                                  | 464         | 0.056 | 0.23          |
| Nada importante                                   | 464         | 0.073 | 0.261         |
| Simplicidade: não gastar mais do que o necessário |             |       |               |
| Extremamente importante                           | 464         | 0.338 | 0.474         |
| Muito importante                                  | 464         | 0.216 | 0.412         |
| Importante  | 464         | 0.304 | 0.46          |
| Pouco importante                                  | 464         | 0.069 | 0.254         |
| Nada importante                                   | 464         | 0.073 | 0.261         |

Fonte: Elaborado a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

A Figura 13 apresenta um comparativo das dimensões do Modelo de Seis Dimensões (6D) entre Brasil versus Região Sul no IBGE, para o ano de 2019. Os resultados do comparativo regional para as dimensões IVR e LTO indicam que uma elevada orientação para longo prazo (LTO) dos respondentes da região Sul. Conforme destacado por Lenartowicz et al. (2003), os

estados localizados mais ao sul do Brasil possuem uma forte influência da cultura europeia, que valoriza o trabalho e não é direcionada para o imediatismo, para o curto prazo.

Figura 14 - Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil versus Região Sul no IBGE - 2019.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Já para a dimensão indulgência (IVR), temos o comportamento mais irregular entre as regiões brasileiras, como valores bem abaixo do obtido na pesquisa de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), que é o caso das regiões Norte, Nordeste e Centro-oeste e outras duas que se aproximam um pouco mais, as regiões Sul e Sudeste, como é possível constatar na Tabela 5 na seção anterior.

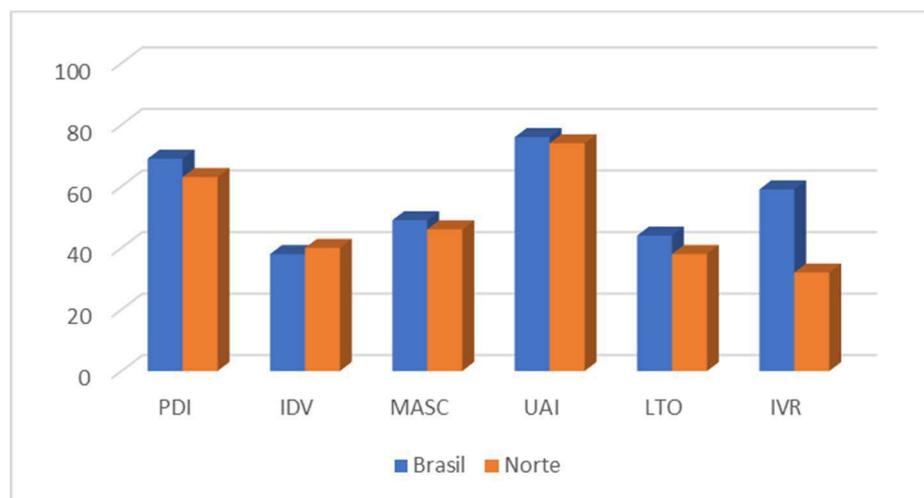
A Figura 14 apresenta um comparativo das dimensões do Modelo de Seis Dimensões (6D) entre Brasil versus Região Norte no IBGE, para o ano de 2019. Trata-se da dimensão que mais se destaca na região Norte frente às demais e ao Brasil. A alta pontuação de 59 no Brasil, caracteriza uma sociedade indulgente, ou seja, que dá um alto grau de importância ao lazer, a aproveitar a vida e se divertir (HOFSTED E INSIGHTS, 2019).

Porém, verificamos neste estudo que não se trata de uma característica uniforme em todas as regiões brasileiras. Dentre aquelas com baixos índices de indulgência, destacamos as regiões Nordeste, Centro-Oeste e a Norte, esta última representada na Figura 14. A pontuação obtida pelos respondentes da região norte (32 pontos), fica quase 50% abaixo do valor obtido

na comparação nacional do Modelo 6D (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Tendo em vista a distância geográfica e de desenvolvimento em rela o   região Sudeste, considerada a mais industrializada e urbanizada do país a região norte se aproxima de uma cultura mais rural, podendo apresentar aspectos mais dispersos do que a chamada 'artecultura' que predomina na região Sudeste (CALDAS, 2007).

Figura 15 - Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil versus Região Norte no IBGE - 2019.



Fonte: Elabora o própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

### 5.1.2 DIMENSÃO UAI (Perguntas - 15,18,21,24) / LTO (Perguntas - 13,14,19,22)

O segundo bloco de perguntas do questionário ainda inclui questões direcionadas a outras dimensões como sobre evitar a incerteza (UAI) e relacionadas   orienta o do indivíduo para o longo prazo (LTO). Neste bloco, destacam-se perguntas para conhecer o estado de saúde físico e emocional dos respondentes, em questões como: 15. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso? Ou 18. Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?

O bloco   complementado com perguntas voltadas   intera o do indivíduo com a organiza o e com seus gestores imediatos em questões como: .21. Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a

respeito de seu trabalho? Ou 24. As regras de uma organiza o nunca devem ser quebradas - mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra   em benefício da organiza o.

A Tabela 10 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários do IBGE, no período de 2019. Percebemos algumas mudanças importante no panorama de análise da vida pessoal dos funcionários, como a 46, % - s vezes se sentem nervosos ou tensos; 53,4% se sentem frequentemente felizes; 55,2% dos respondentes indicam que - s vezes outras circunstâncias impedem de fazer algo que desejam; o estado de saúde dos funcionários na semana de referência foi bom (51,1%); 24,8% dos respondentes não sentem muito orgulho de ser brasileiro. Além disso, frequentemente 48,9% dos funcionários que são subordinados sentem medo de contradizer o chefe; 42,5%, 44% concordam que para ser um bom gestor não precisa ter uma resposta para toda pergunta que um subordinado fizer a respeito sobre o trabalho, para alcançar os resultados o melhor caminho   a persistência, respectivamente. Em rela o a estrutura organizacional, 27,2% dos respondentes não sabem o que opinar quando sobre os subordinados que têm dois chefes. Por outro lado, 33 % dos funcionários discordam que as regras de uma organiza o nunca devem ser quebradas.

Tabela 10 - Estatística descritiva das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários - IBGE, 2019

| Variáveis   | Observa es | Média | Desvio-Padrão |
|---|------------|-------|---------------|
| Frequência que se sente nervoso ou tenso                            |            |       |               |
| Sempre  | 464        | 0.056 | 0.23          |
| Frequentemete   | 464        | 0.321 | 0.467         |
|  s vezes  | 464        | 0.461 | 0.499         |
| Raramente   | 464        | 0.159 | 0.367         |
| Nunca   | 464        | 0.002 | 0.046         |
| Frequência que se sente feliz                                       |            |       |               |
| Sempre  | 464        | 0.125 | 0.331         |
| Frequentemete   | 464        | 0.534 | 0.499         |
|  s vezes  | 464        | 0.304 | 0.46          |
| Raramente   | 464        | 0.037 | 0.188         |
| Outras pessoas ou circunstâncias impedem que realmente deseja fazer |            |       |               |
| Sim, sempre   | 464        | 0.032 | 0.177         |
| Sim, quase sempre   | 464        | 0.179 | 0.384         |
|  s vezes  | 464        | 0.552 | 0.498         |
| Não, raramente  | 464        | 0.207 | 0.406         |
| Não, nunca  | 464        | 0.03  | 0.171         |
| Estado de saúde na semana de referência                             |            |       |               |
| Excelente   | 464        | 0.151 | 0.358         |
| Bom   | 464        | 0.511 | 0.5           |
| Razoável  | 464        | 0.246 | 0.431         |
| Ruim  | 464        | 0.078 | 0.268         |
| P ssimo   | 464        | 0.015 | 0.122         |
| Orgulho de ser brasileiro   |            |       |               |

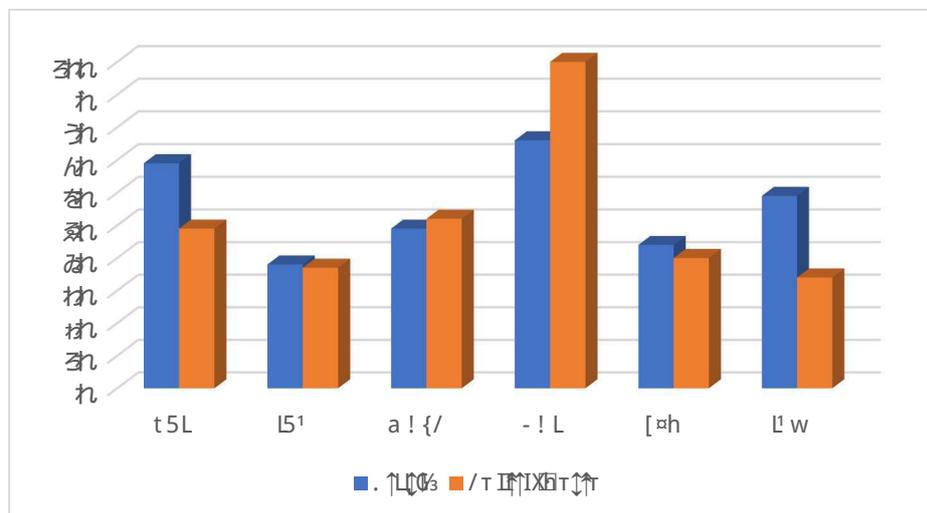
|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| Muito orgulhoso  | 464 | 0.19  | 0.392 |
| Razoavelmente orgulhoso  | 464 | 0.244 | 0.43  |
| Um pouco orgulhoso   | 464 | 0.194 | 0.396 |
| N <sup>o</sup> muito orgulhoso   | 464 | 0.248 | 0.432 |
| Nada orgulhoso   | 464 | 0.125 | 0.331 |
| Frequência com que os subordinados sentem medo de contradizer o chefe  |     |       |       |
| Nunca  | 464 | 0.028 | 0.165 |
| Raramente  | 464 | 0.095 | 0.293 |
| Às vezes   | 464 | 0.284 | 0.452 |
| Frequentemente   | 464 | 0.489 | 0.5   |
| Sempre   | 464 | 0.103 | 0.305 |
| Ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho |     |       |       |
| Concordo fortemente  | 464 | 0.345 | 0.476 |
| Concordo   | 464 | 0.425 | 0.495 |
| N <sup>o</sup> sei   | 464 | 0.06  | 0.238 |
| Discordo   | 464 | 0.112 | 0.316 |
| Discordo fortemente  | 464 | 0.058 | 0.234 |
| Persistência como o melhor caminho para alcançar resultados  |     |       |       |
| Concordo fortemente  | 464 | 0.211 | 0.409 |
| Concordo   | 464 | 0.444 | 0.497 |
| N <sup>o</sup> sei   | 464 | 0.168 | 0.374 |
| Discordo   | 464 | 0.127 | 0.334 |
| Discordo fortemente  | 464 | 0.05  | 0.217 |
| Estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo                          |     |       |       |
| Concordo fortemente  | 464 | 0.218 | 0.413 |
| Concordo   | 464 | 0.261 | 0.44  |
| N <sup>o</sup> sei   | 464 | 0.272 | 0.445 |
| Discordo   | 464 | 0.194 | 0.396 |
| Discordo fortemente  | 464 | 0.056 | 0.23  |
| As regras de uma organização nunca devem ser quebradas   |     |       |       |
| Concordo fortemente  | 464 | 0.101 | 0.302 |
| Concordo   | 464 | 0.244 | 0.43  |
| N <sup>o</sup> sei   | 464 | 0.218 | 0.413 |
| Discordo   | 464 | 0.33  | 0.471 |
| Discordo fortemente  | 464 | 0.108 | 0.31  |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

A Figura 15 apresenta um comparativo das dimensões do Modelo de Seis Dimensões (6D) entre Brasil versus Região Centro-Oeste no IBGE, para o ano de 2019. A Região Centro-Oeste é a que mais se destaca na dimensão relacionada a evitar a incerteza (UAI), com pontuação bem superior – obtida no estudo de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Contudo, as demais regiões estão bem próximas da pontuação obtida no referido estudo, como consta na Figura 10.

Na Figura 16 apresenta um comparativo das dimensões do Modelo de Seis Dimensões (6D) entre Brasil versus Região Sudeste no IBGE, para o ano de 2019. Os resultados empíricos, obtidos pelo estudo, indicam que a região Sudeste registrou o maior percentual de participantes, como é possível constatar na Tabela 4 na seção anterior. Foram 226 participantes, representando 48,7% do total de respostas apuradas. Considerando a relevância da região para o estudo, faremos a seguir algumas considerações específicas para esta amostra.

Figura 16 – Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil versus Região Centro-Oeste no IBGE – 2019.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

De maneira geral, a região Sudeste acompanhou as dimensões obtidas pelo Modelo 6D (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Porém, as dimensões de distância do poder (PDI) e indulgência (IVR) se afastaram 10 pontos em relação ao estudo de 6D. A dimensão PDI, que lida com o fato de que todos os indivíduos nas sociedades não são iguais, refere-se

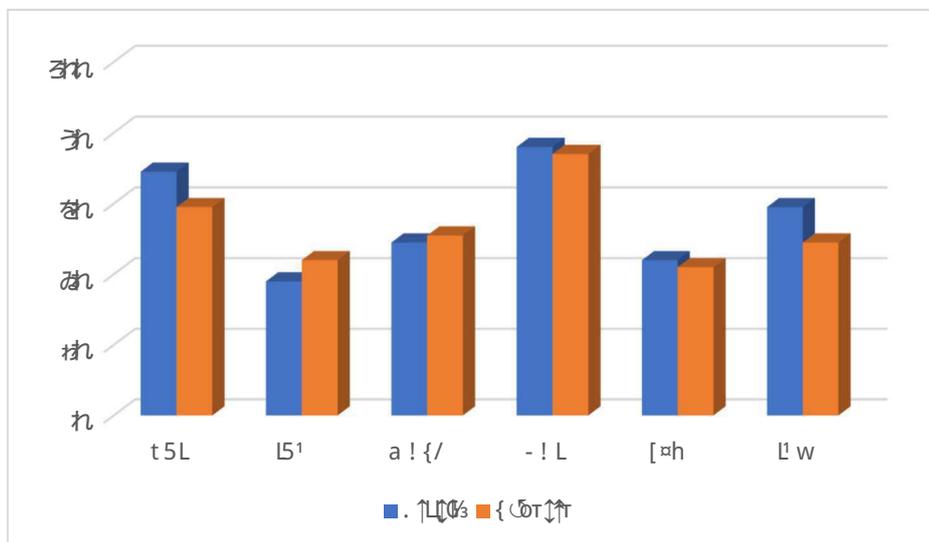
a extensão em que os membros menos poderosos das organizações país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de maneira desigual. Ao obter a pontuação 69, o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitas.

Essa característica se confirma também nas regiões norte e nordeste, regiões que possuem traços culturais mais associados a valores tradicionais herdados dos tempos coloniais, das oligarquias políticas (CALDAS, 2007).

Porém, os respondentes da região Sudeste percebem de maneira um pouco diferente a dimensão PDI, ao contabilizarem, em suas respostas, a pontuação 59. Segundo Lenartowicz, Johnson e White (2003), dois estados se destacam nesta região que são: Rio de Janeiro (‘cariocas’) e São Paulo (‘paulistas’). Para Lenartowicz, Johnson e White (2003), os ‘paulistas’ tendem a ser urbanos e não tradicionais, logo são altamente apegados ao dinheiro e aos bens, além de muito direcionados ao trabalho. Complementam as características deste estado, cuja população supera os 16 milhões de habitantes, o fato de ser um povo progressivo, avançado, moderno, e como principais segmentos de negócios, são proprietários de pequenas empresas (LENARTOWICZ; JOHNSON; WHITE, 2003).

Segundo Caldas (2007), a região sudeste do Brasil é vista como um polo de referência cultural do Brasil, tendo um importante papel como motor de desenvolvimento econômico, o que a torna um cluster cultural distinto no país. Seus padrões culturais podem ser vistos como os mais próximos da ‘altercultura’ que hoje seria projetada na maior parte do país, tanto no aspecto educacional quanto na indústria cultural (CALDAS, 2007).

Figura 17 - Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil versus Região Sudeste no IBGE - 2019.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

## 5.2 COMPARATIVO ENTRE REGIÕES

Nesta seção, é apresentado um resultado comparativo das variáveis que compõem as dimensões obtidos em todas as regiões brasileiras pesquisadas conforme apresentados nas Tabelas 11, 12 e 13.

A Tabela 11 apresenta as estatísticas descritivas sobre o emprego ideal por regiões brasileiras no IBGE, no ano de 2019. As variáveis de resultados entre as regiões brasileiras ocorrem em diferentes frequências conforme o tema em análise. As respostas tendem a se concentrar no sentido da avaliação `importante\_ para `extremamente importante\_, oscilando em percentual de respondentes que optam por cada uma das opções, sendo que na região sul, temos as respostas mais uniformemente divididas.

Tabela 11 - Estatística descritiva das variáveis sobre o emprego ideal por regiões brasileiras - IBGE, 2019

| Variáveis   | Região Norte | Região Nordeste | Região Sudeste | Região Centro-Oeste | Região Sul |
|---|--------------|-----------------|----------------|---------------------|------------|
| <b>Ter tempo suficiente para vida pessoal e doméstica</b>                     |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.575        | 0.622           | 0.655          | 0.658               | 0.653      |
| Muito importante  | 0.075        | 0.045           | 0.075          | 0.026               | 0.020      |
| Importante  | 0.225        | 0.216           | 0.124          | 0.237               | 0.163      |
| Pouco importante  | 0.100        | 0.090           | 0.124          | 0.079               | 0.102      |
| Nada importante   | 0.025        | 0.027           | 0.022          | 0.000               | 0.061      |
| <b>Ter um chefe (superior direto) que você respeite</b>                       |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.425        | 0.532           | 0.460          | 0.579               | 0.429      |
| Muito importante  | 0.075        | 0.108           | 0.111          | 0.132               | 0.061      |
| Importante  | 0.375        | 0.252           | 0.279          | 0.211               | 0.265      |
| Pouco importante  | 0.075        | 0.063           | 0.097          | 0.053               | 0.102      |
| Nada importante   | 0.050        | 0.045           | 0.053          | 0.026               | 0.143      |
| <b>Ter reconhecimento pelo bom desempenho</b>                                 |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.350        | 0.577           | 0.518          | 0.553               | 0.347      |
| Muito importante  | 0.125        | 0.090           | 0.128          | 0.158               | 0.224      |
| Importante  | 0.400        | 0.243           | 0.195          | 0.237               | 0.184      |
| Pouco importante  | 0.075        | 0.063           | 0.115          | 0.053               | 0.143      |
| Nada importante   | 0.050        | 0.027           | 0.044          | 0.000               | 0.102      |
| <b>Ter estabilidade no emprego</b>  |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.475        | 0.604           | 0.434          | 0.526               | 0.408      |
| Muito importante  | 0.175        | 0.144           | 0.186          | 0.079               | 0.204      |
| Importante  | 0.250        | 0.144           | 0.217          | 0.237               | 0.245      |
| Pouco importante  | 0.100        | 0.063           | 0.093          | 0.079               | 0.102      |
| Nada importante   | 0.000        | 0.045           | 0.071          | 0.079               | 0.041      |
| <b>Trabalhar com pessoas agradáveis</b>                                       |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.275        | 0.577           | 0.407          | 0.553               | 0.408      |
| Muito importante  | 0.125        | 0.090           | 0.133          | 0.053               | 0.143      |
| Importante  | 0.500        | 0.225           | 0.310          | 0.342               | 0.306      |
| Pouco importante  | 0.075        | 0.081           | 0.097          | 0.053               | 0.102      |
| Nada importante   | 0.025        | 0.027           | 0.053          | 0.000               | 0.041      |
| <b>Trabalhar em algo que ache interessante</b>                                |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.450        | 0.459           | 0.442          | 0.526               | 0.388      |
| Muito importante  | 0.125        | 0.117           | 0.133          | 0.026               | 0.143      |
| Importante  | 0.325        | 0.342           | 0.279          | 0.368               | 0.265      |
| Pouco importante  | 0.075        | 0.045           | 0.093          | 0.053               | 0.102      |
| Nada importante   | 0.025        | 0.036           | 0.053          | 0.026               | 0.102      |
| <b>Ser consultado(a) pelo seu chefe em decisões que envolvem seu trabalho</b> |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.225        | 0.432           | 0.354          | 0.421               | 0.388      |
| Muito importante  | 0.225        | 0.135           | 0.190          | 0.263               | 0.245      |
| Importante  | 0.400        | 0.351           | 0.310          | 0.263               | 0.184      |
| Pouco importante  | 0.075        | 0.045           | 0.075          | 0.053               | 0.061      |
| Nada importante   | 0.075        | 0.036           | 0.071          | 0.000               | 0.122      |
| <b>Viver num lugar agradável</b>  |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.350        | 0.577           | 0.513          | 0.605               | 0.449      |
| Muito importante  | 0.100        | 0.072           | 0.119          | 0.026               | 0.061      |
| Importante  | 0.425        | 0.243           | 0.230          | 0.289               | 0.306      |
| Pouco importante  | 0.125        | 0.072           | 0.106          | 0.053               | 0.061      |
| Nada importante   | 0.000        | 0.036           | 0.031          | 0.026               | 0.122      |
| <b>Ter um emprego que a família e amigos respeitem</b>                        |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante   | 0.200        | 0.324           | 0.195          | 0.316               | 0.143      |
| Muito importante  | 0.150        | 0.207           | 0.350          | 0.289               | 0.286      |
| Importante  | 0.425        | 0.315           | 0.217          | 0.263               | 0.286      |
| Pouco importante  | 0.125        | 0.045           | 0.088          | 0.026               | 0.102      |

|  |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nada importante                        | 0.100 | 0.108 | 0.150 | 0.105 | 0.184 |
| Ter a oportunidade de ser promovido(a) |       |       |       |       |       |
| Extremamente importante                | 0.150 | 0.432 | 0.327 | 0.421 | 0.245 |
| Muito importante                       | 0.175 | 0.153 | 0.265 | 0.237 | 0.327 |
| Importante                             | 0.525 | 0.297 | 0.212 | 0.237 | 0.143 |
| Pouco importante                       | 0.100 | 0.045 | 0.080 | 0.026 | 0.143 |
| Nada importante                        | 0.050 | 0.072 | 0.115 | 0.079 | 0.143 |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Na Tabela 12 são apresentadas as descritivas das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários por regiões brasileiras no IBGE. A comparação entre as regiões brasileiras também nos permite inferir sobre diferentes percepções dos respondentes no que diz respeito à qualidade de vida, aspirações funcionais, entre outros. Isto se reflete, por exemplo quando se analisa questões como "Ter a oportunidade de ser promovido", que é considerada extremamente importante por 32,7% dos respondentes da região sudeste, sobe para 42,1% no centro-oeste e atinge 15% na região norte e 24,5% na região sul.

Outro tema, muito relacionado ao serviço público que é a estabilidade no emprego, apresentou percentuais superiores a 40% para todas as regiões brasileiras na avaliação "extremamente importante", chegando a 60% para os funcionários da região Nordeste.

Tabela 12 - Estatística descritiva das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários por regiões brasileiras - IBGE, 2019

| Variáveis                                       | Região Norte | Região Nordeste | Região Sudeste | Região Centro-Oeste | Região Sul |
|---|--------------|-----------------|----------------|---------------------|------------|
| Ter tempo livre para se divertir                |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante                         | 0.325        | 0.432           | 0.496          | 0.526               | 0.612      |
| Muito importante                                | 0.100        | 0.099           | 0.137          | 0.079               | 0.082      |
| Importante                                      | 0.450        | 0.360           | 0.212          | 0.316               | 0.122      |
| Pouco importante                                | 0.100        | 0.063           | 0.097          | 0.079               | 0.122      |
| Nada importante                                 | 0.025        | 0.045           | 0.058          | 0.000               | 0.061      |
| Ter moderação secundária para evitar excessos   |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante                         | 0.275        | 0.396           | 0.261          | 0.237               | 0.286      |
| Muito importante                                | 0.150        | 0.153           | 0.226          | 0.184               | 0.204      |
| Importante                                      | 0.450        | 0.360           | 0.358          | 0.474               | 0.327      |
| Pouco importante                                | 0.100        | 0.045           | 0.075          | 0.079               | 0.061      |
| Nada importante                                 | 0.025        | 0.045           | 0.080          | 0.026               | 0.122      |
| Ser generoso com as outras pessoas              |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante                         | 0.225        | 0.441           | 0.341          | 0.474               | 0.286      |
| Muito importante                                | 0.250        | 0.108           | 0.217          | 0.132               | 0.224      |
| Importante                                      | 0.375        | 0.360           | 0.305          | 0.316               | 0.286      |
| Pouco importante                                | 0.100        | 0.027           | 0.066          | 0.053               | 0.041      |
| Nada importante                                 | 0.050        | 0.063           | 0.071          | 0.026               | 0.163      |
| Simplicidade de gastar mais do que o necessário |              |                 |                |                     |            |
| Extremamente importante                         | 0.300        | 0.423           | 0.305          | 0.395               | 0.286      |

|                  |       |       |       |       |       |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Muito importante | 0.200 | 0.162 | 0.235 | 0.184 | 0.286 |
| Importante       | 0.350 | 0.306 | 0.305 | 0.316 | 0.245 |
| Pouco importante | 0.100 | 0.072 | 0.066 | 0.053 | 0.061 |
| Nada importante  | 0.050 | 0.036 | 0.088 | 0.053 | 0.122 |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Tabela 13 - Estatística descritiva das variáveis sobre estado de saúde dos funcionários e percepções do cotidiano organizacional, por regiões brasileiras - IBGE, 2019

| Variáveis  | Região Norte | Região Nordeste | Região Sudeste | Região Centro-Oeste | Região Sul |
|--|--------------|-----------------|----------------|---------------------|------------|
| Frequência que se sente nervoso ou tenso   |              |                 |                |                     |            |
| Sempre   | 0.100        | 0.036           | 0.053          | 0.079               | 0.061      |
| Frequentemente<br>ú s vezes  | 0.300        | 0.270           | 0.336          | 0.447               | 0.286      |
| Raramente  | 0.400        | 0.550           | 0.442          | 0.421               | 0.429      |
| Nunca  | 0.200        | 0.135           | 0.168          | 0.053               | 0.224      |
| 0.000  | 0.000        | 0.009           | 0.000          | 0.000               | 0.000      |
| Frequência que se sente feliz  |              |                 |                |                     |            |
| Sempre   | 0.150        | 0.135           | 0.124          | 0.053               | 0.143      |
| Frequentemente<br>ú s vezes  | 0.475        | 0.505           | 0.549          | 0.500               | 0.612      |
| Raramente  | 0.350        | 0.306           | 0.305          | 0.342               | 0.224      |
| Nunca  | 0.025        | 0.054           | 0.022          | 0.105               | 0.020      |
| Outras pessoas ou circunstâncias impedem que realmente desja fazer   |              |                 |                |                     |            |
| Sim, sempre  | 0.025        | 0.045           | 0.018          | 0.079               | 0.041      |
| Sim, quase sempre<br>ú s vezes   | 0.200        | 0.162           | 0.181          | 0.237               | 0.143      |
| Raramente  | 0.550        | 0.595           | 0.535          | 0.421               | 0.633      |
| Não, raramente   | 0.200        | 0.180           | 0.226          | 0.237               | 0.163      |
| Não, nunca   | 0.025        | 0.018           | 0.040          | 0.026               | 0.020      |
| Estado de saúde na semana de referência  |              |                 |                |                     |            |
| Excelente  | 0.200        | 0.162           | 0.150          | 0.105               | 0.122      |
| Bom  | 0.525        | 0.459           | 0.540          | 0.500               | 0.490      |
| Razoável   | 0.175        | 0.288           | 0.212          | 0.342               | 0.286      |
| Ruim   | 0.100        | 0.090           | 0.075          | 0.026               | 0.082      |
| Píssimo  | 0.000        | 0.000           | 0.022          | 0.026               | 0.020      |
| Orgulho de ser brasileiro  |              |                 |                |                     |            |
| Muito orgulhoso  | 0.175        | 0.243           | 0.190          | 0.211               | 0.061      |
| Razoavelmente orgulhoso  | 0.350        | 0.243           | 0.226          | 0.237               | 0.245      |
| Um pouco orgulhoso   | 0.100        | 0.216           | 0.195          | 0.211               | 0.204      |
| Não muito orgulhoso  | 0.275        | 0.234           | 0.243          | 0.263               | 0.265      |
| Nada orgulhoso   | 0.100        | 0.063           | 0.146          | 0.079               | 0.224      |
| Frequência com que os subordinados sentem medo de contradizer o chefe  |              |                 |                |                     |            |
| Nunca  | 0.050        | 0.009           | 0.040          | 0.026               | 0.000      |
| Raramente  | 0.100        | 0.126           | 0.084          | 0.053               | 0.102      |
| ú s vezes  | 0.275        | 0.261           | 0.283          | 0.289               | 0.347      |
| Frequentemente   | 0.500        | 0.523           | 0.478          | 0.500               | 0.449      |
| Sempre   | 0.075        | 0.081           | 0.115          | 0.132               | 0.102      |
| Ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho |              |                 |                |                     |            |
| Concordo fortemente  | 0.250        | 0.360           | 0.358          | 0.289               | 0.367      |
| Concordo   | 0.450        | 0.459           | 0.398          | 0.395               | 0.469      |
| Não sei  | 0.000        | 0.045           | 0.080          | 0.132               | 0.000      |
| Discordo   | 0.200        | 0.090           | 0.106          | 0.158               | 0.082      |
| Discordo fortemente  | 0.100        | 0.045           | 0.058          | 0.026               | 0.082      |
| Persistência como o melhor caminho para alcançar resultados  |              |                 |                |                     |            |

|  |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Concordo fortemente  | 0.150 | 0.306 | 0.190 | 0.237 | 0.122 |
| Concordo   | 0.375 | 0.450 | 0.451 | 0.474 | 0.429 |
| N <sup>2</sup> o sei   | 0.175 | 0.099 | 0.181 | 0.158 | 0.265 |
| Discordo   | 0.225 | 0.081 | 0.124 | 0.132 | 0.163 |
| Discordo fortemente  | 0.075 | 0.063 | 0.053 | 0.000 | 0.020 |
| E estrutura organizacional em que os subordinados t <sup>2</sup> m dois chefes deve ser evitada a qualquer custo |       |       |       |       |       |
| Concordo fortemente  | 0.200 | 0.261 | 0.221 | 0.158 | 0.163 |
| Concordo   | 0.250 | 0.207 | 0.270 | 0.316 | 0.306 |
| N <sup>2</sup> o sei   | 0.275 | 0.297 | 0.252 | 0.289 | 0.286 |
| Discordo   | 0.200 | 0.198 | 0.190 | 0.211 | 0.184 |
| Discordo fortemente  | 0.075 | 0.036 | 0.066 | 0.026 | 0.061 |
| As regras de uma organiza <sup>2</sup> o nunca devem ser quebradas   |       |       |       |       |       |
| Concordo fortemente  | 0.150 | 0.126 | 0.071 | 0.132 | 0.122 |
| Concordo   | 0.100 | 0.252 | 0.252 | 0.421 | 0.163 |
| N <sup>2</sup> o sei   | 0.125 | 0.162 | 0.239 | 0.263 | 0.286 |
| Discordo   | 0.475 | 0.369 | 0.323 | 0.132 | 0.306 |
| Discordo fortemente  | 0.150 | 0.090 | 0.115 | 0.053 | 0.122 |

Fonte: Elabora<sup>2</sup>o propria a partir do question<sup>2</sup>rio VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

## 6 COMPARATIVO ORGANIZACIONAL ENTRE REGIÕES - CORRELAÇÕES

Além do mapeamento cultural, tendo por base o modelo 6D (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010), foram adicionadas outras variáveis ao estudo, como tempo de trabalho, nível do cargo, regiões brasileiras e nível educacional. O objetivo foi ampliar a análise, visando identificar a possível existência de subculturas, a partir de correlações entre estas variáveis, conforme descrito na Tabela 14.

A correlação é uma medida da interação linear entre variáveis. De um lado, esta pode ser positivamente relacionada, ou seja, o comportamento de uma variável é acompanhado pela variação de outra no mesmo sentido. Por outro lado, a correlação pode ser negativa, quando as variáveis em análise oscilam em sentidos opostos, ou seja, se uma aumenta a outra diminui e vice-versa. E, por fim, pode não haver o relacionamento e, neste caso, não há variação (BUSSAB; MORETIN, 2013; FIELD, 2009).

O coeficiente de correlação é uma medida adequada para analisar a associação de variáveis quantitativas e normalmente é representado pela letra "r". O coeficiente assume valores entre -1 e 1, sendo que para  $r = 1$  temos uma correlação perfeita positiva entre duas variáveis e para  $r = -1$ , significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis, isto é, uma relação inversa entre as variáveis. Por fim, para  $r = 0$ , significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra (BUSSAB; MORETIN, 2013; FIELD, 2009). A Tabela 14 apresenta a correlação das variáveis selecionadas no IBGE, no ano de 2019. Assume-se as variáveis tempo de trabalho no IBGE, nível do cargo, regiões brasileiras e nível educacional. Vale ressaltar que, para análise do tempo de trabalho no IBGE, ficaram definidas as dummies a seguir: entre 0 e 5 anos; entre 6 e 10 anos; entre 11 e 20 anos; entre 21 e 25 anos; e, entre 31 e 35 anos. Para o nível do cargo, seguiu-se os critérios adotados pelo Governo Federal na composição da tabela salarial do IBGE (Anexo VIII) e ficam assim definidas as dummies de Técnico - não exige nível superior -; e, Analista - exige nível superior -.

Para a abordagem espacial foram realizadas dummies por regiões brasileiras sendo elas: Norte, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste; e, Sul. Por fim, o nível de escolaridade trata-se de uma característica peculiar do IBGE, tendo em vista que há incentivo salarial para aqueles que têm continuidade de formação superior. Na Tabela salarial do IBGE, apresentada no Anexo VIII, é

possível verificar que, além da classe, há o valor da remuneração conforme o título acadêmico do funcionário. Para aqueles que ocupam a função de analista, o acréscimo da remuneração é identificado pelas colunas que representam a Especialização, Mestrado e Doutorado.

Situação similar ocorre para os ocupantes de níveis técnicos, cujos títulos acadêmicos são indicados pela sigla GQ, e divididos em GQ I, II e III. Sendo assim, foram definidas dummies de Ensino Superior Completo; Pós-Graduação Completo; Mestrado Completo; e, Doutorado Completo. Observa-se uma correlação positiva (0.403) entre ser funcionário do IBGE com cargo de analista e ter entre 0 a 5 anos de tempo de trabalho na Instituição. Em outras palavras, indica que o contingente de novos servidores que responderam ao questionário, corresponde predominantemente aqueles que ocupam funções que exigem nível superior. É possível verificar também que, a correlação entre o nível de cargo analista e o grau de escolaridade (superior) é positiva (0.405). Isso sugere que há uma predominância daqueles que possuem o nível de escolaridade igual a superior completo.

Para as regiões brasileiras, os resultados mostram que a correlação entre a região Norte, Nordeste e Sudeste e o tempo de trabalho entre 31 e 35 anos é de 0.049, 0.023 e 0.023, respectivamente. Ou seja, há uma relação positiva entre as variáveis. Já para a região Centro-Oeste e Sul, as correlações são sempre negativas e de magnitude relativamente menor.

Na região Sudeste encontra-se uma correlação negativa entre a variável analista de -0.408. Em outras palavras, isso mostra que há uma inversibilidade entre os analistas na região Sudeste. Já para as demais regiões, as correlações são sempre positivas e de magnitude mais elevada.

Em relação ao nível de escolaridade, observa-se uma correlação entre as variáveis de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado com os técnicos do IBGE, o que indica que existe uma relação positiva. O mesmo não é observado para os analistas do IBGE, onde a correlação é negativa.

A Tabela 15 apresenta a matriz de correlação das variáveis selecionadas no IBGE, no ano de 2019. Nesta Tabela foram adicionadas as variáveis de controle denominada de faixas etárias. Os resultados foram semelhantes aos da Tabela 14. Entretanto, para as dummies da variável de faixa etária de 35 a 60 anos de idade, a correlação com o nível de cargo analista indica uma relação negativa e com magnitudes menores comparada as faixas etárias inferiores. Inclusive, há uma correlação positiva entre tempo de trabalho entre 0 a 5 anos no IBGE e faixas

idades entre 20 a 34 anos. Ou seja, os funcionários do IBGE trabalham uma faixa de tempo relativamente pequena e são jovens.

Tabela 14 - Correlação das variáveis selecionadas: tempo de trabalho, nível do cargo, regiões brasileiras e nível educacional - IBGE, 2019

| Variáveis                     | (1)    | (2)    | (3)    | (4)    | (5)    | (6)    | (7)    | (8)    | (9)    | (10)   | (11)   | (12)   | (13)   | (14)   | (15)   | (16)  |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Tempo de trabalho no IBGE     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (1) Entre 0 e 5 anos          | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (2) Entre 6 e 10 anos         | -0.423 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (3) Entre 11 e 20 anos        | -0.555 | -0.367 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (4) Entre 21 e 25 anos        | -0.104 | -0.069 | -0.090 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (5) Entre 31 e 35 anos        | -0.183 | -0.121 | -0.158 | -0.030 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| Nível do cargo no IBGE        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (6) Técnico                   | -0.403 | 0.387  | 0.176  | 0.099  | -0.268 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (7) Analista                  | 0.403  | -0.387 | -0.176 | -0.099 | 0.268  | -1.000 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| Regiões Brasileiras           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (8) Norte                     | 0.000  | -0.001 | -0.012 | -0.037 | 0.049  | -0.144 | 0.144  | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (9) Nordeste                  | 0.007  | -0.017 | -0.001 | -0.008 | 0.023  | -0.165 | 0.165  | -0.155 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |       |
| (10) Sudeste                  | -0.069 | 0.034  | 0.009  | 0.082  | 0.023  | 0.408  | -0.408 | -0.278 | -0.522 | 1.000  |        |        |        |        |        |       |
| (11) Centro-Oeste             | 0.038  | -0.064 | 0.038  | -0.042 | -0.023 | -0.101 | 0.101  | -0.094 | -0.176 | -0.315 | 1.000  |        |        |        |        |       |
| (12) Sul                      | 0.061  | 0.028  | -0.037 | -0.048 | -0.084 | -0.207 | 0.207  | -0.106 | -0.198 | -0.356 | -0.120 | 1.000  |        |        |        |       |
| Nível de escolaridade         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (13) Ensino Superior Completo | 0.405  | -0.299 | -0.205 | -0.039 | 0.123  | -0.691 | 0.691  | 0.107  | 0.143  | -0.269 | 0.071  | 0.077  | 1.000  |        |        |       |
| (14) Pós-Graduação Completo   | -0.121 | -0.005 | 0.086  | 0.100  | 0.037  | 0.204  | -0.204 | -0.000 | -0.122 | 0.133  | 0.011  | -0.056 | -0.431 | 1.000  |        |       |
| (15) Mestrado Completo        | -0.157 | 0.187  | 0.049  | -0.016 | -0.099 | 0.304  | -0.304 | -0.111 | -0.024 | 0.073  | -0.010 | 0.019  | -0.424 | -0.348 | 1.000  |       |
| (16) Doutorado Completo       | -0.204 | 0.181  | 0.110  | -0.052 | -0.092 | 0.306  | -0.306 | -0.007 | -0.010 | 0.109  | -0.099 | -0.059 | -0.291 | -0.239 | -0.235 | 1.000 |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

Tabela 15 - Correlação das variáveis selecionadas: tempo de trabalho, nível do cargo, regiões brasileiras e faixa etária - IBGE, 2019

| Variables                 | (1)    | (2)    | (3)    | (4)    | (5)    | (6)    | (7)    | (8)    | (9)    | (10)   | (11)   | (12)   | (13)   | (14)   | (15)   | (16)   | (17)   | (18)   | (19)   | (20)   | (21)  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Tempo de trabalho no IBGE |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (1) Entre 0 e 5 anos      | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (2) Entre 6 e 10 anos     | -0.445 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (3) Entre 11 e 20 anos    | -0.593 | -0.316 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (4) Entre 21 e 25 anos    | -0.110 | -0.059 | -0.078 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (5) Entre 31 e 35 anos    | -0.193 | -0.103 | -0.137 | -0.025 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| Nível do cargo no IBGE    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (6) Técnico               | -0.434 | 0.388  | 0.212  | 0.102  | -0.226 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (7) Analista              | 0.434  | -0.388 | -0.212 | -0.102 | 0.226  | -1.000 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| Regiões Brasileiras       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (8) Norte                 | 0.037  | -0.031 | -0.010 | -0.038 | 0.014  | -0.178 | 0.178  | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (9) Nordeste              | 0.051  | -0.022 | -0.039 | -0.021 | 0.018  | -0.207 | 0.207  | -0.180 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (10) Sudeste              | -0.067 | 0.031  | 0.008  | 0.086  | 0.035  | 0.408  | -0.408 | -0.303 | -0.536 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (11) Centro-Oeste         | -0.008 | -0.034 | 0.056  | -0.036 | -0.019 | -0.050 | 0.050  | -0.094 | -0.167 | -0.281 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (12) Sul                  | 0.009  | 0.038  | 0.001  | -0.043 | -0.075 | -0.159 | 0.159  | -0.113 | -0.200 | -0.336 | -0.105 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| Faixas Etárias            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (13) 20 a 24 anos         | 0.224  | -0.100 | -0.133 | -0.025 | -0.043 | -0.169 | 0.169  | -0.024 | 0.110  | -0.074 | 0.028  | -0.034 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |        |       |
| (14) 25 a 29 anos         | 0.484  | -0.205 | -0.294 | -0.054 | -0.096 | -0.255 | 0.255  | 0.029  | -0.035 | -0.014 | 0.005  | 0.040  | -0.093 | 1.000  |        |        |        |        |        |        |       |
| (15) 30 a 34 anos         | 0.286  | -0.104 | -0.157 | -0.062 | -0.109 | -0.222 | 0.222  | 0.076  | 0.007  | -0.049 | -0.046 | 0.039  | -0.106 | -0.234 | 1.000  |        |        |        |        |        |       |
| (16) 35 a 39 anos         | -0.053 | 0.185  | -0.052 | -0.048 | -0.085 | 0.050  | -0.050 | -0.034 | 0.044  | -0.041 | 0.006  | 0.031  | -0.083 | -0.183 | -0.208 | 1.000  |        |        |        |        |       |
| (17) 40 a 44 anos         | -0.288 | 0.147  | 0.244  | -0.054 | -0.096 | 0.243  | -0.243 | -0.058 | -0.079 | 0.049  | 0.074  | 0.020  | -0.093 | -0.206 | -0.234 | -0.183 | 1.000  |        |        |        |       |
| (18) 45 a 50 anos         | -0.306 | 0.063  | 0.260  | 0.204  | -0.077 | 0.280  | -0.280 | -0.016 | -0.036 | 0.063  | 0.053  | -0.083 | -0.075 | -0.166 | -0.190 | -0.148 | -0.166 | 1.000  |        |        |       |
| (19) 50 a 54 anos         | -0.205 | 0.015  | 0.077  | 0.129  | 0.226  | 0.052  | -0.052 | -0.052 | 0.005  | 0.033  | -0.044 | 0.027  | -0.055 | -0.121 | -0.138 | -0.107 | -0.121 | -0.098 | 1.000  |        |       |
| (20) 55 a 60 anos         | -0.181 | -0.052 | 0.148  | -0.027 | 0.229  | 0.076  | -0.076 | 0.121  | 0.030  | -0.011 | -0.066 | -0.079 | -0.046 | -0.101 | -0.115 | -0.090 | -0.101 | -0.082 | -0.059 | 1.000  |       |
| (21) Maior que 60 anos    | -0.150 | 0.036  | -0.040 | -0.023 | 0.403  | -0.045 | 0.045  | -0.061 | 0.041  | 0.048  | -0.057 | -0.027 | -0.039 | -0.087 | -0.099 | -0.077 | -0.087 | -0.070 | -0.051 | -0.043 | 1.000 |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019)

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS PARA CONHECER O PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO DO IBGE

Após a realização do mapeamento cultural, com base no modelo 6D do Hofstede et al. (2010) e da análise de correlação de variáveis escolhidas, como por exemplo, tempo de trabalho, nível do cargo, regiões brasileiras e nível educacional, foi feita uma análise para verificar a probabilidade dos funcionários do IBGE continuarem os estudos, isto é, sua formação universitária.

Os métodos utilizados neste estudo serão o Modelo de Probabilidade Linear (MPL) e o Modelo Não Linear de Variáveis discretas, o Probit, que permite mensurar através de regressões econométricas a decisão do funcionário do IBGE em continuar os estudos.

A variável dependente selecionada para os modelos econométricos é o grau de escolaridade pretendido. É uma variável dummy que assume valor igual a 1 para os funcionários que pretendem alcançar os níveis de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado; e, caso contrário, valor igual a 0 se os funcionários pretendem concluir apenas o Ensino Superior.

Nos modelos econométricos foram incluídas variáveis de controles, como por exemplo, as características individuais dos funcionários do IBGE, tais como: dummies de gênero, raça, idade e idade ao quadrado. Além de variáveis relacionadas a característica do ambiente de trabalho como as dummies de nível do cargo, tempo de trabalho na instituição e regiões brasileiras.

O Modelo de Probabilidade Linear é uma estimação por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), enquanto que o Modelo Probit, a probabilidade de o funcionário decidir continuar os estudos ( $Y = 1$ ) possui uma distribuição normal e é condicionada a vetor de variáveis explicativas.

$$Pr (Y_{ij}=1 | X_{(i)}, Z_j) = \Phi(\beta' X_i + \gamma' Z_j) \quad (1)$$

Onde:  $\Phi$  denota a c.d.f. da distribuição normal padrão,  $Y_{ij}$  é uma variável binária (dummy) que vale um se o indivíduo  $i$  do IBGE  $j$  decidir continuar no ensino superior; e, caso contrário, se o funcionário não decidir continuar os estudos no ensino superior.  $X_i$  denota

um vetor com uma série de controles indicando características dos alunos.  $Z_j$  denota um vetor com uma série de controles indicando características do IBGE, isto é, do ambiente de trabalho. Ao incorporar as variáveis de controles denotadas por  $X_i$ , podemos interpretar  $\beta$  como a probabilidade do funcionário do IBGE continuar estudando, mantendo as variáveis  $X_i$  constantes.

$$\Pr (Y_{ij}=1 | X_i, Z_j) = \beta'X_i + \gamma'Z_j + \epsilon_{ij} \quad (2)$$

Em que:  $i$  é o indivíduo;  $j$  é o IBGE;  $Y_{ij}$ , é a variável dependente binária que tem valor igual a 1 se o funcionário do IBGE for para a Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado; e, caso contrário, assume o valor igual a 0 (grau de escolaridade pretendido);  $X_i$ , é o conjunto de variáveis que descreve as características individuais (idade, gênero, raça);  $Z_j$  representa as características do ambiente de trabalho (nível do cargo, tempo de trabalho na instituição e regiões brasileiras);  $\epsilon_{ij}$  é a constante;  $\epsilon_{ij}$  é o termo de erro onde irá constar com as implicações não mensuráveis do modelo, havendo uma relação robusta, do aluno e da escola, no ingresso ao ensino superior.  $\beta$  e  $\gamma$  são os vetores utilizados como parâmetro de interesse com os coeficientes representados no modelo.

A seguir, na Tabela 16 serão apresentados os principais resultados obtidos a partir das estimativas dos MPL e do Probit. Os coeficientes reportados, bem como as estatísticas calculadas referem-se ao Modelo (1), Modelo (2) e Modelo (3) que contém resultados para os dois modelos indicados anteriormente. É importante frisar que, ao contrário do Modelo de Probabilidade Linear, o modelo Probit apresenta uma distribuição normal padrão.

Os resultados encontrados no Modelo de Probabilidade Linear (MPL) e no Modelo Probit foram semelhantes em magnitude, valor e significância. Portanto, a interpretação ficou restrita à interpretação do Efeito Marginal (EM) do modelo Probit.

No Modelo (1), as estimativas do efeito marginal mostram que, controlando por outros fatores, o coeficiente da variável idade é positivo, mas não é significativo. Isso indica que

---

<sup>3</sup> Destaca-se que o p-valor, que é um dos elementos utilizados para verificar o quão bem um modelo se ajusta aos dados, ou seja, a probabilidade de se permite declarar a significância de um teste estatístico. Inclusive, o p-valor representa a probabilidade de se obter um certo valor, a partir do tamanho de uma distribuição de frequência e considerando ainda, as hipóteses apresentadas. Os valores encontrados para o p-valor, são identificados pelo símbolo da estrela (\*) e categorizados da seguinte forma: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (BUSSAB; MORETIN, 2013; FIELD, 2009).

quanto maior a idade do funcionário do IBGE, maior a probabilidade de continuar os estudos. Além disso, em relação as regiões brasileiras, os resultados indicam que há 13,1% de chance do funcionário ingressar na Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado. O coeficiente apresentou-se positivo e estatisticamente significativo a 1%, comparado a região Sul (variável omitida). Em contrapartida, a região Norte apresenta a menor probabilidade (2,3%) dos respondentes ingressarem em níveis escolares superiores, sendo positivo e significativo a 5%.

Tabela 16 - Determinantes na escolha dos funcionários do IBGE no ingresso no ensino superior

| Variáveis                 | Modelo 1                   |                            |                            | Modelo 2                 |                         |                         | Modelo 3               |                         |                         |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                           | MPL                        | Probit                     | EM                         | MPL                      | Probit                  | EM                      | MPL                    | Probit                  | EM                      |
| Feminino                  | -0.0394<br>(0.0305)        | -0.132<br>(0.105)          | -0.0362<br>(0.0292)        | -0.0329<br>(0.0346)      | -0.116<br>(0.124)       | -0.0306<br>(0.0325)     | -0.0225<br>(0.0398)    | -0.0932<br>(0.146)      | -0.0229<br>(0.0360)     |
| Idade                     | 0.0178**<br>(0.00628)      | 0.0357<br>(0.0250)         | 0.00972<br>(0.00689)       | 0.00140<br>(0.00649)     | -0.0235<br>(0.0277)     | -0.00613<br>(0.00723)   | -0.00917*<br>(0.00347) | -0.0568***<br>(0.0103)  | -0.0139***<br>(0.00243) |
| Idade ao quadrado         | -0.000326***<br>(6.22e-05) | -0.000798***<br>(0.000251) | -0.000217***<br>(6.98e-05) | -0.000159*<br>(7.37e-05) | -0.000206<br>(0.000310) | -5.38e-05<br>(8.10e-05) | 1.20e-05<br>(5.73e-05) | 0.000274*<br>(0.000162) | 6.68e-05*<br>(3.97e-05) |
| Região Norte              | 0.0309*<br>(0.0123)        | 0.0858**<br>(0.0398)       | 0.0234**<br>(0.0107)       | 0.0315*<br>(0.0114)      | 0.0820**<br>(0.0370)    | 0.0214**<br>(0.00976)   | 0.0191<br>(0.0138)     | 0.0453<br>(0.0592)      | 0.0111<br>(0.0145)      |
| Região Nordeste           | 0.136***<br>(0.00889)      | 0.480***<br>(0.0353)       | 0.131***<br>(0.00851)      | 0.120***<br>(0.0107)     | 0.403***<br>(0.0436)    | 0.105***<br>(0.0118)    | 0.121***<br>(0.00758)  | 0.423***<br>(0.0385)    | 0.103***<br>(0.0101)    |
| Região Sudeste            | 0.102***<br>(0.00416)      | 0.352***<br>(0.0179)       | 0.0959***<br>(0.00411)     | 0.0347<br>(0.0189)       | 0.144**<br>(0.0636)     | 0.0378**<br>(0.0167)    | 0.0351<br>(0.0231)     | 0.133<br>(0.0857)       | 0.0323<br>(0.0211)      |
| Região Centro-Oeste       | 0.0969***<br>(0.00751)     | 0.335***<br>(0.0320)       | 0.0913***<br>(0.00802)     | 0.0745***<br>(0.0108)    | 0.262***<br>(0.0421)    | 0.0684***<br>(0.0111)   | 0.0799**<br>(0.0176)   | 0.289***<br>(0.0877)    | 0.0705***<br>(0.0216)   |
| Branco                    | -0.0227<br>(0.0267)        | -0.0884<br>(0.0963)        | -0.0239<br>(0.0260)        | -0.0463<br>(0.0283)      | -0.202*<br>(0.105)      | -0.0519*<br>(0.0266)    | -0.0503<br>(0.0270)    | -0.221**<br>(0.108)     | -0.0531**<br>(0.0252)   |
| Analista no IBGE          |                            |                            |                            | 0.186**<br>(0.0423)      | 0.664***<br>(0.149)     | 0.173***<br>(0.0377)    | 0.195**<br>(0.0494)    | 0.790***<br>(0.197)     | 0.193***<br>(0.0465)    |
| Tempo de trabalho no IBGE |                            |                            |                            |                          |                         |                         |                        |                         |                         |
| Entre 0 a 5 anos          |                            |                            |                            |                          |                         |                         | 0.131<br>(0.142)       | 0.146<br>(0.458)        | 0.0356<br>(0.112)       |
| Entre 06 a 10 anos        |                            |                            |                            |                          |                         |                         | 0.150<br>(0.139)       | 0.262<br>(0.511)        | 0.0640<br>(0.125)       |
| Entre 11 a 20 anos        |                            |                            |                            |                          |                         |                         | 0.0485<br>(0.124)      | -0.131<br>(0.397)       | -0.0321<br>(0.0968)     |
| Entre 21 a 25 anos        |                            |                            |                            |                          |                         |                         | -0.340***<br>(0.0723)  | -1.164***<br>(0.224)    | -0.284***<br>(0.0544)   |
| Constante                 | 0.568**<br>(0.129)         | 0.569<br>(0.512)           |                            | 0.878***<br>(0.122)      | 1.741***<br>(0.528)     |                         | 0.908***<br>(0.169)    | 2.161***<br>(0.603)     |                         |
| Observações               | 464                        | 464                        | 464                        | 464                      | 464                     | 464                     | 425                    | 425                     | 425                     |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019). Erros-padrão entre parênteses. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

De acordo com os dados do IBGE, no Modelo (2), ao adicionar a variável de cargo de analista do IBGE, observa-se que os resultados são semelhantes ao do Modelo (1). Contudo, em relação ao coeficiente da variável branco apresentou-se negativo e estatisticamente

significativo a 10%. Em outras palavras, sugere que os funcionários da instituição que são brancos apresentam uma redução de 5,1% na probabilidade de continuarem os estudos.

Em relação a análise ocupacional do servidor do IBGE busca-se analisar sobre a decisão do funcionário seguir investindo em sua formação universitária, após ingressar no IBGE. Convém destacar que, os funcionários podem ser analistas ou técnicos na instituição. Os resultados informam que o fato do funcionário ter o cargo de analista há 17,3% de chance de dar continuidade em formação de nível superior, com significância estatística a 1%.

Os resultados encontrados no Modelo (3) estão de acordo com os apresentados nos Modelos (1) e (2). Verifica-se que, para os funcionários que moram na região Nordeste e no Centro-Oeste e que são analistas no IBGE aumentam a probabilidade de cursarem pós-graduação, mestrado e/ou doutorado. Todavia, os resultados para os funcionários que são brancos apresenta-se negativo e com significância estatística no modelo de especificação.

Por fim, em relação ao tempo de trabalho do servidor no IBGE, considerando os seguintes períodos: entre 0 e 5 anos; entre 06 e 10 anos; entre 11 e 20 anos; e, entre 21 e 25 anos. Os resultados das características do ambiente de trabalho representadas pelo Modelo (3) indicam que a probabilidade do ingresso dos funcionários em cursos de formação de nível superior diminui em 28,4% quando o tempo de trabalho está entre 21 e 25 anos, estatisticamente significativo a 1%. Ou seja, o coeficiente mostra que quanto maior o tempo de trabalho na organização, menor a propensão do funcionário em dar continuidade aos estudos de nível superior.

## 6.2 ANÁLISE DE CLUSTER

Diante dos resultados obtidos, tanto com a aplicação do Modelo de Seis Dimensões (6D), bem como após a realização de análises estatísticas complementares, apresentadas nas seções anteriores, é possível inferir sobre a existência de grupos específicos na amostra em análise a partir de subculturas no IBGE. Para contribuir para o mapeamento de possíveis subculturas na amostra em análise optou-se pela técnica de análise multivariada conhecida por análise de cluster.

A análise de cluster é uma técnica estatística utilizada para classificar elementos dentro de um grupo, de forma a agrupar componentes com características similares, dentro de um mesmo cluster. A amostragem por cluster representa, em pequena escala, a semelhança ou a diferença entre os elementos de um determinado grupo e é calculada em função de distância obtida na análise gráfica (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2011).

Para realizar a análise de cluster do IBGE foram definidas as seguintes variáveis dummies: i) nível de cargo, indicando o valor igual a `1\_ se o funcionário do IBGE for analista; e, caso contrário, o valor igual a `0\_ indicando que são técnicos; ii) grau de escolaridade pretendida, que é a decisão de probabilidade do funcionário do IBGE em continuar sua formação superior, após o ingresso no IBGE, no qual assume valor igual a `1\_ ; e, caso contrário, assume o valor igual a `0\_ ; iii) e, por fim, a variável tempo de trabalho no IBGE, isto é, se servidor que trabalha no IBGE há mais de 10 anos assume valor igual a `1\_ ; e, valor igual a `0\_ se o servidor trabalha em período inferior a 10 anos.

Para a análise de cluster suponha que tenhamos um conjunto de dados constituído de n elementos amostrais, sendo mensurado por p-variáveis aleatórias. Essa técnica de análise multivariada tem como objetivo o agrupamento desses elementos em g grupos. Sendo assim, tem-se o vetor de medidas  $x_j$  para cada elemento amostral j definido por:

$$x_j = (x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{pj})'$$

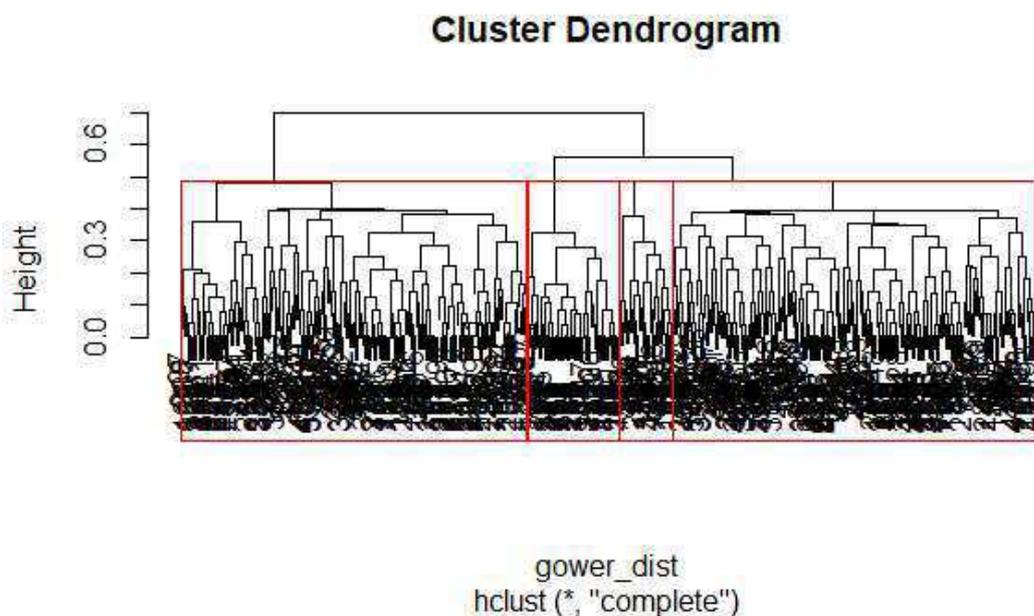
Em que:  $x_{ij}$  é o valor observado da variável i calculada no elemento j. Um aspecto interessante da análise de cluster é que não precisa ser realizada com relação ao número de grupos. Neste caso, o agrupamento é feito com base nas similaridades (e/ou distâncias) entre os grupos. Em outras palavras, de acordo com Mingoti (2005), o processo de agrupamento ocorre da seguinte forma: i) constituído de vários estágios com propriedades descentes de clusters. Isto é, o número de clusters diminui, à medida que aumentamos o estágio de análise. É interessante sublinhar que o processo de agrupamento apresenta n clusters, que é exatamente os elementos amostrais da base de dados, até a aglomeração em apenas um único cluster.

Na técnica de multivariada, a análise de cluster, no agrupamento hierárquico, existem diversos métodos, mas para este estudo optou-se pelo método de k-means, que é um dos mais utilizados na literatura. O k-means apresenta um parâmetro de entrada que é o número de clusters K, que divide o conjunto de N elementos em K grupos e ainda, foi utilizada neste estudo a medida de distância Gower. Após a hierarquização foi aplicado a figura conhecida como

dendograma que é a árvore de agrupamento. É importante ressaltar que, o dendograma ajuda na escolha subjetiva do número final de clusters. Isso é possível devido o dendograma permitir comparar os elementos que são considerados semelhantes (Mingoti, 2005). Para realização deste procedimento computacional utilizou-se o programa R.

A Figura 17 apresenta o dendograma das observações para os respondentes do IBGE, no ano de 2019. Após utilização do método de agrupamento hierárquico, verificou-se que as observações se organizaram em quatro grandes grupos. Convém destacar que, os quatro grupos apresentam padrões diferenciais de subculturas para a amostra, conforme evidenciado nas tabelas que constam no Anexo IX.

Figura 18 - Dendograma das observações no IBGE - 2019



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019) e utilizando o software estatístico R.

A Tabela 17 apresenta a análise de cluster no IBGE, no ano de 2019. Neste cenário serão apresentados resultados para as regiões brasileira. Percebe-se que, há quatro clusters a partir da Figura 17 do dendograma das variáveis de agrupamento. Destaca-se também a prevalência de respondentes com menos de 10 anos de trabalho no IBGE.

Os resultados encontrados permitem derivar algumas características e/ou padrões comuns dos funcionários do IBGE dentro de um cluster. Como exemplo, o Cluster 1 é

constituído por funcionários da região Nordeste, do sexo masculino e não brancos, com cargo de nível técnico e com ensino superior completo, e compreendem a faixa etária entre 25 a 29 anos, contudo os servidores têm pretensão de continuar os estudos.

Tabela 17 - Análise de Cluster dos funcionários do IBGE

| Variáveis                         | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | Cluster 4 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Idade                             | 33.76     | 31.29     | 48.74     | 47.5      |
| Região Brasileiras                |           |           |           |           |
| Norte                             | 0.1805    | 0.0404    | 0.06422   | 0.04065   |
| Nordeste                          | 0.4662    | 0.0404    | 0.2385    | 0.1545    |
| Sudeste                           | 0.1278    | 0.7677    | 0.5596    | 0.5854    |
| Centro-Oeste                      | 0.09774   | 0.06061   | 0.06422   | 0.09756   |
| Sul                               | 0.1278    | 0.09091   | 0.07339   | 0.122     |
| Feminino                          | 0.3008    | 0.4343    | 0.211     | 0.7642    |
| Branco                            | 0.3684    | 0.7172    | 0.7523    | 0.7317    |
| Tempo de Trabalho no IBGE         |           |           |           |           |
| Entre 0 e 5 anos                  | 0.802     | 0.8788    | 0.01176   | 0.02679   |
| Entre 6 e 10 anos                 | 0.0155    | 0.09091   | 0.7059    | 0.08929   |
| Entre 11 e 20 anos                | 0.1008    | 0.0303    | 0.2235    | 0.8036    |
| Entre 21 e 25 anos                | 0         | 0         | 0.04706   | 0.01786   |
| Entre 31 e 35 anos                | 0         | 0         | 0.01176   | 0.0625    |
| Nível do cargo                    |           |           |           |           |
| Técnico                           | 0.007519  | 0.7576    | 0.9174    | 0.7724    |
| Analista                          | 0.9925    | 0.2424    | 0.08257   | 0.2276    |
| Nível de escolaridade             |           |           |           |           |
| Ensino Superior Completo          | 0.8846    | 0.2923    | 0.1277    | 0.1531    |
| Pós-Graduação Completo            | 0.07692   | 0.3231    | 0.3617    | 0.3776    |
| Mestrado Completo                 | 0.03846   | 0.2769    | 0.2979    | 0.3061    |
| Doutorado Completo                | 0         | 0.1077    | 0         | 0.1633    |
| Faixa etária                      |           |           |           |           |
| 20 a 24 anos                      | 0.09848   | 0.04124   | 0         | 0         |
| 25 a 29 anos                      | 0.3788    | 0.2268    | 0         | 0         |
| 30 a 34 anos                      | 0         | 0.567     | 0         | 0.02439   |
| 35 a 39 anos                      | 0.1061    | 0.1237    | 0.2018    | 0.08943   |
| 40 a 44 anos                      | 0.04545   | 0.03093   | 0.1193    | 0.4065    |
| 45 a 49 anos                      | 0.007576  | 0         | 0.3394    | 0.09756   |
| 50 a 54 anos                      | 0.0303    | 0         | 0.07339   | 0.1382    |
| 55 a 60 anos                      | 0.0303    | 0.01031   | 0.04587   | 0.1382    |
| Maior que 60 anos                 | 0.06818   | 0         | 0.2202    | 0.1057    |
| Pretensão de continuar os estudos | 0.744     | 0.8687    | 0.7339    | 0.7236    |

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019).

O Cluster 2 é constituído por funcionários da região Sudeste, do sexo masculino e branco, com tempo de trabalho no IBGE entre 0 e 5 anos, com nível de cargo de técnico, faixa etária entre 30 a 34 anos, com formação de pós-graduação, mas com pretensão de continuar os estudos.

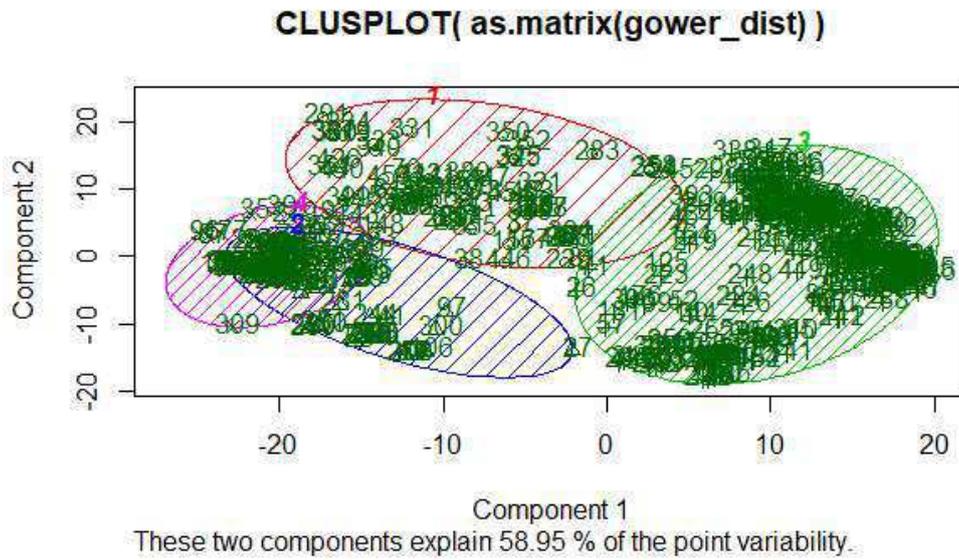
O Cluster 3 é semelhante ao Cluster 2, contudo o tempo de trabalho do funcionário no IBGE está entre 6 a 10 anos e o nível de cargo corresponde ao de analista e a faixa etária é um pouco maior, entre 45 e 49 anos.

O Cluster 4 se diferencia por ser um agrupamento de mulheres brancas com nível de cargo técnico na região Sudeste, com tempo de trabalho entre 11 e 20 anos e faixa etária entre 40 e 44 anos e com pós-graduação completa e com intenção de dar continuidade a formação acadêmica.

Verifica-se, portanto, que, embora haja variações no comportamento das variáveis dentro dos agrupamentos, algumas características se repetem nas regiões brasileira, não necessariamente com o mesmo percentual de distribuição interna, mas que indicam um perfil da força de trabalho, como a propensão a dar continuidade à formação acadêmica, muito embora sejam em sua maioria servidores que trabalham a menos de 10 anos no IBGE e que poderiam usufruir de incrementos salariais, efetuados conforme o servidor conclui novos cursos, tais como Mestrado e Doutorado.

Conforme destacado pela Figura 19, o clusplot utiliza a Análise de Componentes Principais (ACP) para desenhar os dados. Este tipo de método compreende os dois primeiros componentes principais para explicar os dados. Os componentes principais são representados pelos eixos horizontal e vertical, no qual explicar a variabilidade dos dados da amostra. Os resultados indicam que os dois componentes principais explicam 58.95% da variabilidade das observações.

Figura 19 - Variabilidade dos clusters para os funcion@rios do IBGE



Fonte: Elabora o própria a partir do questionário VSM adaptado para o Brasil no IBGE (2019).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi elaborar o mapeamento da cultura organizacional de uma organização pública brasileira, com abrangência nacional, o IBGE, com unidades administrativas estabelecidas em todas as capitais brasileiras e no Distrito Federal, através de ações de coleta de dados em 584 municípios.

A metodologia empregada foi testar Modelo de Seis Dimensões (6D) proposto por Hofstede et al. (2010). Em outras palavras, buscou identificar se há diferenças culturais regionais e verificar a predominância das seis dimensões do modelo de Hofstede et al. (2010) dado por: i) o nível de afastamento hierárquico na empresa, ou seja, a distância do poder (PDI); ii) o nível de individualismos presente na organização (IDV); iii) relativo ao que o "masculino" no perfil da organização (MASC); iv) a busca dos empregados por evitar a incerteza (UAI); v) a orientação para a ações de longo prazo (LTO); e, vi) por fim, a indulgência na busca entre o equilíbrio entre trabalho e lazer (IVR).

Os resultados do Modelo de Seis Dimensões (6D) indicaram que a dimensão indulgência (IVR) está presente em praticamente todas as regiões brasileiras com magnitudes menores que o obtido na aplicação nacional. Isso sugere que no contexto interno do IBGE, as pessoas estão menos inclinadas a desfrutar a vida pessoal do que a média nacional. Além disso, outros resultados chamam a atenção como os traços de uma sociedade mais individualista nas regiões Sudeste e Sul, bem como uma maior tolerância à hierarquia nas regiões Norte e Nordeste. Por fim, vale ressaltar que a dimensão evitar a incerteza (UAI), presente em todas as macrorregiões brasileira, tem sua maior magnitude na região Centro-Oeste, bem como a dimensão orientação para longo prazo (LTO) com maior destaque na região Sul.

Sendo assim, a primeira proposição do estudo indica que os valores encontrados do Modelo de Seis Dimensões proposto por de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) para o IBGE a partir do questionário VSM-2013, não se confirmaram para algumas dimensões em comparação com os resultados encontrado para o Brasil pelo Hofstede Insight (2019). Enquanto que, para as outras dimensões, por mais que o índice esteja próximo, ainda há frequentemente variações regionais significativas.

Além das dimensões propostas pelo modelo foram adicionadas outras variáveis ao estudo, visando aprofundar a análise e conhecer também aspectos específicos da organização em estudo. As variáveis que foram adicionadas referem-se à região brasileira de atuação do respondente, à categoria funcional e o tempo de serviço na empresa, que correspondem a indicadores internos utilizados pela área de recursos humanos da organização (IBGE, 2019). Ou seja, pretende-se verificar a partir de estimativas – modelo de escolha binomial, o probit – os determinantes na decisão do funcionário do IBGE em continuar os estudos – Pós-Graduação, Mestrado e/ou Doutorado -. Além disso, identificar se as variáveis tempo de serviço, região brasileira de atuação do respondente e nível do cargo (técnico ou analista) são fatores que afetam as percepções culturais contribuindo para a existência de subculturas na organização.

A segunda proposição do estudo indica que, quanto maior a idade do funcionário, maior a probabilidade de dar continuidade aos estudos acadêmicos e para aqueles que ocupam o cargo de analista, há 17,3% de chance de o servidor seguir investindo na sua formação superior. A região Norte apresenta a menor probabilidade (2,3%) do funcionário ingressar em novos cursos de nível superior. Já nas regiões Nordeste e Centro-Oeste, se a probabilidade de cursar uma pós-graduação, mestrado ou doutorado, aumenta se o cargo ocupado for o de analista.

Outro aspecto relevante é que o ingresso de funcionários em novos cursos de formação superior diminui em 28,4% se o tempo de trabalho na organização estiver contido no intervalo entre 21 e 25 anos, ou seja, o coeficiente mostra que quanto maior o tempo de trabalho no IBGE, menor a propensão do funcionário em continuar os estudos de nível superior.

De uma maneira geral, diante das diferentes características regionais obtidas neste estudo, com a aplicação do Modelo de Seis Dimensões (6D), é possível inferir sobre a existência de grupos específicos na amostra em análise, a partir de subculturas no IBGE. Isso nos remete à segunda proposição confirmando que fatores, como por exemplo, tempo de serviço, região brasileira de atuação do respondente e nível do cargo (técnico ou analista) afetam as percepções culturais, contribuindo para a existência de subculturas na organização.

O estudo confirma, portanto, a viabilidade de aplicação do modelo para comparação de regiões brasileiras dentro de um mesmo país e propõe ainda a inclusão de sete questões no questionário VSM-2013, dando origem a um novo modelo, que poderia se chamar VSM-2019, versão Within Country, proposta que já foi sinalizada para o idealizador do Modelo de Seis Dimensões e considerada viável para aplicação em novas pesquisas. Esta abordagem

intraorganizacional da cultura poderia ser utilizada também por outras organizações públicas, sejam elas empresas públicas, fundações, órgãos da administração direta, etc.

Embora a estratégia, a participação de mercado e a tecnologia sejam itens críticos para as empresas, a consolidação de suas ações e o atingimento do seu sucesso estão apoiados no desenvolvimento e gerenciamento de uma cultura corporativa única (CAMERON; QUINN, 2006; PALTHE; KOSSEK, 2003), que sirva de referência para os funcionários e oriente o seu comportamento (LEE et al., 2018). Uma cultura forte e única é capaz de reduzir as incertezas coletivas, deixar claro para os membros o que é esperado de cada um, criar uma identidade coletiva e de compromisso, bem como impulsionar uma visão do futuro (CAMERON; QUINN, 2006).

Por se tratar de uma organização de abrangência nacional, fatores culturais regionais podem exercer influência sobre práticas e valores culturais da organização e ainda, o fato que a geografia cultural é uma disciplina subutilizada e que tem o potencial de fornecer informações relevantes – literatura de negócios (DHEER et al., 2014). Além disso, diferente das empresas privadas, que têm foco no lucro econômico, a gestão pública requer considerações e abordagens específicas e sua eficácia depende dos recursos aplicados e do compromisso e motivação de cada agente público para construir uma administração eficiente e comprometida.

Se queremos entender como funciona a Administração Pública no Brasil e o que pode ser feito para aperfeiçoá-la, é preciso avançar e estimular a discussão em torno do tema. Investimentos em tecnologia e estrutura podem e devem ser feitos. Mudanças necessárias e movimentos visando transformar a gestão de recursos humanos do setor público no Brasil (LEME, 2014). Alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos, representa um emergente desafio para a política de gestão de recursos humanos no setor público brasileiro (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; SILVA; MELLO, 2013, MOTTA, 2013).

Além disso, como pesquisador e integrante do corpo gerencial do IBGE, o estudo deu a oportunidade de entender melhor a estrutura e a cultura organizacional do IBGE. Um órgão de reconhecido valor e importância nacional e internacional, bem como apresentar ao seu corpo diretivo, as contribuições obtidas por intermédio desta pesquisa com destaque para a confirmação da existência de ramificações da cultura organizacional, ou seja, as subculturas que compõem a organização e suas principais características. É possível perceber, por exemplo,

que 22,8% dos respondentes da pesquisa têm a propensão de continuar investindo na formação acadêmica, mesmo sabendo que o AEG oferece incentivos salariais para aqueles que possuem títulos acadêmicos. Trata-se de um input importante para a área de recursos humanos, que pode investir em programas de estímulo – formação superior, manutenção e atualização do capital intelectual, retenção de pessoas, entre outros.

O estudo, contribui para um melhor entendimento da dinâmica que envolve a interação entre cultura nacional e cultura organizacional, incluindo na discussão, a questão das subculturas que existem e influenciam as organizações. Adicionalmente, propõe-se uma customização do modelo VSM-2013, visando ampliar sua utilização para um escopo intra-país e não apenas entre países, mostrando a viabilidade deste movimento, desde que sejam adotadas algumas premissas e incorporadas novas perguntas ao modelo.

O estudo da relação entre cultura nacional e cultura organizacional, pode contribuir para as práticas organizacionais relacionadas – seleção de funcionários, procedimentos de treinamento, remuneração, avaliações de desempenho, estrutura organizacional, relações hierárquicas, tomada de decisão ética, estratégias entre outros (DHEER et al., 2014). Ao provocar discussões sobre a variedade cultural presente na organização, além de reconhecer e comprovar a existência de subculturas, pode-se evitar que partes da organização sejam inadvertidamente esmagadas porque as soluções de toda a empresa estão em conflito com as necessidades destas diferentes subculturas (HOFSTEDE, 1998).

## 8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Gil (2008), o cientista social lida com variáveis de difícil quantificação, tendo em vista que os fatos sociais dificilmente podem ser tratados como coisas, pois são produzidos por seres que pensam, agem, reagem e sentem, assim como o pesquisador que age e exerce influência sobre aquilo que pesquisa. Por essa razão, qualquer que seja o método escolhido em uma pesquisa científica, ele apresenta dificuldades e limitações (VERGARA, 2007). Para Charmaz (2009, p. 73): "Na verdade, o mundo empírico não aparece para nós em um estado natural e isolado da experiência humana".

Dessa forma, verifica-se na literatura autores que criticam as generalizações feitas pelos estudos de Hofstede (1991), tendo em vista a complexidade das culturas nacionais, que não deveriam ser caracterizadas com base em estudos quantitativos, no qual busca-se um enquadramento com base em premissas e em modelos teóricos. Porém, o próprio Hofstede (1991) afirma que os resultados das pesquisas sobre culturas nacionais contribuem parcialmente para a compreensão das culturas organizacionais, tendo em vista que uma organização constitui um sistema social diferente de uma nação e ainda, que as relações de trabalho ocupam apenas algumas horas do dia.

Santos (2000) afirma que investigar a cultura organizacional é difícil, pois ela revela aspectos importantes para se entender o comportamento de uma organização. Porém, o autor alerta para a dificuldade do tema, tendo em vista a sua complexidade e as características multifacetadas, sem falar no fato que as organizações nem sempre estão dispostas a revelar seus valores internos. Para Caldas (2007), apesar das simplificações envolvendo variáveis culturais e medidas, os diversos modelos com representações culturais do Brasil podem ter valor, desde que sejam tomados como "pontos de partida", a partir dos quais, podem ser feitas generalizações cuidadosas. O autor afirma ainda que, a partir de um primeiro contato, o modelo pode sofrer refinamentos e ser enriquecido com as nuances de um caso específico.

Cabe registrar também as limitações inerentes ao instrumento de coleta de dados, visto que a ausência do pesquisador junto aos respondentes, no momento do preenchimento do questionário, impossibilita sanar eventuais dúvidas, o que pode gerar inconsistências nas

respostas. Isto sem falar na possível falta de interesse ou de paciência dos respondentes, bem como a pressa em responder as perguntas.

Por limitações de tempo e recurso, optou-se por um enfoque quantitativo para a pesquisa. Para futuros estudos, propomos que seja feita uma abordagem qualitativa com uso de entrevistas com gestores regionais, visando reafirmar ou não os resultados obtidos nesta análise quantitativa. As entrevistas poderiam compor uma análise com uso métodos mistos, por exemplo, oferecendo elementos que ampliem a compreensão dos fenômenos investigados, com base em experiências e nas perspectivas subjetivas dos entrevistados. Por fim, poderia também ser proposta uma avaliação das seis sessões utilizadas para subdividir o questionário aplicado.

Importante ressaltar por fim que, quando diante de fatos sociais, o pesquisador não é capaz de ser absolutamente objetivo, já que tem suas preferências, inclinações, preconceitos e interesses particulares e suas avaliações sofrem a influência deste sistema de valores pessoais (CORBIN; STRAUSS, 2009; GIL, 2008). Tal fato não é necessariamente negativo, tendo em vista que os indivíduos são produto de suas culturas, de suas experiências e do tempo em que vivem, sendo importante, portanto, reconhecer esta possível interferência nas análises (CORBIN; STRAUSS, 2009).

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, R; CRUBELLATE, J.M. Cultura organizacional: Generalizações imprecisas e conceituações imprecisas. RAE - Revista de Administração de Empresas. vol. 43. p.-64-77.

ALLEN, N. *99 Words*. It is a book about the words that are used in business and how they are used. It is a book about the words that are used in business and how they are used. It is a book about the words that are used in business and how they are used.

AMARAL, H.K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista do Serviço Público. Brasília. p. 549-563. Out/Dez 2006.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. Statistics for Business and Economics. Southern-Western, Cengage Learning, 2011.

BARBOSA, L. RAE - Revista de Administração de Empresas - FGV - v. 54. N.1. p. 80-85. São Paulo. Jan/Fev 2014.

BARROS, B. T. *Gestão Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo. Ed. Atlas S.A., 2003.

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52- 64, 1993.

BRANNEN, J. Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology*. 8:3, pp. 173-184 25 Feb. 2007.

BEUGELSDIJK, S.; WELZEL, C. Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 49, 2018.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Da administração Pública Burocrática – Gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, pp. 7-40, 1996;

BRYMAN, Alan. Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, v. 6, n. 1, p. 97-113, 2006.

BUSSAB, W.O.; MORETTIN, P.A. *Estatística Básica*, 8. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2013.

CALDAS, M.P. Conceptualizing Brazilian Multiple and Fluid Cultural Profiles. *Management Research*. vol. 4. No. 3. pp. 169-180, 2007.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. The Jossey-Bass Business & Management Series, 2006.

CARBONE, P. P. Cultura Organizacional do Setor Público Brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. RAP - Revista de Administração Pública. vol. 34. ed.2. Mar. Apr. 2000.

CARVALHO, M. S. M. Vieira, TONET, H. Correa. `Qualidade na administração pública\_. RAP - Revista de Administração Pública, RIO DE JANEIRO 28(2): 137-52. ABR./JUN, 1994.

CHARMAZ, K. A construção da teoria fundamentada - Guia prático para análise qualitativa - Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHO, J. Y.; LEE, E. The qualitative report reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. Qualitative Report, v. 19, n. 32, p. 1-20, 2014. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol19/iss32/2>

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. Qualitative Sociology, Vol. 13, No. 1, 1990.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Pesquisa Qualitativa - Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. Ed. - Porto Alegre: Artmed, 2008, Reimpress<sup>o</sup> 2009.

COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. RAP - Revista Administração Pública, vol. 50, pp. 215-236, mar. /abr. 2016.

COSTA, F.L. Brasil 200 anos de Estado 200 anos de administração pública 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública, RAP-FGV, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COSTA, R. S. L. F. As normas internacionais de contabilidade e características culturais brasileiras: Uma análise regional. 2018. 307 p. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

D'ÁRAUJO, M. C., PETEK, J. Recrutamento e perfil dos dirigentes públicos brasileiros nas áreas econômicas e sociais entre 1995 e 2012. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 52(5), pp. 840-862, set-out. 2018.

DA MATTA, R. Carnavais, malandros e heróis - para uma sociologia do dilema brasileiro - - Rio de Janeiro: Rocco, 1997

\_\_\_\_\_ A Casa & a Rua. Espaço, Cidadania, Mulher e Morte no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Guanarabara, 1987.

DENHARDT, R. B & DENHARDT, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60, 6, 549-449.

DENZIN, N.K.; LINCOLN Y.S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Fifth Edition, SAGE Publications Inc, 2018.

DHEER, R.; LENARTOWICZ, T.; PETERSON, M. F.; PETRESCU, M.: Cultural regions of Canada and United States: Implications for international management research. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 14, n. 3, p. 343-384, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. *Curso de Direito Administrativo*. 23ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

DURACH, C. F.; WIENGARTEN, F. Environmental management: The impact of national and organisational long-term orientation on plants' environmental practices and performance efficacy. *Journal of Cleaner Production*, v. 167, p. 749-758, 2018.

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, pp. 25-32, Feb. 2007.

FADUL, E.; SILVA, L.P. A produção Científica sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. RAC, Curitiba v. 14, n. 4, art. 5, pp. 651-669, jul./ago., 2010.

FARIA (2009), J.H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. Cadernos EBAPE . BR, v. 7, nº 3, artigo 8, Rio de Janeiro, set. 2009.

FENDT, J.; SACHS, W. Grounded theory method in management research: Users' perspectives. Organizational Research Methods, v. 11, n. 3, p. 430-455, 2008.

FIELD, A. Descobrimos a estatística usando o SPSS (recurso eletrônico) - Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLACH, L. O jeitinho brasileiro: Analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v.12, n. 3, pp 499-514, set/dez. 2012.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Alinhando Estratégias e competências. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n. 1, jan. e mar. 2004.

\_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro. p. 183-196, Edição Especial 2001.

FONSECA, A. C. P. D. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: Um estudo comparativo Brasil - Inglaterra. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 3, n. 3, Set. /Dez. 1999: pp. 57-80.

\_\_\_\_\_. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: Um estudo etnográfico Brasil - Inglaterra. 1997, 315p. Tese (Doutorado - COPPEAD) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

FRANK, S. A.; LEWIS, G. B. Government employees: working hard or hardly working? American Review of Public Administration, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

FREYRE, G. Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 48ª ed. Ver. - São Paulo: Global, 2003.

GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. Revista do Serviço Público, n. 4, p. 53-77, 2002. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/294/300>>.

GARIBALDI A.H. Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement: Findings from a multinational company. International Journal of Cross Cultural Management, 6(2), pp. 139-167, 2006.

GHAURI, P.; ROSENDO, V. `Organizational cross-cultural differences in the context of innovation-oriented partnerships\_. Cross Cultural & Strategic Management, Vol 23 Iss 1 p, n. Iss, p. 1 pp, 2016. <http://dx.doi.org/10.1108/C CSM-06-2014-0059>

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. Editora Atlas - 6. Ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GILLILAND, D.I.; EVANSCHITZKY, H.; Eisend, M. The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance. J Prod Innov Manag, 2015.

GOMES, J.S. Management control in internationalized Brazilian companies: An eight cases comparative study. Contabilidade y Negocios (11) 22, pp. 115-122, 2016.

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16435>

GOMES, J.S. O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios: textos e casos. 1.ed. - 3. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, J.S.; SILVA, A.F.S. Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: Estudos de casos. Revista de Contabilidade Vista & Revista. V. 22, n. 1, pp. 143-176, jan./mar. 2011.

GOMES, J.S.; ROCHA, E. Controle Gerencial Simbolismo e Cultura. Relatório Coppead nº 310. Maio, 1996.

GOOGLE TRENDS, 2019. Disponível em: [Data do Google Trends](#). Acesso em 09/09/2019.

GUERRA, L. C. B.; MENDONÇA, C. M. C.; FERNANDES, A. S. A.; NETO, M. V. S. de - Análise Epistemológica da nova Administração Pública – luz de Kuhn e Popper. *raUnP*, Ano IV, n. 1 – out 2011/ mar. 2012.

HATUM, A. The influence of national business environment as shaper of organizational action: The case of Argentina. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol. 4 Iss 3 pp. 155 – 168, 2006.

HILAL, A.V.G. Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), COPPEAD, Rio de Janeiro, 2002.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2011. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. Acesso em [04/06/2018](#).

\_\_\_\_\_ Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, volume 55 (11), pp. 1355-1361. Sage Publications, 2002.

\_\_\_\_\_, Culture's Consequences – second edition – London : Sage Publications, 2001

\_\_\_\_\_ Identifying organizational subcultures: An empirical approach. Journal of Management Studies, v. 35, n. 1, p. 1-12, 1998.

\_\_\_\_\_ Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes – UNESCO Courier – April – pp. 12(5), 1994.

\_\_\_\_\_. Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

\_\_\_\_\_. Culture and management development. Discussion paper 28, International labour office, Management Development Branch, Training Department, Geneva, 1983.

HOFSTEDE, G.; HILAL, A.V.G.; MALVEZZI, S.; TANURE, B.; VINKEN H. Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. Journal of Cross-Cultural Psychology, 41; pp.336-351; 2010.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival. McGrawHill, Third Edition, 2010.

HOFSTEDE INSIGHTS, Country Comparison. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/>. Acesso em 29/08/2019.

HOLANDA, S. B. Raízes do Brasil. 26. ed. - São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias-novoportal/cartas-e-mapas/mapas-de-referencia.html> e <https://www.ibge.gov.br/institucional/o-ibge.html>. Acesso em 27/07/2018.

IBGE, Censo 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/materiais/guia-do-censo/apresentacao.html>. Acesso em 29/08/2019.

IBGE, Controles Internos, 2019.

IBGE, Institucional, 2019. Disponível em: <https://acessoainformacao.ibge.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/organograma.html>. Acesso em 29/08/2019.

IBGE, Pesquisas 2019. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/pesquisas>

IBM. Disponível em <https://www.ibm.com>. Acesso em 26/08/2019.

JAVIDAN, M.; HOUSE, R. J. Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 289-305, 2001

KLEIN, F.A.; MASCARENHAS, A.O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Ver. Adm. Pública* - Rio de Janeiro. v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KOZAN, M.K.; ERGIN, C. The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. *International Journal of Conflict Management*, v.10, n.3, 1999.

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública - RAP*, 45(5), pp. 1285-1301, Set./Out. 2011.

LEAVY, P. *Research Design. Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. The Guilford Press, New York, 2017.

LEE, J.; CHIANG, F.F.T.; VAN ESCH, E.; CAI, Z. Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: the mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure. *International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 6, p. 1178-1207, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1194870>>.

LEE, M.T.; RASCHKE, R.L.; LOUIS, R.ST. Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation *Journal of Business Research*, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.152>>.

LEME, R. *Gestão por competências no setor público*. QualyMark Editora, 2014.

LENARTOWICZ, T.; ROTH, K. Does Subculture Within a Country Matter? A Cross-Cultural Study of Motivational Domains and Business Performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, 32, 2, pp. 305-325, 2001.

\_\_\_\_\_.; Framework for Culture Assessment. *Journal of International Business Studies*, v. 30, p. 781-798, 1999.

LOSONCI, D.; KÉSA, R.; DEMETER, K.; HEIDRICH, B.; JENEI, I. The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 37, No 2, pp. 205-225, 2017.

LYRA, M.; ROSO, A. Recursos Humanos. XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica UMA BREVE INCURSÃO AOS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO DOS

RECURSOS HUMANOS PÚBLICOS: A IMPORTANCIA DE ` THE STUDY OF ADMINISTRATION , DE WOODROW WILSON , 1887. Contabilidad y Negocios (9) 17, 2014, pp. 73-82.

MARIANO, A.M.; DUTRA, C.; MARIANO, A.P.M.; MARIANO, T. Análise das relações entre as dimensões culturais de Hofstede e o grau de liberdade econômica: um estudo aplicado aos países do BRICS. Congresso Internacional de Administração. Volume 2015. Paraná 2015.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: Uma contribuição da antropologia à administração de empresas. RAE - Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 2002.

MASON, Jennifer. Mixing methods in a qualitatively driven way. Qualitative Research, v. 6, n. 1, p. 9-25, 2006.

McSWEENEY, B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. Human Relations, vol. 55 (1), pp. 89-118, London, 2002.

MELLO, F.P. Guerreiros do sol: violência e banditismo no Nordeste do Brasil - 5.ed. - São Paulo: A Girafa, 2011.



MORGAN, G. Imagens da Organiza<sup>2</sup>o. Editora Atlas. S<sup>2</sup>o Paulo, 1996.

MOTTA, F. C. Cultura e organiza<sup>2</sup>o no Brasil. In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. Cultura organizacional e cultura brasileira. S<sup>2</sup>o Paulo: Atlas, 1997. MOTTA, F.P.; CALDAS, M.P. Cultura organizacional e cultura brasileira. 1. Ed. S<sup>2</sup>o Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F.C.P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competi<sup>2</sup>o. RAE. Revista de Administra<sup>2</sup>o de Empresas. S<sup>2</sup>o Paulo, v. 39. N. 1. p. 6-12. Jan/Mar 1999.

MOTTA, P.R; O Estado da Arte da Gest<sup>2</sup>o P<sup>u</sup>blica. RAE - Revista de Administra<sup>2</sup>o de Empresas. S<sup>2</sup>o Paulo. Jan/Fev 2013.

O GLOBO, 2016. Dispon<sup>o</sup>vel em <https://oglobo.globo.com/economia/ibge-assume-presidencia-da-comissao-de-estatistica-da-onu-18829970>. Acesso em 22/08/2018.

NETO, A.F.S.; SILVA, J.D.G.S. Valores culturais e estilos de aprendizagem dos operadores da contabilidade do setor p<sup>u</sup>blico brasileiro frente ao processo de ado<sup>2</sup>o das normas internacionais. Revista de Contabilidade e Organiza<sup>2</sup>o, v. 13, p. e144322, 2019.

O GLOBO, Caderno Economia. Edi<sup>2</sup>o de 26/09/2018.

OSAFO, E. Interaction between national culture and ethical organizational culture and its impact on organizational level performance: A case study of a multi-national nonprofit organization in Ghana. Tese de Doutorado em Filosofia. University of Minnesota, 2016.

OYERSEMAN, Daphna. Culture Three Ways: Culture and Subcultures Within Countries. *Annu. Rev. Psychol.* 2017. 68: pp. 15.1-15.29. Department of Psychology, University of Southern California, Los Angeles, California.

PALTHE, J.; KOSSEK, E.E. Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, No. 3, 2003.

PARK, S.; LUNT, Neil. Productive Resistance within the Korean Public Sector: Exploring Organisational Culture. *Public Organization Review*, v. 18, n. 3, p. 279-297, 2018.

PARKER, R.; BRADLEY, L. Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 2, p. 125-141, 2000.

PAULA, A.P.P. Por uma nova gest<sup>2</sup>o p<sup>3</sup>blica: limites e potencialidades da experi, ncia contempor<sup>o</sup>nea. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005.

PAULK, M.C.; WEBER, C.V.; GARCIA, S.M.; CHRISSIS, M. B.; BUSH, M. Key Practices of the Capability Maturity Model SM, Version 1.1. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania. February 1993.

PERDIGÚO, D.M.; HERLINGER, M.; WHITE, O.M. Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PEREIRA, J. R.; CANADADO, A.C.; RODRIGUES, F.O.; SILVA, E.E. Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro. Revista Nau Social - v.4, n.6, p. 61-81 mai. /Out 2013.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP - Revista da Administração Pública, 40 (1), pp. 81-105, jan. /Fev. 2006.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/countryinfo>. Acesso em 09/07/2018.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G.; Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. Revista do Serviço Público, v. 53, n. 3, p. 7-32, 2002.

RAMOS, G. Administração e o conceito brasileiro. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1983.

PREDEBON, E.A.; RITOSSA, C.M.; SOUSA, P.D.B.; VERDU, F.C.; COSTA, R.S. Grounded Theory Methodology and Its Implications for Human Resources Management Research. *EnGPR*, n. January, p. 1-15, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR341.pdf>>.

RUSSO, G. M. O papel da congruência da cultura organizacional no desempenho das parcerias de terceirização. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

RUSSO, G. M.; TOMEI, P. A.; LINHARES, A.J.B.; SANTOS, A.M.. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), v. 18, n. 3, p. 651-680, 2012.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. *Revista de Ciências da Administração*, 11 (25), 97-120, set/dez 2009.

SANTOS, N.M.B.F. Cultura organizacional e desempenho. Editora Stiliano. 1a. Ed. 2000. Lorena, SP, Brasil.

SANTOS, E. S.; CATELLI, A. Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública - RAP* - Rio de Janeiro, 38(3); pp. 423-49, maio/jun. 2004.

SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. Sloan Management Review/ Fall. 1996.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M.A. Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. IN: KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SIDDIQUE M. C. National culture and the learning organization: A reflective study of the learning organization concept in a non-Western country ", Management Research Review, Vol. 40 Iss 2, 2017.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A. M. Gestão de Pessoas no Setor Público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25> https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>.

SILVA, F.M.; MELLO, S.P.T. A implantação da gestão por competências: Práticas e resistências no setor público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), v. 2, n. 1, p. 110-127, Jan-Jun./ 2013. ISSN 2316-5812.

SILVA, L.P.; CASTRO, M.A.R.; DOS-SANTOS, M.G.; NETO, P.J.L. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018.

SILVA, F.M; MELLO, S.P.T.; TORRES, I.A.C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. Revista de Administração da UFSM, 6 (4), 685-693. 2013.

SILVEIRA, V.N.S. Os Modelos Multiestágios de Maturidade: um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 4, pp. 228-246, Abr./Jun. 2009.

SIMONS, H. Case Study Research in Practice. SAGE Publications Ltd, 2009.

SOF - Secretaria de Orçamento e Finanças do Governo Federal. Orçamentos da União exercício financeiro 2018: projeto de lei orçamentária - Brasília, 2017.  
<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-anuais/2018/orcamento-anual-de-2018#LOA>. Acesso em 10/07/2018.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. Cadernos EBAPE, BR, v. 14, nº 4, Artigo 2, Rio de Janeiro, Out. /Dez. 2016.

STAHL G.K., MISKA C.; LEE H. J; DE LUQUE, M. S. The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. Cross Cultural & Strategic Management. Vol. 24 No. 1, pp. 2-12, 2017.

SUAREZ T.; CANTO, L.E.L. Cultural differences in a public hospital in Mexico. Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management Vol. 14 No. 1, 2016 pp. 85-102.

TOMEI, P.A.; RUSSO, M.R.; ANTONACCIO, C.F B. Cultura Empreendedora. Guia Prático para Seleção de Empreendedores. Office Book Editora, 2008.

TROMPENAARS, F. Nas ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994, apud. Tomei, Russo e Antonaccio (2008), op. cit.

TROMPENAARS, F.; SMITH, P. B., DUGAN, S. National culture and the values of organizational employees. Journal of Cross-Cultural Psychology, 27(2), pp. 231-264, 1996.

TROMPENAARS, F. & TUNER, C. H (1998). Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. Nicholas Brealey Publishing. Second Edition. London.

VAARA, E.; SARALA, R.; STAHL, G. K.; BJORKMAN, I.. The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 1, p. 1-27, 2012.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 5, p. 723-743, 2012.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WOOD. T. CHU, R. A. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 42, n. 5, p. 969-991, Set./Out. 2008.

YIN, R.K. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence pour une nouvelle logique*. Paris. Editions Liaison, 1999. <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao>. Acesso em 24/02/2017.

ZOUAIN, D. M. Escolas de governo e escolas de serviço público: Limites e problemas. Estudo de caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Panamá 28-31 oct. 2003.

ZOUAIN D. M.; BITTENCOURT, M.A. Escolas de governo e a profissionaliza<sup>2</sup>o do servi<sup>o</sup> p<sup>u</sup>blico: Estudo dos casos da Escola de Servi<sup>o</sup> P<sup>u</sup>blico do Estado do Amazonas - ESPEA e da Funda<sup>2</sup>o Escola de Servi<sup>o</sup> P<sup>u</sup>blico Municipal de Manaus - FESPM. Revista ADM.MADE, ano 10. V.14, n.2, p. 75-94, maio/setembro, 2010.

# V S M 2013

## VALUES SURVEY MODULE 2013 QUESTIONÉRIO Vers<sup>2</sup> o Portugu, s (Brasil)

É PERMITIDO O USO GRATUITO EM PESQUISAS ACADNMICAS  
PARA O USO EM PUBLICAÇÕES COM FINS COMERCIAIS É NECESSÉRIO  
SOLICITAR AUTORIZAÇÃO

Release 11-01, November/Novembro 2014  
Copyright © Geert Hofstede BV  
[hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl); [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl)

Adapta<sup>2</sup> o para o Portugu, s (Brasil): Gabriel Vouga Chueke, Kelly Pavan e Ilan Avrichir

[www.geerthofstede.eu](http://www.geerthofstede.eu)

QUESTIONE R IO INTERNACIONAL (VSM 2013) - p @ gina 1

Desconsiderando o seu emprego atual, pense no emprego ideal, o quanto ¶ importante para voc, : (por favor, circule apenas uma resposta)

- 1 = extremamente importante
- 2 = muito importante
- 3 = importante
- 4 = pouco importante
- 5 = nada importante

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 01. Ter tempo suficiente para a vida pessoal e dom¶stica                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. Ter um chefe (superior direto) que voc, respeite                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. Ter reconhecimento pelo bom desempenho                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. Ter estabilidade no emprego   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. Trabalhar com pessoas agrad@veis  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. Trabalhar em algo que ache interessante                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. Ser consultado (a) pelo seu chefe em decis¶es que envolvem o seu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. Viver num lugar agrad@vel   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. Ter um emprego que a fam¶lia e amigos respeitem                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ter a oportunidade de ser promovido(a)                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pensando em sua vida pessoal, o quanto ¶ importante para voc, (por favor, circule apenas uma resposta):

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Ter tempo livre para se divertir                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ter modera ¶o: se controlar para evitar excessos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ser generoso com as outras pessoas                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Simplicidade: n¶o gastar mais do que o necess¶rio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

QUESTIONE RIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - p@gina 2

15. Com que frequ, ncia voc, se sente nervoso ou tenso?

1. Sempre
2. Frequentemente
3. ũs vezes
4. Raramente
5. Nunca

16. Voc, ¶ feliz?

1. Sempre
2. Frequentemente
3. ũs vezes
4. Raramente
5. Nunca

17. As outras pessoas ou circunst° ncias impedem que voc, fa ´a o que voc, realmente deseja fazer?

1. Sim, sempre
2. Sim, quase sempre
3. ũs vezes
4. N² o, raramente
5. N² o, nunca

18. Como voc, descreveria seu estado de saßde nestes dias?

1. Excelente
2. Bom
3. Razoavel
4. Ruim
5. P¶ssimo

19. O quanto voc, se orgulha de ser brasileiro?

1. Muito orgulhoso
2. Razoavelmente orgulhoso
3. Um pouco orgulhoso
4. N² o muito orgulhoso
5. Nada orgulhoso

20. No seu ponto de vista, com que frequ, ncia os subordinados sentem medo de contradizer o chefe (ou estudantes o professor?)

1. Nunca
2. Raramente
3. ũs vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

QUESTIONE RIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - p@gina 3

Em que medida voc, concorda ou discorda das afirma'ões abaixo (por favor, circule apenas uma resposta):

- 1 = Concordo fortemente
- 2 = Concordo
- 3 = N'õ sei
- 4 = Discordo
- 5 = Discordo fortemente

21. Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho

1    2    3    4    5

22. Persist,ncia ¶ o melhor caminho para alcan'ar resultados

1    2    3    4    5

23. Uma estrutura organizacional em que os subordinados t, m dois chefes deve ser evitada a qualquer custo

1    2    3    4    5

24. As regras de uma organiza'õ nunca devem ser quebradas - mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra ¶ em benef'cio da organiza'õ

1    2    3    4    5

QUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 2013)- página 4

Algumas informações sobre você, (para fins estatísticos):

25. Gênero:

1. Masculino
2. Feminino

26. Idade:

1. Menos de 20 anos
2. 20-24 anos
3. 25-29 anos
4. 30-34 anos
5. 35-39 anos
6. 40-49 anos
7. 50-59 anos
8. Mais de 60 anos

27. Contando com a escola primária, quantos anos de educação formal (ou equivalente) você tem?

1. Menos de 10 anos
2. 11 anos
3. 12 anos
4. 13 anos
5. 14 anos
6. 15 anos
7. 16 anos
8. 17 anos
9. Mais de 18 anos

28. Se você já teve ou tem um trabalho remunerado, qual tipo de trabalho foi ou é?

1. Nunca tive trabalho remunerado (estudante/estagiário)
2. Operário não especializado ou semiespecializado
3. Trabalho administrativo ou secretariado
4. Artista plástico, técnico, especialista de TI, enfermeira ou equivalente
5. Cargo onde é necessária formação acadêmica (graduação) ou equivalente (excluindo gestores com subordinados)
6. Gestor de um ou mais subordinados (subordinados que não possuem gestores sob o seu comando)
7. Gestor de um ou mais gestores

29. Qual é a sua nacionalidade?

---

30. Em que país você nasceu (se diferente da sua nacionalidade)?

---

Muito obrigado pela sua colaboração!

## 11 ANEXO II - MANUAL VSM 2013 - METODOLOGIA DE CÉLCULO DA PONTUAÇÃO DAS DIMENSÕES (HOFSTEDE INSIGHTS, 2019)

### 11.1 Formulas for index calculation

The twenty-four content questions allow index scores to be calculated on six dimensions of national value systems as components of national cultures: Power Distance (large vs. small), Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity, Uncertainty Avoidance (strong vs. weak), Long- vs. Short-Term Orientation, and Indulgence vs. Restraint. All content questions are scored on five-point scales (1-2-3-4-5). Any standard statistical computer program will calculate mean scores on five-point scales, but the calculation can also be done simply by hand.

For example, suppose a group of 57 respondents from Country C produces the following scores on question 04 (importance of security of employment):

$$10 \times \text{answer 1} = 10$$

$$24 \times \text{answer 2} = 48$$

$$14 \times \text{answer 3} = 42$$

$$5 \times \text{answer 4} = 20$$

$$1 \times \text{answer 5} = 5$$

$$54 \text{ valid answers totaling } 125$$

Three of the 57 respondents gave an invalid answer: either blank (no answer) or multiple (more than one answer). Invalid answers should be excluded from the calculation (treated as missing). The mean score in our case is:  $125/54 = 2.31$ . Mean scores on five-point scales should preferably be presented in two decimals. More accuracy is unrealistic (survey data are imprecise measures).

## 11.2 Power Distance Index (PDI)

Power Distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a society expect and accept that power is distributed unequally.

The index formula is  $PDI = 35(m_{07} - m_{02}) + 25(m_{20} - m_{23}) + C(pd)$  in which  $m_{02}$  is the mean score for question 02, etc. The index normally has a range of about 100 points between very small Power Distance and very large Power Distance countries.  $C(pd)$  is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his PDI scores to values between 0 and 100.

## 11.3 Individualism Index (IDV)

Individualism is the opposite of Collectivism. Individualism stands for a society in which the ties between individuals are loose: a person is expected to look after himself or herself and his or her immediate family only. Collectivism stands for a society in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, which continue to protect them throughout their lifetime in exchange for unquestioning loyalty.

The index formula is  $IDV = 35(m_{04} - m_{01}) + 35(m_{09} - m_{06}) + C(ic)$  in which  $m_{01}$  is the mean score for question 01, etc.

The index normally has a range of about 100 points between strongly collectivist and strongly individualist countries.  $C(ic)$  is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift his/her IDV scores to values between 0 and 100.

#### 11.4 Masculinity Index (MAS)

Masculinity is the opposite of Femininity. Masculinity stands for a society in which social gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success; women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. Femininity stands for a society in which social gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.

The index formula is  $MAS = 35(m_{05} - m_{03}) + 35(m_{08} - m_{10}) + C(mf)$  in which  $m_{05}$  is the mean score for question 05, etc.

The index normally has a range of about 100 points between strongly feminine and strongly masculine countries.  $C(mf)$  is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his MAS scores to values between 0 and 100.

#### 11.5 Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Uncertainty Avoidance is defined as the extent to which the members of institutions and organizations within a society feel threatened by uncertain, unknown, ambiguous, or unstructured situations.

The index formula is  $UAI = 40(m_{18} - m_{15}) + 25(m_{21} - m_{24}) + C(ua)$  in which  $m_{18}$  is the mean score for question 18, etc.

The index normally has a range of about 100 points between weak Uncertainty Avoidance and strong Uncertainty Avoidance countries.  $C(ua)$  is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift his/her UAI scores to values between 0 and 100.

## 11.6 Long Term Orientation Index (LTO)

Long Term Orientation is the opposite of Short Term Orientation. Long Term Orientation stands for a society which fosters virtues oriented towards future rewards, in particular adaptation, perseverance and thrift. Short Term orientation stands for a society which fosters virtues related to the past and present, in particular respect for tradition, preservation of 'face', and fulfilling social obligations.

The index formula is  $LTO = 40(m_{13} - m_{14}) + 25(m_{19} - m_{22}) + C(ls)$  in which  $m_{13}$  is the mean score for question 13, etc.

The index normally has a range of about 100 points between very short term oriented and very long term oriented countries.  $C(ls)$  is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his LTO scores to values between 0 and 100.

## 11.7 Indulgence versus Restraint Index (IVR)

Indulgence stands for a society which allows relatively free gratification of some desires and feelings, especially those that have to do with leisure, merrymaking with friends, spending, consumption and sex. Its opposite pole, Restraint, stands for a society which controls such gratification, and where people feel less able to enjoy their lives.

The index formula is  $IVR = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + C(ir)$  in which  $m_{11}$  is the mean score for question 11, etc.

The index normally has a range of about 100 points between high indulgence and high restraint.  $C(ir)$  is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his IVR scores to values between 0 and 100.

## 12 ANEXO III - AUTORIZAÇÕES HOFSTEDÉ

A seguir apresenta-se e-mails trocados com a equipe do Sr. Hofstede, idealizados do modelo de mapeamento cultural de 6 dimensões, bem como do questionário VSM - 2013. Na oportunidade foram feitas consultas à equipe quanto à relevância e viabilidade de um estudo intra-organizacional, a partir de um modelo de mapeamento cultural de um país, bem como da possibilidade de inclusão de questões adicionais no questionário e suas possíveis contribuições.

- 1) De: Hofstede, Gertjan <gertjan.hofstede@wur.nl>  
Date: seg, 19 de ago de 2019 às 11:03  
Subject: RE: Contact Leonardo - Brazilian Doctorate Student  
To: Leonardo Motta <lsiervomotta@gmail.com>  
Cc: Geert Hofstede B.V. <info@geerthofstede.com>, Hofstede <hofstede@bart.nl>

Hello Leonardo.

Including other questions is fine. That is how the VSM is meant to be used.

As to the age question, no problem. If you want to be precise, year of birth is probably even a better question than age, since it does not depend on the data of asking.

Best regards  
Gert Jan Hofstede

- 2) Em dom, 8 de jul de 2018 às 04:48, Hofstede, Gertjan <[gertjan.hofstede@wur.nl](mailto:gertjan.hofstede@wur.nl)> escreveu:

Dear Leonardo,

Yes, that will be quite interesting!

You may want to profit from the occasion by also adding to the VSM your own questions, for instance about issues that are important in the daily life of the company. It could be quite interesting to find out whether the answers to those questions correlate with the VSM answers.

Warm regards

Gert Jan Hofstede  
Prof. dr ir Gert Jan HOFSTEDÉ  
professor of Artificial Sociality  
Dept of Social Sciences, Information Technology Group & SiLiCo Centre  
Wageningen University, Hollandseweg 1, 6706KN Wageningen  
<http://www.wageningenur.nl/inf/gertjan.hofstede@wur.nl>



+31 317 48 46 30 (office); + 316 21474677 (mobile)

- 3) De: <[rights@geerthofstede.com](mailto:rights@geerthofstede.com)>  
Date: sex, 16 de ago de 2019 s 02:34  
Subject: RE: Contact Leonardo - Brazilian Doctorate Student  
To: Leonardo Motta <[lsiervomotta@gmail.com](mailto:lsiervomotta@gmail.com)>  
Cc: Miguel Gurrola <[miguel.gurrola@conscious-performance.com](mailto:miguel.gurrola@conscious-performance.com)>

Dear Leonardo,

The changes you propose are perfectly fine, they do not differ significantly and if it helps you to obtain good results, then please go ahead.

Thank you also for keeping me in the loop. True, it is hard to follow individual researchers, given the time constraint, but it is always fascinating to read about it.

Do keep us in the loop!

All the best and keep up the good spirit!

Leos

13 ANEXO IV - QUESTÕES ADICIONADAS AO FORMULÁRIO VSM-2013, COM O CONSENTIMENTO DO AUTOR

31. Qual a sua cor?

- a) Branca
- b) Preta
- c) Amarela
- d) Parda
- e) Indígena

32. Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Analfabeto
- b) Ensino Fundamental Incompleto
- c) Ensino Fundamental Completo
- d) Ensino Médio Incompleto
- e) Ensino Médio Completo
- f) Ensino Superior Incompleto
- g) Ensino Superior Completo
- h) Mestrado Incompleto
- i) Mestrado Completo
- j) Doutorado Incompleto
- k) Doutorado Completo
- l) PÓS-Graduação Completo
- m) PÓS-Graduação Incompleto

33. Em qual região do país você trabalhou no IBGE?

- a) Norte
- b) Nordeste

- c) Sul
- d) Sudeste
- e) Centro-Oeste

34. Há quanto tempo você trabalha no IBGE?

- a) Entre 0 e 5 anos
- b) Entre 06 e 10 anos
- c) Entre 11 e 20 anos
- d) Entre 21 e 25 anos
- e) Entre 26 e 30 anos
- f) Entre 31 e 35 anos
- g) Mais que 35 anos

35. Qual o nível do seu cargo no IBGE?

- a) Técnico ou similar (nº exige nível superior)
- b) Analista ou similar (exige nível superior)

36. Qual o cargo profissional mais elevado que você pretende ocupar?

- a) N°o busco cargo mais elevado
- b) Supervisor
- c) Gerente
- d) Coordenador
- e) Diretor
- f) Presidente

37. Qual o cargo grau de escolaridade mais elevado que você pretende concluir?

- a) Nenhum
- b) Ensino Fundamental

- c) Ensino Médio
- d) Ensino Superior
- e) PÓS-Graduação (MBA)
- f) Mestrado
- g) Doutorado

14 ANEXO V - AUTORIZAÇÃO DO IBGE

  
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Protocolo: 0045142.00001670/2018-52  
Folha: 48  
Slap: 1344843

**IBGE/DE nº 106.**

Rio de Janeiro, 19 de Setembro de 2018.

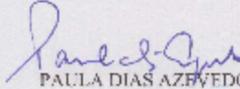
Ao GPR.

De ordem do Diretor-Executivo, encaminho processo em que o servidor LEONARDO ANTONIO SIERVO DA MOTTA, lotado na DE/CRM/GEPAT, solicita autorização para enviar questionário eletrônico aos servidores do IBGE a fim de coletar dados para a realização do Mapeamento da Cultura Organizacional do IBGE para sua pesquisa acadêmica de Doutorado.

O Coordenador de Recursos Humanos está de acordo com a solicitação, bem como o Coordenador de Recursos Materiais, a quem o servidor está subordinado diretamente.

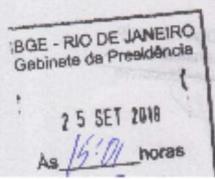
Após esclarecimento do servidor de como será aplicado o formulário com as questões propostas, o Diretor-Executivo também se posicionou favoravelmente ao pleito e solicita que o mesmo seja apreciado pelo Presidente do IBGE a quem compete essa autorização.

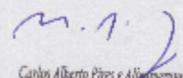
Atenciosamente,

  
PAULA DIAS AZÊVEDO  
Assistente

  
As 16:54 horas

25.09.2018.  
Nada a opor, observando-se considerações de M. 14, do S. 1011 EXEC. ao GPR Pres.

  
25 SET 2018  
As 16:01 horas

  
Carlos Alberto Pires e Albuquerque Amorim  
Procurador Chefe  
PF / IBGE

Autoups a seguinte  
nos moldes desta.

Roberto Luis Quinto Ramos  
Presidente

A Assessoria de DE, para ciência  
da autorização do Presidente e  
adoção das providências pertinentes.

*Sonia Val Dias*  
Sonia Val Dias  
Chefe de Gabinete  
da Presidência

DE/ASSESSORIA, em 01/10/2018.

à CRM.

PARA DAR CIÊNCIA AO SERVIÇO DA  
AUTORIZAÇÃO DO PRESIDENTE.

ATEUOAMENTE,

Paula Dias Azevedo  
Assistente  
Diretora Executiva

DE/CRM  
Em 01/10/18  
Hora 15:30  
Rubrica *Paula*











































# 16 ANEXO VII - TABELAS SALARIAIS IBGE (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, p. 295 e 296, 2019)

## 33. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE

### Plano de Carreiras e Cargos do IBGE

\* Cargos de Nível Superior referidos no art. 84 da Lei nº 11.355/2006 - IBGE

| Nível Superior |        |          |          |          |         |          |          |           |                              |           |           |           | Posição: janeiro/2017 |           |                              |          |           |           |                               |           |            |  |                               |  |  |  |
|----------------|--------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|-----------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|------------------------------|----------|-----------|-----------|-------------------------------|-----------|------------|--|-------------------------------|--|--|--|
| CLASSE         | PADRÃO | VB       | GDBGE    |          |         |          |          |           | RT - Retribuição por Títulos |           |           |           | ATIVO                 |           |                              |          | ATIVO     |           |                               |           | APOSENTADO |  |                               |  |  |  |
|                |        |          | 80 pts   |          | 100 pts |          | 120 pts  |           | Aperf.                       |           | Mestrado  |           | Doutorado             |           | TOTAL (em R\$) - 80 pts. (*) |          |           |           | TOTAL (em R\$) - 100 pts. (*) |           |            |  | TOTAL (em R\$) - 50 pts. (**) |  |  |  |
|                |        |          | A        | B        | C       | D        | E        | F         | Q(A+B)                       | H(A+BxD)  | L(A+BxE)  | J(A+BxF)  | K(A+C)                | L(A+CxD)  | M(A+CxE)                     | O(A+CxF) | P         | Q(A+P)    | R(A+D+P)                      | S(A+EP)   | T(A+FP)    |  |                               |  |  |  |
| ESPECIAL       | III    | 8.493,72 | 4.389,60 | 5.487,00 | 793,45  | 1.586,91 | 4.180,35 | 12.883,32 | 13.676,77                    | 14.470,23 | 17.063,57 | 13.980,72 | 14.774,17             | 15.567,63 | 18.161,07                    | 2.743,50 | 11.237,22 | 12.030,67 | 12.824,13                     | 15.417,57 |            |  |                               |  |  |  |
|                | II     | 8.195,70 | 4.283,20 | 5.354,00 | 763,48  | 1.526,97 | 3.954,55 | 12.478,90 | 13.242,38                    | 14.005,87 | 16.433,45 | 13.549,70 | 14.313,18             | 15.076,67 | 17.504,25                    | 2.677,00 | 10.872,70 | 11.636,18 | 12.399,67                     | 14.827,25 |            |  |                               |  |  |  |
|                | I      | 7.909,43 | 4.179,20 | 5.224,00 | 734,95  | 1.471,31 | 3.740,94 | 12.088,63 | 12.823,58                    | 13.559,94 | 15.829,57 | 13.133,43 | 13.868,38             | 14.604,74 | 16.874,37                    | 2.612,00 | 10.521,43 | 11.256,38 | 11.992,74                     | 14.262,37 |            |  |                               |  |  |  |
| C              | VI     | 7.482,08 | 3.961,60 | 4.952,00 | 694,98  | 1.391,40 | 3.539,87 | 11.443,68 | 12.138,66                    | 12.835,08 | 14.982,55 | 12.434,08 | 13.129,06             | 13.825,48 | 15.972,95                    | 2.476,00 | 9.958,06  | 10.663,06 | 11.349,48                     | 13.496,95 |            |  |                               |  |  |  |
|                | V      | 7.220,49 | 3.864,80 | 4.831,00 | 669,30  | 1.340,02 | 3.247,72 | 11.085,29 | 11.754,59                    | 12.425,31 | 14.433,01 | 12.051,49 | 12.720,79             | 13.391,51 | 15.399,21                    | 2.415,50 | 9.635,99  | 10.305,29 | 10.976,01                     | 12.983,71 |            |  |                               |  |  |  |
|                | IV     | 6.967,29 | 3.769,60 | 4.712,00 | 645,04  | 1.290,07 | 3.166,89 | 10.736,89 | 11.381,93                    | 12.026,96 | 13.903,78 | 11.679,29 | 12.324,33             | 12.969,36 | 14.846,18                    | 2.356,00 | 9.323,29  | 9.968,33  | 10.613,36                     | 12.690,18 |            |  |                               |  |  |  |
| B              | III    | 6.624,06 | 3.678,40 | 4.598,00 | 609,36  | 1.220,15 | 2.995,82 | 10.302,46 | 10.911,82                    | 11.522,61 | 13.298,28 | 11.222,06 | 11.831,42             | 12.442,21 | 14.217,88                    | 2.299,00 | 8.923,06  | 9.532,42  | 10.143,21                     | 11.918,88 |            |  |                               |  |  |  |
|                | II     | 6.393,87 | 3.589,60 | 4.487,00 | 587,95  | 1.174,48 | 2.834,00 | 9.983,47  | 10.571,42                    | 11.157,95 | 12.817,47 | 10.880,87 | 11.468,82             | 12.055,35 | 13.714,87                    | 2.243,50 | 8.637,37  | 9.225,32  | 9.811,85                      | 11.471,37 |            |  |                               |  |  |  |
|                | I      | 6.170,83 | 3.500,80 | 4.376,00 | 565,12  | 1.131,67 | 2.680,92 | 9.671,63  | 10.236,75                    | 10.803,30 | 12.352,55 | 10.546,83 | 11.111,95             | 11.678,50 | 13.227,75                    | 2.188,00 | 8.356,83  | 8.923,95  | 9.490,50                      | 11.039,75 |            |  |                               |  |  |  |
| A              | VI     | 5.837,90 | 3.318,40 | 4.148,00 | 535,15  | 1.068,88 | 2.536,12 | 9.156,30  | 9.691,45                     | 10.225,18 | 11.692,42 | 9.985,90  | 10.521,05             | 11.054,78 | 12.522,02                    | 2.074,00 | 7.911,90  | 8.447,05  | 8.980,78                      | 10.448,02 |            |  |                               |  |  |  |
|                | V      | 5.636,13 | 3.236,80 | 4.046,00 | 515,17  | 1.030,35 | 2.399,12 | 8.872,93  | 9.388,10                     | 9.903,28  | 11.272,05 | 9.682,13  | 10.197,30             | 10.712,48 | 12.081,25                    | 2.023,00 | 7.659,13  | 8.174,30  | 8.689,48                      | 10.056,25 |            |  |                               |  |  |  |
|                | IV     | 5.440,06 | 3.159,20 | 3.949,00 | 496,63  | 991,81   | 2.259,54 | 8.599,26  | 9.095,89                     | 9.591,07  | 10.868,80 | 9.399,06  | 9.895,69              | 10.380,87 | 11.658,60                    | 1.974,50 | 7.414,56  | 7.911,19  | 8.406,37                      | 9.664,10  |            |  |                               |  |  |  |
| ESPECIAL       | III    | 5.173,52 | 3.081,60 | 3.852,00 | 469,51  | 937,59   | 2.146,94 | 8.255,12  | 8.724,63                     | 9.192,71  | 10.402,06 | 9.025,52  | 9.496,03              | 9.963,11  | 11.172,46                    | 1.926,00 | 7.099,52  | 7.569,03  | 8.037,11                      | 9.246,46  |            |  |                               |  |  |  |
|                | II     | 4.994,68 | 3.006,40 | 3.758,00 | 452,38  | 903,34   | 2.030,97 | 8.001,08  | 8.453,46                     | 8.904,42  | 10.032,05 | 8.752,68  | 9.205,06              | 9.656,02  | 10.783,65                    | 1.879,00 | 6.873,68  | 7.326,06  | 7.777,02                      | 8.904,65  |            |  |                               |  |  |  |
|                | I      | 4.821,47 | 2.933,60 | 3.667,00 | 435,26  | 870,51   | 1.921,27 | 7.755,07  | 8.190,33                     | 8.625,58  | 9.676,34  | 8.488,47  | 8.923,73              | 9.358,98  | 10.409,74                    | 1.833,50 | 6.654,97  | 7.090,23  | 7.525,48                      | 8.576,24  |            |  |                               |  |  |  |
| A              | V      | 4.661,08 | 2.781,60 | 3.477,00 | 411,60  | 823,19   | 1.816,81 | 7.442,68  | 7.854,28                     | 8.265,87  | 9.259,49  | 8.138,08  | 8.549,68              | 8.961,27  | 9.954,89                     | 1.738,50 | 6.399,58  | 6.811,18  | 7.222,77                      | 8.216,39  |            |  |                               |  |  |  |
|                | IV     | 4.530,58 | 2.711,20 | 3.389,00 | 396,04  | 792,10   | 1.748,18 | 7.241,78  | 7.637,82                     | 8.033,88  | 8.989,96  | 7.919,58  | 8.315,62              | 8.711,68  | 9.667,76                     | 1.694,50 | 6.225,08  | 6.621,12  | 7.017,18                      | 7.973,26  |            |  |                               |  |  |  |
|                | III    | 4.403,39 | 2.646,40 | 3.308,00 | 381,09  | 762,18   | 1.692,16 | 7.049,79  | 7.430,88                     | 7.811,97  | 8.731,95  | 7.711,39  | 8.092,48              | 8.473,57  | 9.393,55                     | 1.654,00 | 6.057,09  | 6.438,48  | 6.819,57                      | 7.739,55  |            |  |                               |  |  |  |
| ESPECIAL       | II     | 4.278,95 | 2.581,60 | 3.227,00 | 368,70  | 733,39   | 1.618,62 | 6.860,55  | 7.227,25                     | 7.593,84  | 8.476,17  | 7.505,95  | 7.872,65              | 8.239,34  | 9.124,57                     | 1.613,50 | 5.892,45  | 6.259,15  | 6.625,94                      | 7.511,67  |            |  |                               |  |  |  |
|                | I      | 4.157,70 | 2.517,80 | 3.147,00 | 352,84  | 705,69   | 1.557,50 | 6.675,30  | 7.026,14                     | 7.380,99  | 8.232,80  | 7.304,70  | 7.657,54              | 8.010,39  | 8.862,20                     | 1.573,50 | 5.731,20  | 6.094,04  | 6.436,89                      | 7.288,70  |            |  |                               |  |  |  |

## 33. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE

### Plano de Carreiras e Cargos do IBGE

\* Cargos de Nível Intermediário referidos no art. 84 da Lei nº 11.355/2006 - IBGE

| Nível Intermediário |        |          |          |          |         |          |          |          |                                    |          |          |          | Posição: janeiro/2017 |          |                              |          |          |          |                               |          |            |  |                               |  |  |  |
|---------------------|--------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|----------|------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|----------|------------|--|-------------------------------|--|--|--|
| CLASSE              | PADRÃO | VB       | GDBGE    |          |         |          |          |          | GO - GRATIFICAÇÃO POR QUALIFICAÇÃO |          |          |          | ATIVO                 |          |                              |          | ATIVO    |          |                               |          | APOSENTADO |  |                               |  |  |  |
|                     |        |          | 80 pts   |          | 100 pts |          | 120 pts  |          | I                                  |          | II       |          | III                   |          | TOTAL (em R\$) - 80 pts. (*) |          |          |          | TOTAL (em R\$) - 100 pts. (*) |          |            |  | TOTAL (em R\$) - 50 pts. (**) |  |  |  |
|                     |        |          | A        | B        | C       | D        | E        | F        | Q(A+B)                             | H(A+BxD) | L(A+BxE) | J(A+BxF) | K(A+C)                | L(A+CxD) | M(A+CxE)                     | O(A+CxF) | P        | Q(A+P)   | R(A+D+P)                      | S(A+EP)  | T(A+FP)    |  |                               |  |  |  |
| ESPECIAL            | III    | 3.985,52 | 1.334,40 | 1.668,00 | 713,99  | 1.356,57 | 2.577,48 | 5.319,92 | 6.033,91                           | 6.676,49 | 7.897,40 | 5.653,52 | 6.367,51              | 7.010,09 | 8.221,00                     | 834,00   | 4.819,52 | 5.333,51 | 5.176,09                      | 7.397,00 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | II     | 3.852,94 | 1.308,80 | 1.636,00 | 693,26  | 1.317,20 | 2.502,70 | 5.161,74 | 5.855,00                           | 6.478,94 | 7.664,44 | 5.488,94 | 6.182,20              | 6.806,14 | 7.991,64                     | 818,00   | 4.670,94 | 5.364,20 | 5.986,14                      | 7.173,64 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | I      | 3.725,05 | 1.283,20 | 1.604,00 | 673,25  | 1.279,16 | 2.430,41 | 5.008,25 | 5.681,50                           | 6.287,41 | 7.438,66 | 5.329,05 | 6.002,30              | 6.608,21 | 7.759,46                     | 802,00   | 4.527,05 | 5.200,30 | 5.806,21                      | 6.957,46 |            |  |                               |  |  |  |
| C                   | VI     | 3.596,83 | 1.236,00 | 1.545,00 | 650,45  | 1.235,86 | 2.348,13 | 4.832,83 | 5.483,28                           | 6.068,69 | 7.180,96 | 5.141,83 | 5.792,28              | 6.377,69 | 7.489,96                     | 772,50   | 4.369,33 | 5.019,78 | 5.606,19                      | 6.717,46 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | V      | 3.476,68 | 1.211,20 | 1.514,00 | 631,81  | 1.200,44 | 2.280,82 | 4.687,88 | 5.319,69                           | 5.888,32 | 6.986,70 | 4.990,68 | 5.622,49              | 6.191,12 | 7.271,50                     | 757,00   | 4.233,68 | 4.865,49 | 5.434,12                      | 6.514,50 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | IV     | 3.359,64 | 1.189,80 | 1.486,00 | 613,86  | 1.186,34 | 2.216,03 | 4.548,44 | 5.162,30                           | 5.714,78 | 6.744,47 | 4.845,54 | 5.459,50              | 6.011,98 | 7.061,67                     | 743,00   | 4.102,64 | 4.716,50 | 5.266,98                      | 6.318,67 |            |  |                               |  |  |  |
| B                   | III    | 3.249,35 | 1.164,00 | 1.455,00 | 596,59  | 1.133,53 | 2.153,71 | 4.413,35 | 5.009,94                           | 5.546,88 | 6.567,06 | 4.704,35 | 5.300,94              | 5.837,88 | 6.854,46                     | 727,50   | 3.976,85 | 4.573,44 | 5.110,38                      | 6.130,56 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | II     | 3.139,80 | 1.141,60 | 1.427,00 | 580,03  | 1.102,05 | 2.093,89 | 4.281,40 | 4.861,43                           | 5.383,45 | 6.375,29 | 4.566,80 | 5.146,83              | 5.668,85 | 6.660,69                     | 713,50   | 3.853,30 | 4.433,33 | 4.955,35                      | 5.947,19 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | I      | 3.033,19 | 1.119,20 | 1.399,00 | 563,46  | 1.070,56 | 2.034,08 | 4.152,39 | 4.715,85                           | 5.222,95 | 6.186,47 | 4.432,19 | 4.995,65              | 5.502,75 | 6.466,27                     | 699,50   | 3.732,69 | 4.296,15 | 4.803,25                      | 5.766,77 |            |  |                               |  |  |  |
| A                   | VI     | 2.926,44 | 1.078,40 | 1.348,00 | 544,12  | 1.033,82 | 1.964,26 | 4.004,84 | 4.548,96                           | 5.038,66 | 5.999,10 | 4.274,44 | 4.818,56              | 5.308,26 | 6.238,70                     | 674,00   | 3.600,44 | 4.144,56 | 4.634,26                      | 5.564,70 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | V      | 2.826,82 | 1.057,60 | 1.322,00 | 528,93  | 1.004,96 | 1.909,43 | 3.884,42 | 4.413,35                           | 4.889,38 | 5.793,85 | 4.148,82 | 4.677,75              | 5.153,78 | 6.058,25                     | 661,00   | 3.487,82 | 4.016,75 | 4.492,78                      | 5.397,25 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | IV     | 2.729,35 | 1.036,80 | 1.296,00 | 514,42  | 977,40   | 1.857,95 | 3.766,15 | 4.260,57                           | 4.743,55 | 5.623,20 | 4.025,35 | 4.538,77              | 5.022,75 | 5.882,40                     | 648,00   | 3.377,35 | 3.891,77 | 4.354,75                      | 5.234,40 |            |  |                               |  |  |  |
| ESPECIAL            | III    | 2.636,57 | 1.016,80 | 1.271,00 | 499,93  | 949,85   | 1.804,72 | 3.653,37 | 4.153,30                           | 4.603,32 | 5.458,09 | 3.907,57 | 4.407,50              | 4.857,42 | 5.712,29                     | 635,50   | 3.272,07 | 3.772,00 | 4.221,92                      | 5.076,79 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | II     | 2.544,94 | 996,80   | 1.246,00 | 485,43  | 922,31   | 1.752,39 | 3.541,74 | 4.027,17                           | 4.464,05 | 5.294,13 | 3.790,94 | 4.276,37              | 4.713,25 | 5.543,33                     | 623,00   | 3.167,94 | 3.653,37 | 4.096,25                      | 4.920,33 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | I      | 2.455,27 | 977,60   | 1.222,00 | 472,30  | 897,37   | 1.705,00 | 3.432,87 | 3.905,17                           | 4.330,24 | 5.137,87 | 3.677,27 | 4.149,57              | 4.574,64 | 5.382,27                     | 611,00   | 3.066,27 | 3.538,57 | 3.963,64                      | 4.771,27 |            |  |                               |  |  |  |
| A                   | V      | 2.382,80 | 940,80   | 1.176,00 | 456,32  | 866,99   | 1.647,28 | 3.323,60 | 3.779,92                           | 4.190,59 | 4.970,88 | 3.558,80 | 4.015,12              | 4.425,79 | 5.206,08                     | 588,00   | 2.970,80 | 3.427,12 | 3.837,79                      | 4.618,08 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | IV     | 2.315,82 | 922,40   | 1.153,00 | 443,07  | 841,83   | 1.599,48 | 3.236,22 | 3.681,29                           | 4.080,05 | 4.837,70 | 3.468,82 | 3.911,89              | 4.310,65 | 5.066,30                     | 576,50   | 2.892,32 | 3.335,39 | 3.734,15                      | 4.491,80 |            |  |                               |  |  |  |
|                     | III    | 2.252,67 | 904,00   | 1.130,00 | 430,22  | 817,41   | 1.553,08 | 3.156,67 | 3.596,99                           | 3.974,08 | 4.709,75 | 3.362,67 | 3.810,99              | 4.200,68 | 4.935,75                     | 565,00   | 2.817,67 | 3.247,89 | 3.635,08                      | 4.370,75 |            |  |                               |  |  |  |
| ESPECIAL            | II     | 2.188,34 | 888,80   | 1.111,00 | 417,73  | 793,69   | 1.508,00 | 3.077,14 | 3.494,87                           | 3.870,83 | 4.585,14 | 3.299,34 | 3.717,07              | 4.080,03 | 4.807,24                     |          |          |          |                               |          |            |  |                               |  |  |  |

## 17 ANEXO VIII - SCRIPT R P - ANÁLISE DE CLUSTER

O script do r:

```
# Load useful packages
install.packages("cluster")
library(cluster)
install.packages("dplyr")
library(dplyr)
install.packages("ggplot2")
library(ggplot2)
install.packages("readr")
library(readr)
install.packages("Rtsne")
library(Rtsne)

library(haven)
Dados <- read_dta("cluster_dta.dta")
View(Dados)

# Compute Gower distance
gower_dist <- daisy(Dados, metric = "gower")
gower_mat <- as.matrix(gower_dist)
# Print most similar clients
Dados[which(gower_mat == min(gower_mat[gower_mat != min(gower_mat)]), arr.ind
= TRUE)[1, ], ]
# Print most dissimilar clients
Dados[which(gower_mat == max(gower_mat[gower_mat != max(gower_mat)]),
arr.ind = TRUE)[1, ], ]
```

```

sil_width <- c(NA)
for(i in 2:30){
  pam_fit <- pam(gower_dist, diss = TRUE, k = i)
  sil_width[i] <- pam_fit$silinfo$avg.width
}

```

```

plot(1:30, sil_width,
     xlab = "Number of clusters",
     ylab = "Silhouette Width")
lines(1:30, sil_width)

```

```

# dendograma
comp.clust <- hclust(gower_dist, method = "complete")
plot(comp.clust)
comp.clust
# "k=" defines the number of clusters you are using

```

```

gr <- cutree(comp.clust, k = 4)
rect.hclust(comp.clust, k=4, border="red") # draw dendogram with red borders
around the 4 clusters

```

```

k <- 4
pam_fit <- pam(gower_dist, diss = TRUE, k)
pam_results <- Dados %>%
  mutate(cluster = pam_fit$clustering) %>%
  group_by(cluster) %>%
  do(the_summary = summary(.))

```

```
pam_results$the_summary
```

```
kfit <- kmeans(gower_dist, 4)
```

```
clusplot(as.matrix(gower_dist), kfit$cluster, color=T, shade=T, labels=2, lines=0)
```