

AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

LEONARDO ANTONIO SIERVO DA MOTTA

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

JOSIR SIMEONE GOMES

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

1. INTRODUÇÃO

Desde do final da década de 1970 e início dos anos 1980, com o sucesso das empresas japonesas, o termo cultura organizacional se tornou um campo de interesse da teoria da administração (Lee, Chiang, Van Esch, & Cai, 2018; Losonci, Kása, Demeter, Heidrich & Jenei, 2017; Souza & Fenili, 2016; Russo, Tomei, Linhares & Santos, 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 e Silva, 2019; Park & Lunt, 2018).

No setor público, não é diferente, a administração pública deve 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).

Em se tratando de uma Organização Pública com abrangência nacional, como é o caso do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), surgem aspectos relacionados a diferenças culturais regionais (Motta & Alcadipani, 1999) que podem influenciar a cultura da organização e contribuir para a existência de subculturas organizacionais. Ao fazer a análise de uma organização com grande capilaridade nacional, surge a possibilidade de captar exemplos das variações culturais no país e ainda, de categorizá-las conforme o índice de incidência regional.

O IBGE, além de ser uma organização de referência mundial em estudos estatísticos e populacionais, tem o desafio de conciliar estas diferentes culturas atuando em um país de dimensões continentais, sem perder o foco na sua missão e no atingimento dos objetivos organizacionais. 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 (Motta & Alcadipani, 1999).

O objetivo deste estudo, portanto, é realizar um mapeamento da cultura organizacional e das subculturas na gestão pública brasileira empregando o Modelo de 6D do Hofstede et al. (2010) com base no questionário VSM-2013 (Hofstede, 2018), aplicado ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Ministério da Economia, responsável por prover dados e informações estatísticas oficiais do País.

Além desta introdução, a segunda seção apresenta a revisão de literatura sobre o tema. A terceira descreve o modelo utilizado no estudo. A quarta seção apresenta a análise dos resultados. E, por fim, as considerações finais.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Cultura

Segundo Hofstede (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 & Tuner, 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, Castro, Dos-Santos & Neto, 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 (Schein, 1996; Trompenaars & Tuner, 1998; Leavy, 2017; Losonci, Kasa, Demeter, Heidrich & Jenei, 2017; Russo, Tomei, Linhares & Santos, 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 um resumo de 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

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), heróis (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. <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.
	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.

Fonte: Elaboração própria dos autores.

3.2 Culturas Nacional e Brasileira

A palavra cultura, no sentido estrito, refere-se a refinamento da mente e, em particular, aos resultados de tal refinamento, como educação, arte e literatura (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Em sentido mais amplo, comum entre sociólogos e antropólogos, cultura é vista como uma programação mental, um fenômeno coletivo, que provém do ambiente social onde o indivíduo convive e não de sua formação genética (Hofstede, 1991).

Os fatores nacionais desempenham papel importante na explicação das diferenças nas organizações e nas configurações socioeconômicas, que incluem atitudes e comportamentos (Gomes, 2016; Hatum, 2006). As operações multinacionais reforçam a importância e o impacto da identidade nacional nas operações 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).

3.3 Cultura Organizacional

A cultura de uma organização 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, 1997). Para Flach (2012, p. 501): “não existem organizações, países ou indivíduos desprovidos de cultura”. É impossível compreender a cultura de uma organização, sem antes conhecer o contexto em que se encontra (Hofstede, 1991; Gomes & Rocha, 1996). O esforço para a investigação da influência da cultura nacional na gestão das empresas, tem sido permanente, tendo em vista o caráter dinâmico das variáveis que compõem o contexto sócio institucional (Bergue, 2010; Chu & Wood, 2008).

3.4 Tipologia Cultural de Hofstede

Hofstede (1991), um dos pioneiros nos estudos sobre a influência da cultura nacional na cultura das organizações, teve acesso, na década de 1970, a um banco de dados relacionado a valores e sentimentos de funcionários da IBM, que trabalhavam em subsidiárias da empresa localizadas em mais de cinquenta países ao redor do mundo (Hofstede, 2011). O estudo propôs o agrupamento dos valores organizacionais em quatro dimensões: distância do poder, individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade e evitação da incerteza.

Posteriormente, nos anos 2000, Hofstede propôs adicionar à pesquisa, dados do *World Values Survey* do Minkov, (2007), agregando a quinta e sexta dimensões (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010), que são: orientação de longo prazo e indulgência. Embora vários estudiosos tenham feito críticas à pesquisa de Hofstede, seu modelo de análise da cultura nacional tem sido amplamente utilizado por diversos estudos em gestão (Siddique, 2017).

4. DADOS

Para realizar o mapeamento da cultura organizacional de uma Organização Pública, e ainda, avaliar a possibilidade de existirem sub-culturas internas, empregou-se uma pesquisa de caráter quantitativo, com aplicação de questionário para autopreenchimento dos servidores ativos do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) via *Internet* (on-line), a partir da plataforma *Intranet* da empresa, garantido o anonimato dos respondentes.

OIBGE é uma instituição da administração pública federal, com abrangência nacional e subordinada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Conta, ainda, com 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 órgão divulga regularmente uma série de pesquisas (índices de preços, inflação, saúde pública, saneamento, Produto Interno Bruto (PIB), Censos Agropecuário e Demográficos) e indicadores que englobam diferentes setores do país como indústria, comércio, agricultura (IBGE, 2010).

O questionário, com trinta perguntas, foi disponibilizado na plataforma *Google docs*, com condição de “resposta obrigatória”, no período de 30 de agosto de 2019 a 30 de setembro de 2019, ou seja, 30 dias. É importante destacar que, os respondentes foram funcionários de diferentes níveis hierárquicos, a saber: analista, técnicos, supervisores, gerentes, coordenadores, superintendentes regionais, entre outros. De um total de 4.631 funcionários ativos, apenas 464 responderam o questionário, conforme apresentado no Quadro I.

Usualmente, verifica-se a predominância de respondentes do sexo masculino, com participação mais destacada nas regiões Norte (72,5%) e Nordeste (70,3%), alcançando 2/3 do público respondente, o que já não ocorre na região Sul, onde a proporção por gênero 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.

Quadro I – Descrição das variáveis utilizadas

Variáveis	Descrição
Emprego ideal	
Ter tempo suficiente para vida pessoal e doméstica	Extremamente importante, muito importante, importante, pouco importante, nada importante
Ter um chefe (superior direto) que você respeite	
Ter reconhecimento pelo bom desempenho	
Ter estabilidade no emprego	
Trabalhar com pessoas agradáveis	
Trabalhar em algo que ache interessante	
Ser consultado (a) pelo seu chefe em decisões que envolvem o seu trabalho	
Viver num lugar agradável	
Ter um emprego que a família e amigos respeitem	
Ter a oportunidade de ser promovido (a)	
Vida pessoal dos funcionários	
Ter tempo livre para se divertir	Sempre, frequentemente, às vezes, raramente, nunca
Ter moderação: se controlar para evitar excessos	
Ser generoso com as outras pessoas	
Simplicidade: não gastar mais do que o necessário	
Frequência que se sente nervoso ou tenso	
Frequência que se sente feliz	
Frequência com que os subordinados sentem medo de contradizer o chefe	
Outras pessoas ou circunstâncias impedem que realmente deseja fazer	
Estado de saúde na semana de referência	
Orgulho de ser brasileiro	
Ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho	Sim, sempre; sim, quase sempre; às vezes; não, raramente; não, nunca
Persistência como o melhor caminho para alcançar resultados	
Estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo	
As regras de uma organização nunca devem ser quebradas	
	Excelente, bom, razoável, ruim, péssimo
	Muito orgulhoso, razoavelmente orgulhoso, um pouco orgulhoso, não muito orgulhoso, nada orgulhoso
	Concordo fortemente, concordo, não sei, discordo, discordo fortemente

Fonte: Elaboração própria dos autores.

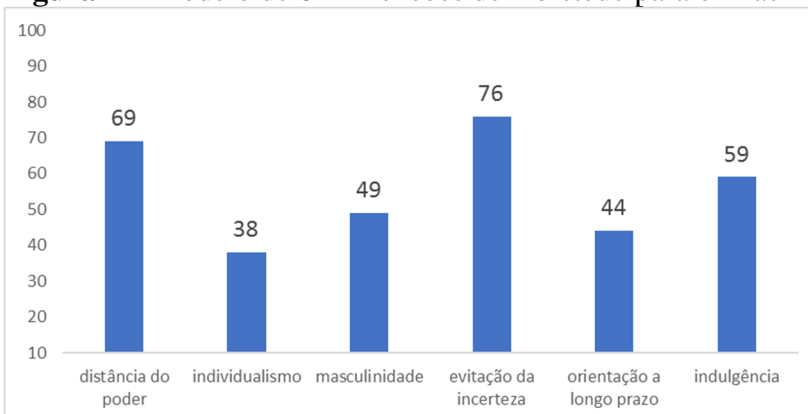
4. ESTRATÉGIA EMPÍRICA

4.2. As dimensões culturais de Hofstede no Brasil: Modelo 6D

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 (Chu & Wood, 2008). O modelo de Hofstede 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 (Lacerda, 2011).

A Figura 1 apresenta os resultados da análise das dimensões culturais do Brasil, obtidos com base na aplicação do modelo 6D de Hofstede (Hofstede Insights, 2018). 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.

Figura 1 – Modelo de 6 Dimensões de Hofstede para o Brasil



Fonte: adaptação dos autores com base em Hofstede Insights (2018).

Observa-se que, o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis, totalizando 69 pontos. Para a dimensão do individualismo, os resultados indicam que, o Brasil tem uma pontuação igual a 38, o que significa que no país, as pessoas, desde o nascimento, são integradas em grupos fortes e coesos que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade. A masculinidade apresenta uma pontuação alta nessa dimensão. Ou seja, indicando que a sociedade será impulsionada pela competição, realização e sucesso e uma pontuação baixa (feminina) na dimensão significa que os valores dominantes na sociedade estão cuidando dos outros e da qualidade de vida. Neste item, o Brasil registrou 49 pontos, um escore intermediário nessa dimensão.

A dimensão evitar incerteza, indica que 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. Já o o indicador de orientação 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. Os resultados do modelo para o Brasil, resultaram em uma pontuação igual a 44 pontos, o que representa uma pontuação intermediária nessa dimensão.

E, por fim, a dimensão de 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.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Tabela 1 apresentam-se os valores consolidados com a aplicação do Modelo 6D elaborado por Hofstede *et al.* (2010) para o IBGE para as regiões brasileiras. A partir do Modelo 6D propõem-se uma análise da influência dos traços culturais brasileiros na cultura organizacional do IBGE representado por: i) o nível de afastamento hierárquico na empresa, ou seja, a distância do poder (PDI); ii) o nível de individualismo presente na organização (IDV); iii) relativo ao quão “masculino” é 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). É importante destacar que, em relação as dimensões, quanto mais próximo estiver de 100, maior será a incidências da dimensão sobre a cultura brasileira do Instituto.

Para calcular cada um dos valores obtidos na Tabela 1, foram utilizadas as fórmulas previstas no modelo VSM-2013. 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 *et al.* (2010), como apresentado na Tabela 1, indicando variações por região brasileiras, que serão analisadas mais detalhadamente nas próximas tabelas.

Tabela 1 – Modelo de seis dimensões (6D) por regiões brasileiras – IBGE, 2019

Dimensão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	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

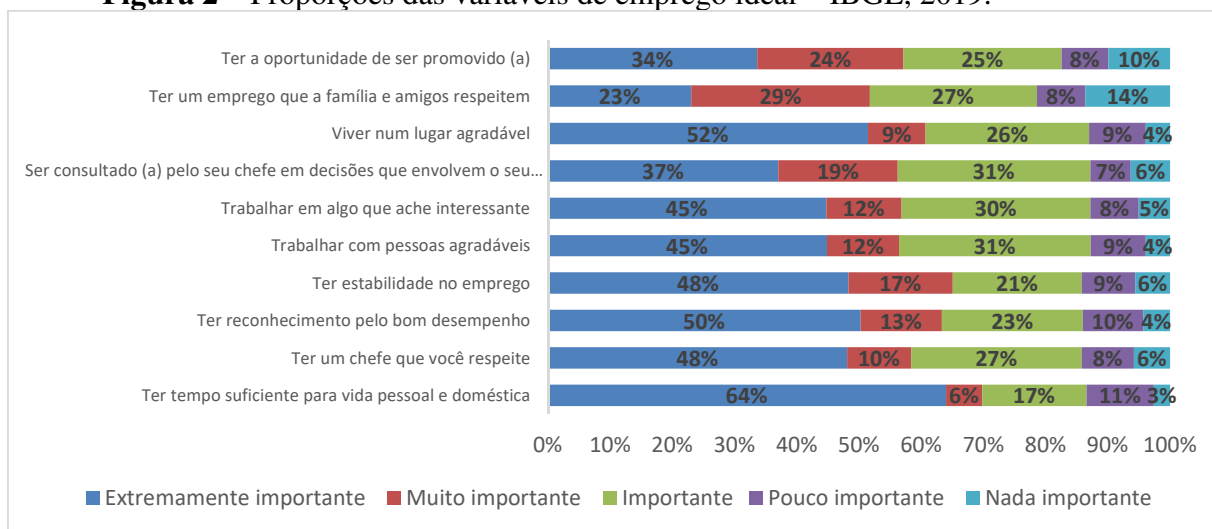
Fonte: Elaboração própria dos autores.

Há questões neste primeiro bloco que fazem parte da fórmula de cálculo 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 relações sociais, como apresentados em diferentes estudos relacionados ao tema (Gomes & Silva, 2011; Hofstede *et al.*, 2010; Da Matta, 1997, 1987; Barros & Prattes, 1996).

5.1 Dimensão MASC/IDV

Na Figura 2 são apresentados os resultados obtidos sobre o emprego ideal, a partir das proporções que compõe a dimensão de masculinidade (MASC) e individualismo (IDV) proposto por Hofstede *et al.* (2010). 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, obtém resultado inferior a 50%.

Figura 2 – Proporções das variáveis de emprego ideal – IBGE, 2019.



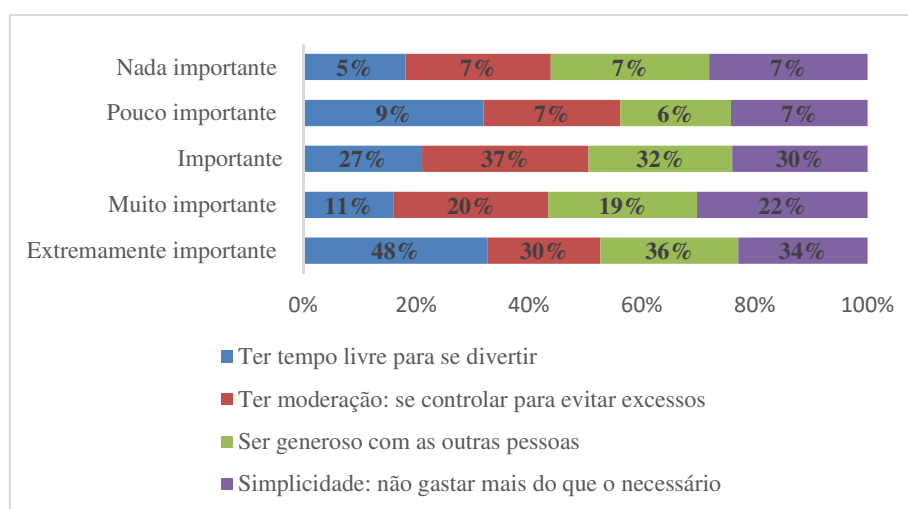
Fonte: Elaboração própria dos autores.

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.

5.2 Dimensão IVR/LTO

A Figura 3 apresenta a proporção das variáveis relacionadas à vida pessoal do respondente para avaliar as dimensões de indulgência (IVR) e de orientação do indivíduo para o longo prazo (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.

Figura 3 – Proporções das variáveis relacionadas à vida pessoal dos funcionários – IBGE, 2019.



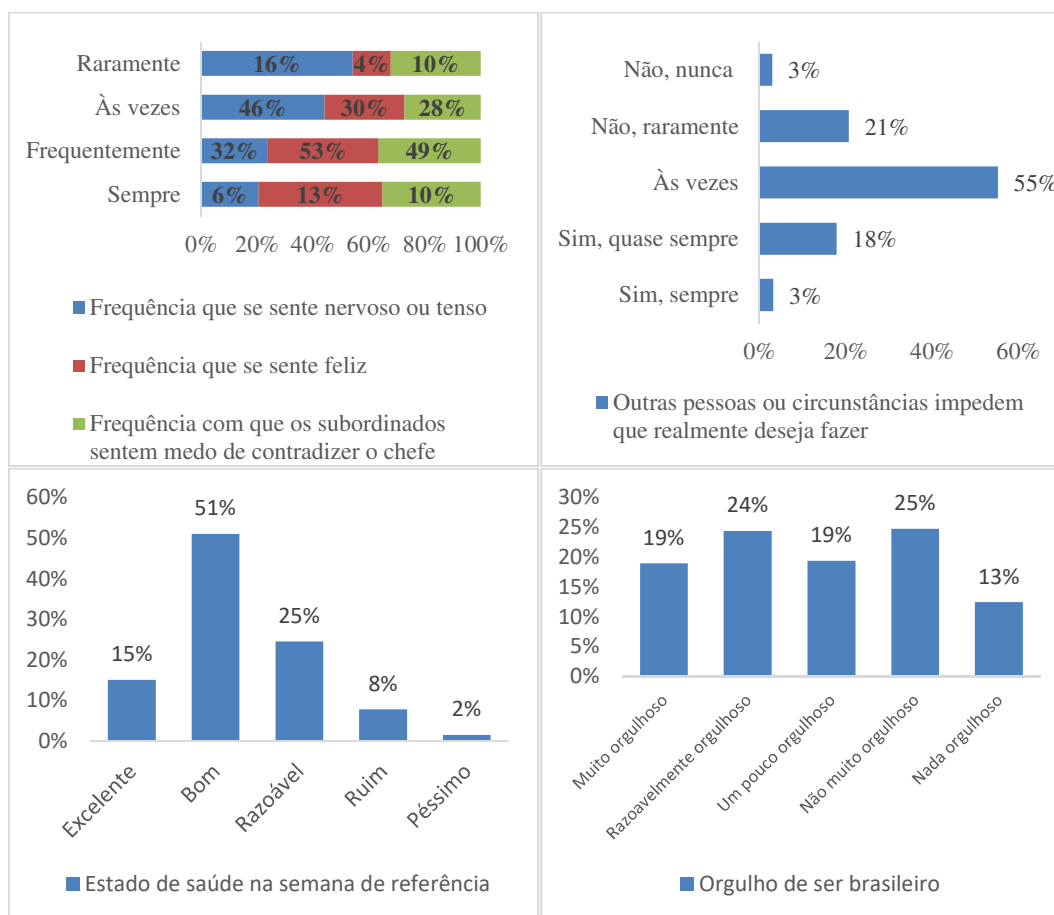
Fonte: Elaboração própria dos autores.

5.3 Dimensão UAI/LTO

As Figuras 4 e 5 apresentam as proporções das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários do IBGE e, por sua vez destaca as dimensões evitar a incerteza (UAI) e relacionadas à orientação do indivíduo para o longo prazo (LTO).

Percebemos algumas mudanças importante no panorama de análise da vida pessoal dos funcionários, como a 46% às vezes se sentem nervosos ou tensos; 53,4% se sentem frequentemente felizes; 55,2% dos respondentes indicam que às 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.

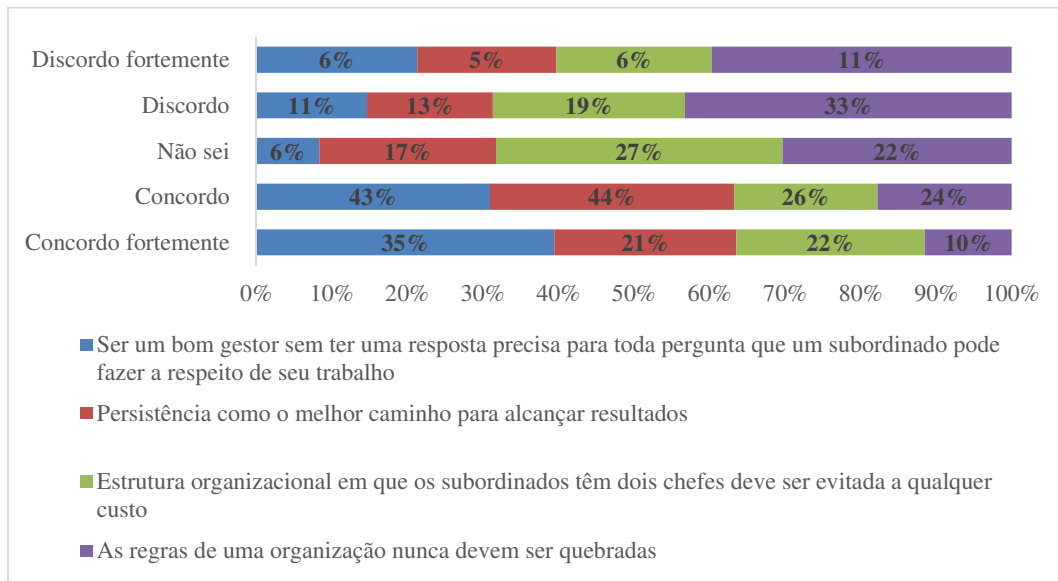
Figura 4 - Proporções das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários do IBGE, 2019



Fonte: Elaboração própria dos autores.

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 é a persistência, respectivamente. Em relação 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 organização nunca devem ser quebradas.

Figura 5 - Proporções das variáveis sobre a vida pessoal dos funcionários do IBGE, 2019

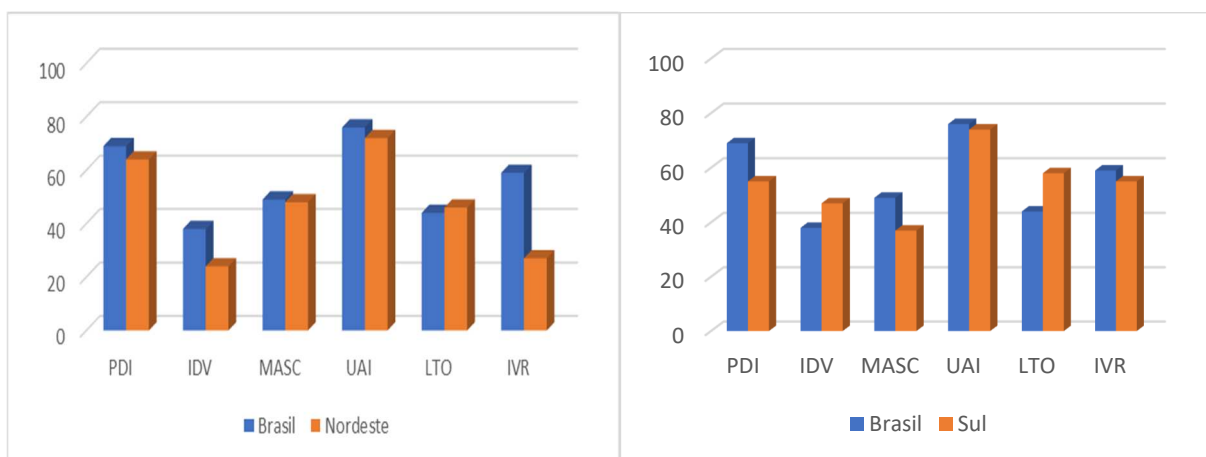


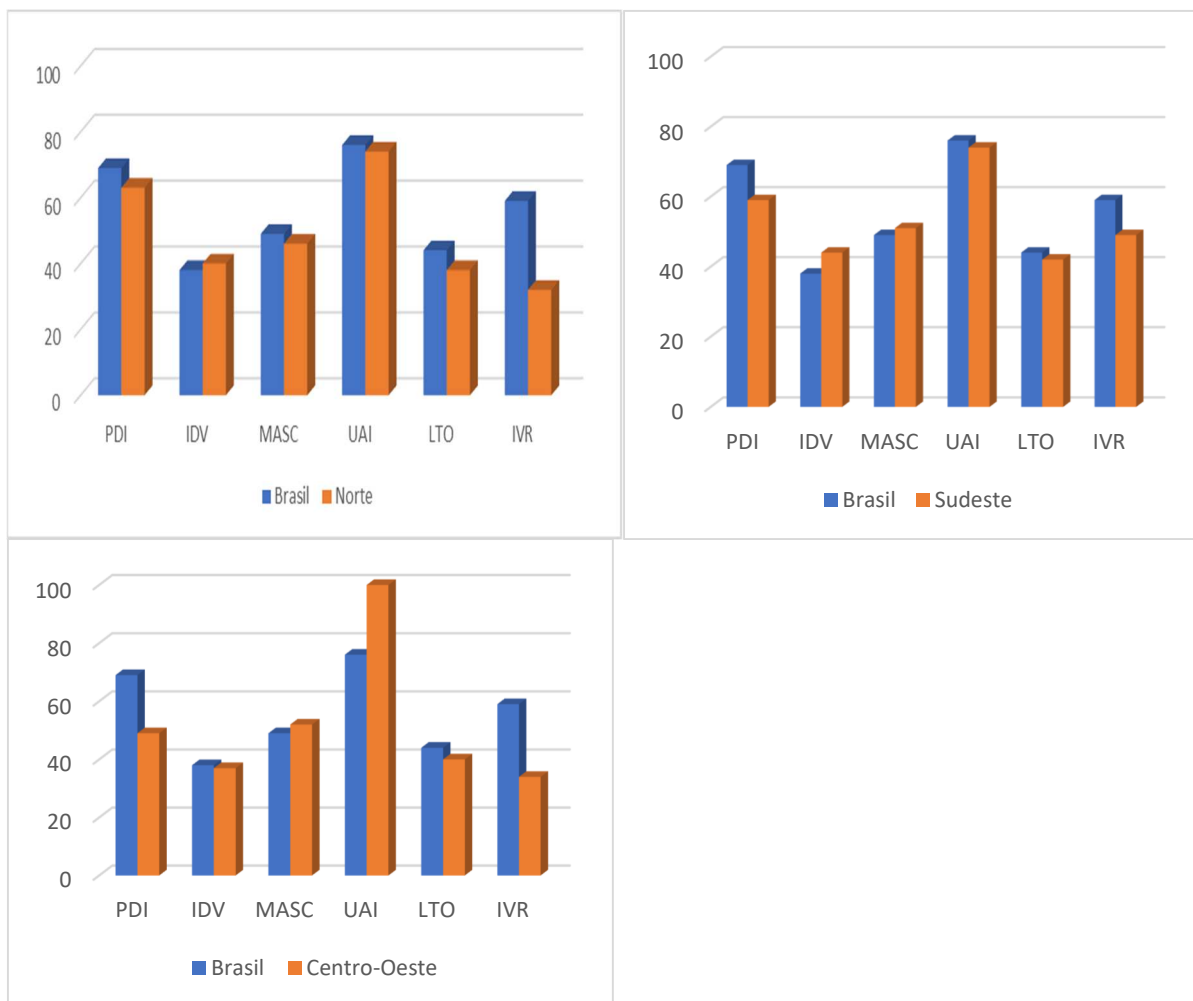
Fonte: Elaboração própria dos autores.

5.4 Comparativo entre as macrorregiões brasileira: modelo de 6D de Hofstede et al. (2010)

A Figura 6 apresenta um comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil e as regiões brasileira no IBGE. Nas regiões Nordeste e Centro-Oeste, o índice de individualismo (IDV) é ainda menor, com um afastamento de até 36% do índice obtido nas pesquisas de Hofstede et al. (2010), quando analisamos especificamente a região Nordeste. Um dos resultados obtidos na pesquisa e que se aproxima do valor obtido pelos estudos de Hofstede Insights (2019) é o da dimensão masculinidade (MASC), que confirma o aspecto “masculinizado” da sociedade nordestina, resultado de um passado de disputas sociais, de isolamento e de superação das dificuldades impostas pela natureza na região do sertão nordestino (MELLO, 2013).

Figura 6 – Comparativo das dimensões do Modelo 6D entre Brasil e as macrorregiões brasileiras - IBGE, 2019.





Fonte: Elaboração própria dos autores.

Os resultados indicam para 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.

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 et al. (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.

Observa-se que a dimensão de indulgência (IVR) é a 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 (Hofstede 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. A pontuação obtida pelos respondentes da região Norte (32 pontos), fica quase 50% abaixo do valor obtido na comparação nacional do Modelo 6D.

Tendo em vista a distância geográfica e de desenvolvimento em relação à 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 “arte cultura” que predomina na região Sudeste (CALDAS, 2007).

A Região Centro-Oeste é a que mais se destaca na dimensão relacionada a evitar a incerteza (UAI), com pontuação bem superior à obtida no estudo de Hofstede et al. (2010).

Os resultados da amostra indicam que a região Sudeste registrou o maior percentual de participantes (226 participantes representando 48,7% dos respondentes). De maneira geral, a região Sudeste acompanhou os indicadores de culturas organizacionais obtidas pelo Modelo 6D. 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 aceitáveis. 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).

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).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E A CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

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. Na metodologia buscou-se testar o Modelo 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 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 quão “masculino” é 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 resultados do Modelo 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 à 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 6D não se confirmaram para algumas dimensões em comparação com os resultados encontrados 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.

De uma maneira geral, diante das diferentes características regionais obtidas neste estudo, com a aplicação do Modelo 6D, é possível inferir sobre a existência de grupos específicos na amostra em análise, a partir de subculturas no IBGE. O estudo confirma, portanto, a viabilidade de aplicação do modelo para comparação de regiões brasileiras dentro

de um mesmo país, proposta que já foi sinalizada para o idealizador do Modelo 6D 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.

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 (Hofstede, 2018), 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.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Barros, B. T. & Prates, M. A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- [2] Bergue, S.T. **Cultura e mudança organizacional**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC, Brasília: CAPES: UAB, 2010. 106p.
- [3] Caldas, M. P. Conceptualizing Brazilian Multiple and Fluid Cultural Profiles. **Management Research**. vol. 4. No. 3. p. 169-180, 2007.
- [4] Carbone, P. P. Cultura Organizacional do Setor Público Brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**. vol. 34. ed.2. Mar./abr. 2000.
- [5] Catelli, A. & Santos, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista da Administração Pública**, v. 38, n.3, 2004, p. 423-49, maio/jun. 2004.
- [6] Chu, R. A. & Wood, T., Jr. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.
- [7] 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.
- [8] Flach, L. O jeitinho brasileiro: Analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.12, n. 3, p. 499-514, set/dez. 2012.
- [9] Gomes, J.S. Management control in internationalized Brazilian companies: An eight cases comparative study. **Contabilidad y Negocios** (11) 22, pp. 115-122, 2016. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16435>
- [10] 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 e Revista**. V. 22, n. 1, pp. 143-176, jan. /mar. 2011.
- [11] Gomes, J. S. & Rocha, E. Controle Gerencial Simbolismo e Cultura. **Relatório Coppead** nº 310. Maio, 1996.
- [12] 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.
- [13] 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.
- [14] Hofstede, G. Disponível em: <https://geerthofstede.com/>. Acesso em 08/04/2018.

- [15] 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.
- [16] Hofstede, G. Identifying organizational subcultures: An empirical approach. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 1, p. 1–12, 1998.
- [17] Hofstede, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 1991.
- [18] 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
- [19] 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.
- [20] Leavy, P. *Research Design. Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. The Guilford Press, New York, 2017.
- [21] 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>>.
- [22] Losonci, D.; Kása, R.; Demeter, K.; Heidrich, B. & Jenei, I. The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices. **International Journal of Operations e Production Management**, Vol 37, No 2, pp. 205-225, 2017.
- [20] Morgan, G. *Imagens da Organização*. Editora Atlas. São Paulo, 1996.
- [20] Motta, F. C.P. & Alcadipani, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n 1, p. 6-12. Jan./Mar. 1999.
- [23] Neto, A.F.S. & Silva, J.D.G.S. Valores culturais e estilos de aprendizagem dos operadores da contabilidade do setor público brasileiro frente ao processo de adoção das normas internacionais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 13, p. e144322, 2019.
- [24] 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.
- [25] Palthe, J. & Kossek, E.E. Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, No. 3, 2003.
- [26] 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.
- [27] Schein, E. H. *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning*. Sloan Management Review/ Fall. 1996
- [28] 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**, v.. 40 Iss 2, 2017.
- [29] 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, n. 4, Artigo 2, Rio de Janeiro, out. /dez. 2016.
- [30] Trompenaars, F. & Tuner, C.H. *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing. Second Edition. London. 1998.