

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS E
MANUFATURA

**Dimensões Culturais de Hofstede e Gerenciamento de Projetos de
Inovação: estudo de caso em uma multinacional do ramo
alimentício**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eduardo Sachetti Marco Rubio

Orientado por: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2019

Eduardo Sachetti Marco Rubio

**Dimensões Culturais de Hofstede e Gerenciamento de Projetos de
Inovação: estudo de caso em uma multinacional do ramo
alimentício**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Engenharia de
São Carlos da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Graduação em
Engenharia de Materiais e Manufatura

Orientador: Prof. Dr. Fernando César
Almada Santos

São Carlos

2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

R896d Rubio, Eduardo Sachetti Marco
Dimensões Culturais de Hofstede e Gerenciamento de
Projetos de Inovação: estudo de caso em uma
multinacional do ramo alimentício. / Eduardo Sachetti
Marco Rubio; orientador Fernando César Almada Santos.
São Carlos, 2019.

Monografia (Graduação em Engenharia de Materiais e
Manufatura) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2019.

1. Gestão de Projetos. 2. Inovação. 3. Cultura
Nacional. 4. Cultura Organizacional. 5. Dimensões
Culturais. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE APROVAÇÃO

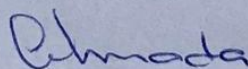
Candidato: Eduardo Sachetti Marco Rubio

Título do TCC: Dimensões Culturais de Hofstede e Gerenciamento de Projetos de Inovação: estudo de caso em uma multinacional do ramo alimentício.

Data de defesa: 15/02/2019

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professora Associada Marcia Cristina Branciforti	Aprovado
Instituição: EESC - SMM	
Pesquisador Caio Marcelo Lourenço	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Associado Fernando César Almada Santos**



(assinatura)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, José Eduardo e Marcia, que sempre estiveram ao meu lado em todas as etapas da vida, me dando suporte, conselhos e forças para seguir em frente e sempre sendo exemplos de pessoas a se seguir.

À minha irmã, Marina, por ser minha melhor amiga, meio médica, sempre presente e disposta a ajudar mesmo sem saber muito como.

À minha família, por toda confiança depositada em mim.

Aos meus amigos, senão dizer irmãos, da República Toca do Porco, por todo tempo juntos, as risadas, as brigas, as cervejas, as festas, os 6 Tuscas, as horas de estudo e os inúmeros aprendizados trocados durante esses 5 anos.

Aos meus queridos amigos das turmas de Engenharia de Materiais e Manufatura, principalmente os de 2013 e 2014, pelos conhecimentos compartilhados, aprendizados e por estarem sempre presente naquele momento que precisamos.

Aos meus amigos da EESC Jr. de 2015 e 2016, que me proporcionaram anos maravilhosos de crescimento pessoal e profissional por meio das vivências, reuniões, conversas e cervejas.

Aos meus queridos amigos de Campinas e São Carlos por todos os momentos compartilhados e por serem pessoas sensacionais que farei questão de levar comigo onde quer que eu esteja.

A todos os professores que direta ou indiretamente agregaram conhecimentos e vivências para que hoje eu seja uma pessoa melhor e com uma grande bagagem.

Ao professor Almada, pela paciência, suporte, conversas e ajudas durante esta fase difícil de TCC, mesmo para um aluno de um curso totalmente diferente do que está acostumado a ministrar aulas.

EPÍGRAFE

“Um sonho que se sonha só, é só um
sonho que se sonha só, mas um sonho que
se sonha junto, vira realidade”

(Adaptado de Raul Seixas)

RUBIO, E. S. M. **Dimensões Culturais de Hofstede e Gerenciamento de Projetos de Inovação: estudo de caso em uma multinacional do ramo alimentício**. 2019. 71p. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

RESUMO

Este trabalho visa estudar as relações entre as dimensões culturais de Hofstede e o gerenciamento de inovação, isso feito por meio da investigação da influência da cultura nacional definida pelas dimensões culturais no processo de gerenciamento de inovação. As inovações estão ligadas aos princípios e momento em que a empresa se define, mas varia de acordo com a cultura organizacional adotada e com os elementos da cultura nacional que funcionários podem trazer para dentro das sedes em cada país. Foi elaborada uma revisão bibliográfica sobre inovação e gerenciamento de projetos e também uma sobre as dimensões culturais de Hofstede: Alta *versus* Baixa Distância do Poder, Alta *versus* Baixa Aversão a Incerteza, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade, Orientação de Longo Prazo *versus* de Curto Prazo e Indulgência *versus* Restrição, além de entender a relação entre eles. A partir disso foi feito um estudo de caso em uma empresa multinacional do ramo alimentício. Para condução do estudo foi feito um questionário para os funcionários das áreas de projetos das plantas do Brasil e Estados Unidos de uma empresa multinacional com sede na França que contava com 26 afirmações a serem consideradas numa escala pré-definida. Por meio da pesquisa prévia, foi possível perceber que duas das dimensões, Masculinidade *versus* Feminilidade e Indulgência *versus* Restrição, têm menor influência no gerenciamento de projetos inovação e por isso, para essas foram propostas apenas três afirmativas, enquanto para todas as outras foram propostas cinco. Por fim, os resultados do estudo de caso foram comparados com os encontrados na literatura e pôde-se perceber que quase todos eles apresentam níveis bastante próximos para a empresa analisada, permitindo inferir que esta empresa é pró inovação devido às influências da cultura do país de atuação da empresa, Brasil, e das culturas francesa (como sede) e americana (como *head* continental).

Palavras-chave Gestão de Projetos; Inovação; Cultura Nacional; Cultura Organizacional; Dimensões Culturais.

RUBIO, E. S. M. Hofstede's Culture Dimensions and Innovation Project Management: Case Study on a Multinational of the Food Industry. 2019. 71 p. Bachelor's Thesis – School of Engineering of São Carlos, University of São Paulo, 2019.

ABSTRACT

This Bachelor's thesis aims to study the relationship between the Hofstede's cultural dimensions and the innovation management, it was done by investigating the national culture, defined by the cultural dimensions, influence in the innovation management process. The innovations are linked to the principles and space time when the company defines itself in the market, but it can be influenced by the organizational culture and the elements of national culture that the employees may bring into the branch offices in each country. A theoretical review on innovation and project management was done, as well as one done on the Hofstede's cultural dimensions: High versus Low Power Distance, High versus Low Uncertainty Avoidance, Collectivism versus Individualism, Masculinity versus Femininity, Long- versus Short-Term Orientation and Indulgence versus Restriction, besides that understanding the relationship between them. From this, a case study was done with a multinational food company. To conduct the study, a survey was sent to all Brazil and U.S.A. project team employees of a multinational enterprise established in France with 26 statements to be considered in a pre-defined scale. Through the previous research, it was possible to identify that two of the dimensions, Masculinity versus Femininity and Indulgence versus Restriction, have less influence on the innovation project management and therefore, for these were proposed only three affirmatives, while for all the others were proposed five. Finally, the results of the case study were compared with those found in the theory and it was possible to perceive that the analyzed company shows very close levels for almost all of them, what allow to infer that this company is pro-innovation fur to the influences of the Brazilian culture and French (as the central office) and American (as Continental Head) cultures.

Keywords: Project Management; Innovation; National Culture; Organizational Culture; Cultural Dimensions

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo 6D Comparativo dos 3 países em questão.	38
Gráfico 2: Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder para o Brasil.....	38
Gráfico 3: Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder para a França	39
Gráfico 4: Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder para o Estados Unidos	40
Gráfico 5: Alta <i>versus</i> Baixa Aversão À Incerteza para o Brasil	40
Gráfico 6: Alta <i>versus</i> Baixa Aversão À Incerteza para a França.....	41
Gráfico 7: Alta <i>versus</i> Baixa Aversão À Incerteza para os Estados Unidos	42
Gráfico 8: Individualidade <i>versus</i> Coletividade para o Brasil.....	42
Gráfico 9: Individualidade <i>versus</i> Coletividade para a França.....	43
Gráfico 10: Individualidade <i>versus</i> Coletividade para os Estados Unidos.....	44
Gráfico 11: Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade para o Brasil	45
Gráfico 12: Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade para a França	45
Gráfico 13: Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade para os Estados Unidos	46
Gráfico 14: Orientação De Longo <i>versus</i> Curto Prazo Para o Brasil	47
Gráfico 15: Orientação De Longo <i>versus</i> Curto Prazo para a França	47
Gráfico 16: Orientação De Longo <i>versus</i> Curto Prazo para os Estados Unidos	48
Gráfico 17: Indulgência <i>versus</i> Restrição para o Brasil.	49
Gráfico 18: Indulgência <i>versus</i> Restrição para a França	49
Gráfico 19: Indulgência <i>versus</i> Restrição para os Estados Unidos	50
Gráfico 20: Modelo 6D para A Empresa Analisada.....	56
Gráfico 21: Modelo 6D Comparativo.....	57
Gráfico 22: Alta <i>versus</i> Baixa Distância Do Poder Para a empresa estudada.	57
Gráfico 23: Alta <i>versus</i> Baixa Aversão À Incerteza Para a empresa estudada.	58
Gráfico 24: Individualidade <i>versus</i> Coletividade para a empresa estudada.	59
Gráfico 25: Orientação De Longo <i>versus</i> Curto Prazo para a empresa estudada.....	60
Gráfico 26: Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade para a empresa estudada.	61
Gráfico 27: Indulgência <i>versus</i> Restrição para a empresa estudada.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais diferenças entre culturas de Organizações com Alta <i>versus</i> Baixa	
Distância do Poder.	30
Quadro 2: Principais diferenças entre culturas de Organizações com Alta <i>versus</i> Baixa	
Aversão à Incerteza.	32
Quadro 3: Principais diferenças entre organizações com culturas com Individualidade <i>versus</i>	
Coletividade.	33
Quadro 4: Principais diferenças entre organizações com culturas de Masculinidade <i>versus</i>	
Feminilidade.....	34
Quadro 5: Principais diferenças entre organizações com culturas com Orientação De Longo	
<i>versus</i> Curto Prazo.	35
Quadro 6: Principais diferenças entre organizações com culturas de Indulgência <i>versus</i>	
Restrição.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escala Likert para avaliação de questionário.	56
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	24
1.1 Contextualização.....	24
1.2 Objetivos.....	25
2. MÉTODOS DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	26
2.1 Inovação.....	26
2.2 Gerenciamento de Projetos	27
2.3 Cultura	28
2.4 As Seis Dimensões Culturais de Hofstede.....	29
2.4.1 Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder	30
2.4.2 Alta <i>versus</i> Baixa Aversão à Incerteza.....	31
2.4.3 Individualidade <i>versus</i> Coletividade	32
2.4.4 Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	33
2.4.5 Orientação de longo <i>versus</i> curto prazo	34
2.4.6 Indulgência <i>versus</i> Restrição.....	35
2.4.7 Visão Geral das dimensões	36
3. RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E CONSTRUÇÃO TEÓRICA	38
3.1. As dimensões nos países: Brasil, França e Estados Unidos	38
3.1.1 Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder	38
3.1.1.1 Brasil.....	38
3.1.1.2 França	39
3.1.1.3 Estados Unidos	39
3.1.2 Alta <i>versus</i> Baixa Aversão a Incerteza.....	40
3.1.2.1 Brasil.....	40
3.1.2.2 França	41

3.1.2.3 Estados Unidos	41
3.1.3 Individualidade <i>versus</i> Coletividade	42
3.1.3.1 Brasil.....	42
3.1.3.2 França	43
3.1.3.3 Estados Unidos	43
3.1.4 Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	44
3.1.4.1 Brasil.....	44
3.1.4.2 França	45
3.1.4.3 Estados Unidos	46
3.1.5 Orientação de Longo <i>versus</i> Curto Prazo.....	46
3.1.5.1 Brasil.....	46
3.1.5.2 França	47
3.1.5.3 Estados Unidos	48
3.1.6 Indulgência <i>versus</i> Restrição.....	48
3.1.6.1 Brasil.....	48
3.1.6.2 França	49
3.1.6.3 Estados Unidos	50
3.2 Relação entre Inovação e as Dimensões Culturais de Hofstede	50
3.2.1 Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder	51
3.2.2 Alta <i>versus</i> Baixa Aversão à Incerteza.....	51
3.2.3 Individualidade <i>versus</i> Coletividade	51
3.2.4 Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	52
3.2.5 Orientação de Curto <i>versus</i> Longo Prazo.....	52
3.2.6 Indulgência <i>versus</i> Restrição.....	52
3.2.7 Visão Geral das relações	52
4. ESTUDO DE CASO	54
4.1 Empresa de estudo	54

4.2	Métodos de Pesquisa.....	54
4.3	Resultados e Discussão.....	56
4.3.1	Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder.....	57
4.3.2	Alta <i>versus</i> Baixa Aversão à Incerteza.....	58
4.3.3	Individualidade <i>versus</i> Coletividade.....	59
4.3.4	Orientação de Longo <i>versus</i> Curto Prazo.....	60
4.3.5	Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade.....	61
4.3.6	Indulgência <i>versus</i> Restrição.....	62
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
6.	REFERÊNCIAS.....	65

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O mundo vem passando por diversas mudanças, em diferentes áreas, nos últimos anos, assim os consumidores se mostram cada vez mais exigentes, buscando sempre produtos diferenciados ou com alto valor agregado, sem perder a qualidade. Isso traz uma necessidade de diferenciação de produtos e serviços nas companhias para aumentar sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A inovação é a melhor maneira para diferenciação para as companhias, Vilha e Quadros (2012) ainda defendem que a inovação é essencial nas estratégias de diferenciação. Hitt *et al.* (1996) dizem que a inovação, na parte de gerenciamento, é estrategicamente importante para criar e manter vantagem competitiva, criando valor.

A cultura organizacional é um fator muito determinante para o comportamento e desempenho das organizações, ou seja, pode-se atribuir a ela a vantagem competitiva destas (HIROTA; KUBO; MIYAJIMA, 2007). Ou seja, a cultura organizacional é fator determinante no grau inovativo dessas organizações. Segundo Kanter¹ (1982 *apud* SHANE, 1993), as diferenças no comportamento organizacional influenciam nas taxas de inovação, diferenças determinadas culturalmente por esses comportamentos podem explicar as diferenças nacionais nas taxas de inovação.

Nessa linha, Hofstede (2001; 2016) desenvolveu um estudo muito importante. Em um deles, ele descobriu que as diferenças culturais dos países podem ser analisadas em seis dimensões culturais, que são: alta *versus* baixa distância ao poder, Alta *versus* Baixa aversão à Incerteza, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade, Orientação de Longo *versus* de Curto Prazo e Restrição *versus* Indulgência. Por meio desse estudo, é possível comparar as dimensões culturais de países diferentes para entender como a cultura local influencia no modo de agir de funcionários de uma mesma companhia (que em tese teria a mesma cultura organizacional) e como isso afeta os resultados.

Apresentados esses pontos, já é possível perceber que o gerenciamento de inovações, a cultura organizacional e as dimensões culturais de Hofstede (2001) têm uma relação direta que será analisada neste trabalho.

A organização a ser analisada no estudo de caso deste trabalho é uma empresa global de origem espanho-francesa fundada em 1919, sendo uma das maiores no ramo de iogurtes. Está

¹ KANTER, R. The Change Musters. New York, NY: Simon and Schuster, 1982.

presente em pouco mais de 120 países, com mais de 92 mil colaboradores divididos em escritórios, centros de distribuição e fábricas. No Brasil, a empresa está presente desde 1970 e já adquiriu algumas empresas e trouxe marcas globais para dentro do país durante esses anos e está sob gerência dos EUA como *head* Américas. É considerada uma empresa inovadora, possui um *pipeline* de inovações bastante robusto nacional e internacionalmente, ao ponto de possuir uma área dedicada ao planejamento e gerenciamento de (projetos) inovação.

1.2 Objetivos

Este trabalho de conclusão de curso visa entender a relação entre o gerenciamento de projetos de inovação, a cultura organizacional e as dimensões culturais de Hofstede (2001; 2016), analisada em diferentes países. Além disso, visa verificar se os conceitos e relações encontradas são aplicáveis na prática para o cenário de uma multinacional do ramo alimentício nas filiais do Brasil e nos EUA, onde, historicamente, há diferenças significativas de resultados. Em suma, este trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: Como as culturas nacionais estão relacionadas a gestão de projetos de inovação em uma multinacional que opera no Brasil?

A pesquisa pretende abordar inicialmente um conceito teórico sobre inovação, cultura e dimensões culturais de Hofstede (2001, 2016). Logo após, será apresentada uma visão teórica de como essas dimensões se manifestam nos diferentes países, sendo escolhidas a sede da empresa, França, a filial com maior crescimento, EUA, e o Brasil, referência local. Por fim, será feito um estudo de caso, onde são coletados dados a nível Brasil para entender se toda teoria apresentada se aplica e inferir as razões de sua aplicação ou não.

2. MÉTODOS DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

2.1 Inovação

O conceito de inovação vem sendo bastante difundido de uns tempos para cá. Para Rogers (2010), a inovação é uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou grupo de pessoas não importando se essa ideia é objetivamente nova, apenas se a percepção dos indivíduos desse grupo é que ela seja nova e ele ainda afirma com a novidade percebida da ideia determina a reação de cada indivíduo a ela, assim podendo considerar ou não essa nova ideia uma inovação.

Uma definição bastante conhecida e difundida é a publicada pela OECD (1997, p.55), no Manual de Oslo, que diz:

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”

Já West e Anderson (1996, p.680) definem inovação como “[...]a efetiva aplicação de novos processos e produtos para a organização e desenvolvidas para beneficiar ela e os *stakeholders*[...]”.

Baregheh *et al.* (2009) vêm com a ideia de quem a inovação não é um ato isolado, e sim um processo de múltiplos estágios onde as organizações investem no avanço, competitividade e diferenciação de seus concorrentes por meio da aplicação de novas ideias e processos.

O mercado está cada vez mudando mais em relação as necessidades do consumidor e busca por opções sustentáveis e com maior dinamismo, o que traz as inovações como necessidades para se criar uma vantagem competitiva e criação de valor de marca em relação aos concorrentes. Albuquerque (apud SANTOS, 1996, p. 2) afirma que “a competitividade empresarial é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado”, e é nesse momento que as inovações se destacam.

A aquisição de vantagem competitiva vem da capacidade de criação de valor para os clientes e utilização de recursos disponíveis de forma sustentável, que são competências essenciais de uma companhia que se caracterizam por serem difíceis de copiar ou imitar, serem insubstituíveis e possuírem méritos (VALERIANO, 2005). O aumento da competitividade,

segundo Porter (1999), provém do conhecimento das melhores práticas dos concorrentes certos e não do medo em relação a eles.

2.2 Gerenciamento de Projetos

Munns e Bjeirmi (1996) definem o projeto como a conquista de um objetivo específico, onde são envolvidas muitas atividades e tarefas que utilizam recursos da organização, tendo obrigatoriedade de ter um prazo definido, ou seja, data de início e fim. Esses ainda definem o gerenciamento de projetos como o processo que controla a realização dos objetivos do projeto, fazendo uso da cultura e estrutura organizacional e onde os ativos da empresa, pessoas, aplicam técnicas e ferramentas pré-determinadas para cada etapa.

Já a Associação Britânica de Gerenciamento de Projetos (APM)² (1995 *apud* ATKINSON 1999, p.2) apresenta a seguinte definição:

“O Planejamento, organização, monitoramento e controle de todos os aspectos de um projeto e a motivação de todos os envolvidos em alcançar os objetivos do projeto de forma segura e nos tempos, custos e critérios de desempenho determinados.”

Archibald (2004) defende que a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar o gerenciamento dependendo das crenças e valores implantados pelos líderes desses projetos e por isso cultura organizacional deve ser aberta a mudanças e propiciar que possam existir novas maneiras de trabalhar. Segundo Bertolini (2016), um ambiente aberto para ter uma comunicação mais efetiva é extremamente necessário. Com a comunicação, os problemas em potencial serão expostos de modo que o projeto terá uma melhor probabilidade alcançar seus objetivos sem contrapontos. Portanto, como o gerenciamento de projetos e a inovação estão inseridos na cultura organizacional e essa cultura é influenciada pela sociedade em que a empresa opera, conseqüentemente, a facilidade e o sucesso do gerenciamento de projetos de inovação relaciona-se com a cultura nacional.

Um dos métodos mais comuns de gerenciamento de projetos é o funil de inovação e deste muitos outros derivam com pequenas mudanças personalizadas. Este método é composto por uma série de *stage-gates*, onde os “portões” de decisão são atravessados apenas quando as atividades essenciais anteriores estiverem concluídas e gerarem uma decisão para as próximas atividades subsequentes.

² Association of Project Management (APM), **Body of Knowledge** (BoK) Revised January 1995 (version 2).

Cooper (2015), define o método de Funil de Inovação ou Stage-Gate como:

“[...] uma prática de gestão que cria a disciplina necessária para impedir o desperdício de recursos em projetos de menor potencial. Os projetos são separados em diversos estágios (*Stages*) seguidos por pontos de decisão (*Gates*) onde se reavalia se ele deve ou não continuar em frente”

2.3 Cultura

O conceito de cultura é bastante amplo e foi definido por diversos estudiosos ao longo de anos de estudo. Um dos conceitos mais básicos e aceitos é o de Schein (2004) que conclui que a cultura traduz-se como um padrão de conjecturas básicas comuns a um grupo de pessoas, que fora aprendido por estes a medidas em que foram resolvendo os problemas de adaptação externa e integração interna e isso foi tomado como maneira certa de sentir, pensar, resolver problemas e se comportar, sendo ensinado a novos membros que venham a fazer parte desse grupo. Assim, pode-se dizer que a cultura se desenvolve ao passo que um grupo luta para entender e lidar com seus problemas e ela é o resultado dessa aprendizagem e acúmulo de conhecimento (SCHEIN, 2004).

Já o psicólogo Geert Hofstede (1991, p.5) define o termo cultura como “uma coletiva programação da mente que distingue membros de uma organização para outra.”

Uma outra definição de cultura bastante conhecida é a de Kluckhohn³ (1951, p.86 apud HOFSTEDDE, 2001, p.9) que diz:

“A cultura consiste em modos padronizados de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos principalmente por símbolos, constituindo as realizações distintivas de grupos humanos, incluindo suas formas de realização em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste em idéias tradicionais (isto é, historicamente derivadas e selecionadas) e especialmente seus valores anexados”

Na visão de Kroeber e Parsons⁴ (1958, p. 583 apud HOFSTEDDE, 2001, p. 9), o conceito de cultura é "conteúdo e padrões de valores, idéias e outros sistemas simbólicos transmitidos e criados como fatores na formação do comportamento humano e dos artefatos produzidos pelo comportamento". A criação de cultura é tentativa de padronização e esse padrão provém da

³ KLUCKHOHN, C. The study of culture. In: LERNER, D.; Lasswell, H. D. The policy sciences, p. 86- 101. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.

⁴ KROEBER, A. L.; PARSONS, T. “The Concepts of Culture and of Social System”. American Sociological Review, 1958.

necessidade de ordem e desenvolvimento de uma visão consistente de como as coisas devem ser da raça humana, que se vê muito ansiosa em ambientes desordenados (SCHEIN, 2004).

Uma em uma definição mais voltada para o trabalho, pode-se definir cultura organizacional como crenças, valores e comportamentos comuns aos membros de uma organização, ou seja, uma espécie de mecanismo de controle organizacional que aprova ou proíbe comportamentos e dá direção, mobilização e significado para os membros dessa organização, mesmo que de maneira informal (SANTOS, 2000). A cultura de uma empresa provem de um líder construindo seus valores e ideias e partir daí são criados padrões organizacionais que são justificativas para unidade de crenças, valores e comportamentos dos funcionários (SCHEIN, 2004). Hofstede e Minkov (2010) ainda defendem que a maneira comum de pensar, agir e sentir dos membros de uma empresa é o que define a excelência dessa.

2.4 As Seis Dimensões Culturais de Hofstede

O conceito de cultura organizacional veio à tona nos anos 1980, após o psicólogo Geert Hofstede desenvolver e finalizar um estudo das dimensões culturais com 116 mil empregados da *International Business Machines* (IBM) em mais de 50 países. Nesse estudo, Hofstede (2001) tentava determinar motivos e padrões que influenciavam a diferença da cultura organizacional entre as unidades de diferentes países, apesar dos esforços para que a companhia estivesse sob uma mesma cultura global.

Baseado em suas reflexões, Hofstede afirmou que a cultura do país onde se encontra a companhia, influencia diretamente na cultura dessa organização, visto que as diferenças culturais dos países são manifestadas nos valores (muitos adquiridos desde a infância) ao passo que, nas organizações, são manifestadas nas práticas (definidas pela socialização do trabalho) (HOFSTEDE, 2001).

As conclusões de Hofstede sobre o estudo foram publicadas na forma de livro década de 1990, na publicação *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, porém já haviam sido divulgadas via artigos do autor. De início, foram publicadas 4 dimensões, mas com o tempo mais duas foram adicionadas (HOFSTEDE, 2001).

Cada uma das seis dimensões definidas por Hofstede refletem os problemas básicos com os quais toda organização deve lidar, mas com soluções diferentes para cada um deles. Ele ainda reitera que essas dimensões combinadas refletem a cultura organizacional da companhia. (HOFSTEDE, 2001). São elas: Alta *versus* Baixa Distância do Poder, Alta *versus* Baixa

Aversão à Incerteza, Individualidade *versus* Coletividade, Masculinidade *versus* Feminilidade, Orientação de curto *versus* Longo Prazo e Restrição *versus* Indulgência.

2.4.1 Alta *versus* Baixa Distância do Poder

Essa dimensão, distância do poder, reflete como a distribuição de poder e hierarquia dentro da sociedade e o como os membros dessa sociedade entendem e aceitam essa distribuição desigual do poder (HOFSTEDE, 2001).

A distância do poder está relacionada com os níveis de centralização do poder e da liderança. Os fatores influenciados por essa dimensão cultural podem ser subjetivos ou objetivos, como experiência de ambas as partes, a tarefa a ser desempenhada e criticidade da situação, programação mental de ambas as partes e o impacto psicológico de um sobre o outro (HOFSTEDE, 2001).

Sociedades com alta distância do poder tem como representantes pessoas que esperam direcionamentos e aceitam ordens hierárquica sem maiores justificativas de uma figura que detém todo o poder, há elaboração de sistemas formais de dominância. Há uma maior desigualdade salarial e estas não se mostram propensa a inovações (HOFSTEDE, 2001).

Sociedades com baixa distância do poder tem como representantes pessoas que lutam para que a distribuição de poder seja mais igualitária e para que qualquer tipo de desigualdade de poder seja justificada (HOFSTEDE, 2016). Há um esforço para desestimular a relação de dominância entre os indivíduos, e as inovações são bem vistas e ocorrem de maneira espontânea (HOFSTEDE, 2001).

Essa dimensão pode ser resumida em quão influente a figura de alto poder é em relação a figura de baixo e qual a percepção da figura de baixo poder sobre essa desigualdade.

No Quadro 1, apresentam-se as principais diferenças entre as organizações que tem alta e baixa distância do poder.

Quadro 1: Principais diferenças entre culturas de organizações com Alta *versus* Baixa Distância do Poder.

BAIXA DISTÂNCIA DO PODER	ALTA DISTÂNCIA DO PODER
Estruturas de decisão descentralizadas; pouca concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizadas; alta concentração de autoridade
Organizações horizontais	Organizações verticais, hierarquizadas
A hierarquia da organização significa uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência	A hierarquia da organização reflete a desigualdade entre diferentes níveis hierárquicos

Transparência em relação a informações	As informações são limitadas pela hierarquia
O chefe ideal é um democrata; prático, organizado e tem apoio	O chefe ideal é um autocrata; benevolente, tomador de decisões
Os gerentes se apoiam em suas experiências e em seus subordinados	Os gerentes se apoiam em regras formais
Gerentes são envolvidos decisões	Gerentes não são envolvidos em decisões
Pequena variação de salário entre diferentes níveis hierárquicos	Grande variação de salário entre diferentes níveis hierárquicos
Trabalhos manual e administrativo têm o mesmo status	Trabalho administrativo é mais valorizado que o trabalho manual
Satisfação, desempenho e produtividade são alavancados por uma liderança que consulta e orienta funcionários	Satisfação, desempenho e produtividade são alavancados por uma liderança autoritária
Subordinados são influenciados por negociações e argumentação racional	Subordinados são influenciados por autoridade formal e penalidades
Orientação voltada para as relações	Orientação voltada para as tarefas

Fonte: Adaptado de HOFSTEDE (2001, p. 107-108)

2.4.2 Alta versus Baixa Aversão à Incerteza

A Aversão à Incerteza é a dimensão que mede o quão confortáveis ou não as pessoas se sentem mediante a uma situação nova, desconhecida, fora do padrão usual e que remetem resultados incertos, imprevisíveis e incalculáveis (HOFSTEDE, 2001). Ou seja, pode-se definir essa dimensão como o grau de tolerância das sociedades em relação a imprevisibilidade do amanhã e sua possibilidade de controle (HOFSTEDE, 2016).

Culturas com Baixa Aversão à Incerteza tendem a demonstrar uma maior aceitabilidade com relação a tomada de riscos, por isso, a inovação é muito bem vista e aceita, maior autonomia, maior informalidade com regras mais flexíveis ou ausentes. Já em culturas com Alta Aversão à Incerteza, vê-se códigos de comportamentos e regras rígidas a serem seguidas provindas de uma postura mais conservadora, os indivíduos são mais ansiosos e tendem a ser mais agressivos, a inovação não é vista com bons olhos, já que tomar riscos não é algo muito tolerado devido a sua imprevisibilidade (HOFSTEDE, 2001).

Ainda pode-se resumir essa dimensão como: em culturas com Baixa aversão à Incerteza pode-se dizer que o diferente, o incerto, é considerado curioso, inovativo; já no caso das culturas com Alta Aversão à Incerteza, o diferente é ameaçador, perigoso (HOFSTEDE, 2001).

No Quadro 2, apresentam-se as principais diferenças entre as organizações que tem Alta e Baixa Aversão à Incerteza.

Quadro 2: Principais diferenças entre culturas de organizações com Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza.

BAIXA AVERSÃO À INCERTEZA	ALTA AVERSÃO À INCERTEZA
Tolerância com ambiguidade em estruturas e processos	Estruturas e processos altamente definidos e formais
A alta administração se envolve com a estratégia	A alta administração se envolve com as operações
Inovações são bem-vindas, mas não necessariamente implementadas	Inovações enfrentam resistência, mas, uma vez aceitas, são implementadas com consistência
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Precisão e pontualidade são aprendidas e administradas	Precisão e pontualidade são naturais
Tarefas com riscos calculados e resultados incertos	Tarefas sem riscos, com resultados previstos
Líderes transformadores	Líderes que mantêm o controle hierárquico
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de duração do emprego	Alta lealdade ao empregador; alta média de duração do emprego
Crença em generalistas e no senso comum	Crença em especialistas e em conhecimentos
Horários de trabalho bem definidos	Horários de trabalho flexíveis
Baixa resistência à mudança	Alta resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e preferência por posições gerenciais	Menores ambições por promoções e preferência por posições de especialista

Fonte: Adaptado de HOFSTEDE (2001, p. 169-170)

2.4.3 Individualidade *versus* Coletividade

A dimensão cultural Individualidade *versus* Coletividade descreve a relação entre o individual e a coletividade que prevalece em uma sociedade, ou seja, ela apresenta como ponto focal o modo como as pessoas que vivem juntas se relacionam socialmente, destacando se os indivíduos pensam seus interesses individuais acima ou abaixo dos interesses do grupo que se inserem (HOFSTEDE, 2001).

O grau de Individualidade ou Coletividade de uma sociedade e organização são influenciados por alguns fatores, sua estrutura cultura, grau de instrução educacional dos membros, regras e normas de conduta social e todos os acontecimentos ocorridos ao longo do tempo (HOFSTEDE, 2001).

Uma cultura coletivista, observa-se uma sociedade mais unida e com uma maior dependência emocional entre os membros, uma visão compartilhada e colaborativa de todos os processos. No ambiente de trabalho, pode-se dizer que organizações colaborativas se tornam mais responsáveis pelos seus membros, há formações de equipes onde o líder possui uma abordagem conjunta com o time (HOFSTEDE, 2016).

Em contrapartida, em culturas individualistas, observa-se uma estrutura social mal articulada, ou sem articulação, onde os indivíduos possuem laços pequenos e tendem a cuidar de si próprios e suas famílias nucleares. No ambiente de trabalho, pode-se dizer que as organizações individualistas prezam resultados e conquistas individuais, regidas por regras rígidas e metas competitivas, os líderes tem grande influência e controle sobre os times (HOFSTEDE, 2001).

Essa dimensão pode ser resumida em: sociedades individualistas pregam foco em resultado e tarefas e sociedades coletivistas pregam foco em relações interpessoais.

No Quadro 3, apresentam-se as principais diferenças entre as organizações que tem predominância do individualismo e as que tem predominância do coletivismo.

Quadro 3: Principais diferenças entre organizações com culturas com Individualidade *versus* Coletividade.

COLETIVISMO	INDIVIDUALISMO
Crença em decisões coletivas	Crença em decisões individuais
A cooperação entre os membros é estimulada	A cooperação entre os membros não é estimulada
Gestão de grupos	Gestão de indivíduos
Treinamento efetivo em nível de grupo	Treinamento efetivo em nível de indivíduo
O sucesso é atribuído ao compartilhamento de informações, ao comprometimento declarado e às alianças	O sucesso é atribuído à retenção de informação, sem compromisso declarado e evitando alianças
Contratações e promoções consideram a capacidade de trabalhar em equipe	Contratações e promoções consideram habilidades e regras
Relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	A tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Maior importância ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Maior importância à liberdade e desafios no trabalho
Menor controle sobre o trabalho; menos horas trabalhadas	Maior controle sobre o trabalho; mais horas trabalhadas
Desempenho insatisfatório justifica a realização de outras tarefas	Desempenho insatisfatório justifica a demissão

Fonte: Adaptado de HOFSTEDE (2001, p. 244-245)

2.4.4 Masculinidade *versus* Feminilidade

A quarta dimensão diz respeito a Masculinidade versus Feminilidade, ou seja, como é feita a distribuição dos papéis sociais e cargos entre homens e mulheres. A tendência que associa homens a conquistas econômicas e objetivos de ego (carreira, prestígio) enquanto associa mulheres ao cuidado pessoal e objetivos sociais (ambiente de trabalho amigável, cooperação) (HOFSTEDE, 2001).

Sociedades que tem como predominância as características masculinas, a competição é algo bastante valorizado, principalmente impulsionado por ações de heroísmo, realização (desempenho), assertividade, recompensa material e mérito. Ao passo que sociedade que tem como predominância as características femininas, observa-se uma preferência pela amizade, solidariedade, igualdade, modéstia, cooperação e preocupação com próximo, ou seja, uma sociedade mais empática (HOFSTEDE, 2016).

Essa dimensão pode ser resumida como o grau de valorização das características consideradas masculinas e femininas dentro de sociedades e companhias.

No Quadro 4, apresentam-se as principais diferenças entre as organizações que tem predominância da Masculinidade e as que tem predominância da feminilidade.

Quadro 4: Principais diferenças entre organizações com culturas de Masculinidade *versus* Feminilidade.

FEMINILIDADE	MASCULINIDADE
Mais mulheres na gerência	Menos mulheres na gerência
Trabalhe para viver	Viva para trabalhar
Menor diferença salarial entre os sexos	Maior diferença salarial entre os sexos
Gerentes são como os outros funcionários	Gerentes são heróis
Pequena diferença entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Gerentes menos preparados para se desligar de suas famílias por razões de carreira	Gerentes mais preparados para se desligar de suas famílias por razões de carreira
Maior participação de mulheres no trabalho profissional e técnico	Menor participação de mulheres no trabalho profissional e técnico
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho
Crença nas decisões de grupo	Crença nas decisões individuais
Preferência por menos horas trabalhadas	Preferência por maior remuneração
Acordos e negociações para resolução de conflitos	Negação e luta “até que o homem mais forte vença” para resolução de conflitos
Trabalho significa: relações e condições de trabalho	Trabalho significa: segurança, remuneração e trabalho interessante

Fonte: Adaptado de HOFSTEDE (2001, p. 318)

2.4.5 Orientação de longo *versus* curto prazo

A quinta dimensão refere-se ao grau de aceitação das pessoas de uma determinada sociedade em relação ao tempo de recompensa das suas necessidades sociais, materiais e emocionais (HOFSTEDE, 2001). Ou seja, o quanto sociedades e organizações estão preocupadas e planejadas para o futuro, ao passo que outras vivem o presente baseado em sucessos passados.

Em culturas com visão de longo prazo, o pragmatismo toma conta, encorajando a economia e os esforços com educação como forma de se preparar para o que o futuro pode trazer. São sociedades mais adaptadas a mudanças e no âmbito profissional, pode-se dizer que são empresas que possuem planejamento estratégico de longo prazo e pragmáticos (HOFSTEDE, 2001; 2016).

Em culturas com visão de curto prazo, o tradicionalismo toma conta, com manutenção de valores e tradições passados em tempos presentes. São sociedades que não toleram mudanças sociais e no âmbito profissional, pode-se dizer que são empresas que se preocupam com o hoje, sem pensar muito no que isso reflete no amanhã (HOFSTEDE, 2001; 2016)

Esta dimensão pode ser resumida como busca de resultados imediatos ou em um período em relação a ações e/ou projetos.

No Quadro 5, apresentam-se as principais diferenças entre as organizações que tem orientação de curto prazo e as que tem orientação de longo prazo.

Quadro 5: Principais diferenças entre organizações com culturas com Orientação de Longo *versus* Curto Prazo.

CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
São esperados resultados rápidos	Persistência e perseverança
Respeito às tradições	Adaptação de tradições às novas circunstâncias
Lazer é importante	Lazer não é importante
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentimento comum
O mais importante são os resultados rápidos	O mais importante é a construção de relacionamentos e a posição de mercado
Conviver com as leis é um problema	Conviver com as leis não é um problema
Valorização da meritocracia	Valorização da igualdade de oportunidades
Pequena parte da renda adicional é economizada	Grande parte da renda adicional é economizada
Pensamento probabilístico	Total ou nenhuma confiança

Fonte: Adaptado de HOFSTEDE (2001 p. 306)

2.4.6 Indulgência *versus* Restrição

A sexta dimensão, Indulgência *versus* Restrição, e refere-se ao quanto as pessoas de uma sociedade tem liberdade para aproveitar a vida, ou seja, quão regulamentada por normas é essa sociedade. (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Esta é a dimensão mais recente publicada por Hofstede.

Sociedades consideradas indulgentes, tem como princípio a liberdade para que os membros possam agir como querem em relação as suas necessidades básicas, ou seja, podem decidir livremente como gastar seu dinheiro, tempo livre e como se divertir. Já as sociedades consideradas restritivas, tem como princípio a regulamentação normativa da tomada de decisão dos seus membros, ou seja, há supressão de satisfação em relação as necessidades básicas. (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

No Quadro 6, apresentam-se as principais diferenças entre as organizações que são restritivas e as que são indulgentes.

Quadro 6: Principais diferenças entre organizações com culturas de Indulgência *versus* Restrição.

INDULGENTE	RESTRITIVA
Positividade, otimismo	Cinismo, pessimismo
Normas sociais frouxas	Normas sociais restritas
Percepção de controle sobre a vida pessoal	Percepção de impotência sobre a vida pessoal
Mais pessoas muito felizes	Menos pessoas muito felizes
Parcimônia não é muito importante	Parcimônia tem importância
Menor disciplina moral	Maior disciplina moral
Maior importância em ter amigos	Menor importância em ter amigos
Indivíduos mais extrovertidos	Indivíduos mais neuróticos

Fonte: Adaptado de HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV (2010)

2.4.7 Visão Geral das dimensões

Cada uma das dimensões do modelo 6-D de Hofstede (2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) pode ser definida com uma questão central a ser analisada, para que fique claro, estas serão apresentadas de forma objetiva a seguir.

Em Alta *versus* Baixa Distância do Poder a questão central a ser tratada é 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” (HOFSTEDE INSIGHTS, 2016).

Em Alta *versus* Baixa Aversão a Incerteza a questão central a ser tratada é “o grau em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas e criam crenças e instituições que tentam evita-las [...]” (HOFSTEDE INSIGHTS, 2016).

Em Individualismo *versus* Coletivismo a questão central a ser tratada é “o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre seus membros” (HOFSTEDE INSIGHTS, 2016).

Em Masculinidade *versus* Feminilidade a questão central a ser tratada é “o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (masculino) ou gostando do que você faz (feminino)” (HOFSTEDE INSIGHTS, 2016).

Em Orientação de Longo *versus* Curto Prazo a questão central a ser tratada é “[...]como toda sociedade tem que manter alguns elos com seu próprio passado enquanto lida com os desafios do presente e futuro [...]” (HOFSTEDE INSIGHTS, 2016).

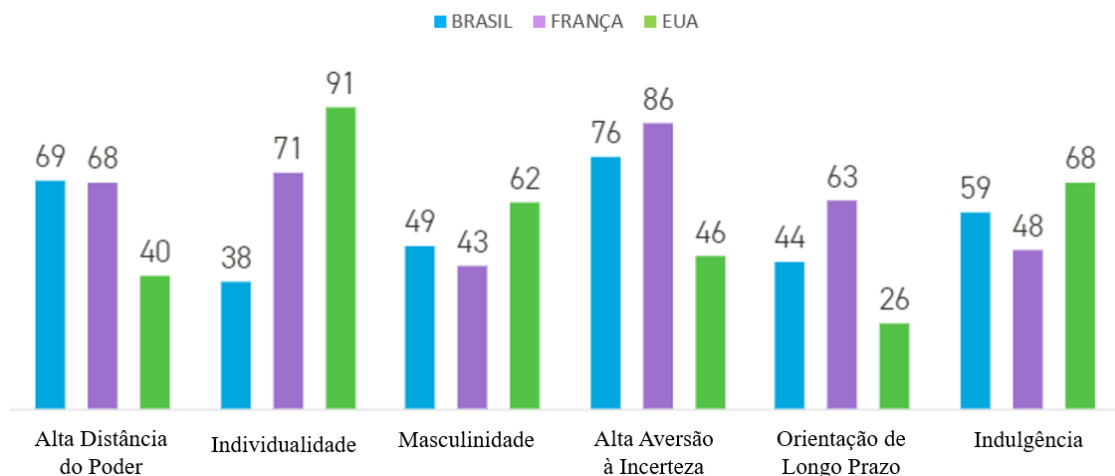
Em Indulgência *versus* Restrição a questão central a ser tratada é “[...] à medida em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos [...]” (HOFSTEDE INSIGHTS, 2016).

3. RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E CONSTRUÇÃO TEÓRICA

3.1. As dimensões nos países: Brasil, França e Estados Unidos

A seguir são apresentadas as Dimensões Culturais de Hofstede para Brasil, França e Estados Unidos juntamente com uma análise de cada uma delas com aspectos da cultura nacionais deles. Esses dados serão novamente apresentados no estudo de caso para relação do resultado prático obtido com o teórico.

Gráfico 1: Modelo 6D comparativo dos 3 países em questão.



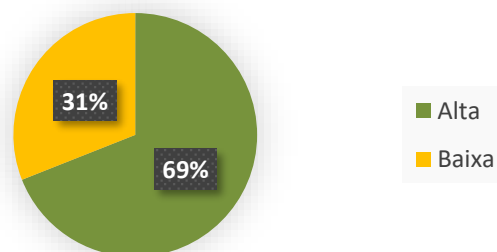
Fonte: HOFSTEDE, 2016

3.1.1 Alta versus Baixa Distância do Poder

3.1.1.1 Brasil

O Gráfico 2 mostra a relação numérica entre o binômio Alta e Baixa distância do poder, que definem essa dimensão, para o Brasil.

Gráfico 2: Alta versus Baixa Distância do Poder para o Brasil



Fonte: Próprio Autor

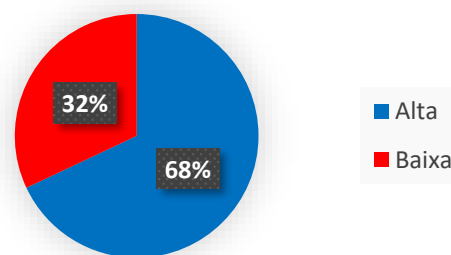
O Brasil apresenta uma pontuação de 69, considerada alta, e que mostra que a sociedade acredita e respeita uma hierarquia e que as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A distribuição diferente do poder faz com que a maior parte dos benefícios esteja com os detentores da maior parte do poder. Na sociedade brasileira é importante demonstrar respeito aos mais idosos, ou seja, há uma tradição que os filhos cuidem de seus pais idosos (HOSTEDE, 2016).

No ambiente empresarial, há um chefe que assume responsabilidade total. Os símbolos de status de poder são considerados importantes para indicar a posição social do indivíduo e o respeito que deve ser demonstrado a este (HOFSTEDE, 2016).

3.1.1.2 França

O Gráfico 3 mostra a relação numérica entre o binômio Alta e Baixa Distância do Poder, que definem essa dimensão, para a França.

Gráfico 3: Alta *versus* Baixa Distância do Poder para a França



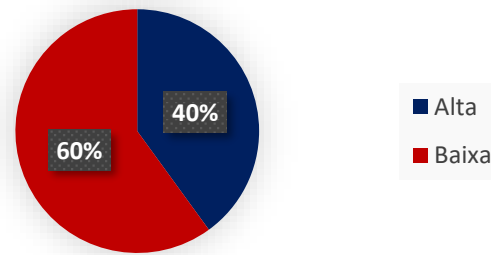
Fonte: Próprio Autor

A França apresenta uma pontuação de 68, considerada alta, o que mostra que na sociedade francesa as crianças são criadas para depender emocionalmente dos pais, professores e superiores com o passar dos anos, é uma sociedade onde um grau justo de desigualdade é aceito e o poder não está só centralizado nas empresas e governo, mas também geograficamente (HOFSTEDE, 2016).

No âmbito corporativo, as empresas francesas têm normalmente dois ou mais níveis hierárquicos comparadas as empresas alemãs e inglesas. Esses superiores têm muitos privilégios e não são muito acessíveis aos outros colaboradores (HOFSTEDE, 2016).

3.1.1.3 Estados Unidos

O Gráfico 4 mostra a relação numérica entre o binômio Alta e Baixa Distância do Poder, que definem essa dimensão, para os Estados Unidos.

Gráfico 4: Alta *versus* Baixa Distância do poder para o Estados Unidos

Fonte: Próprio Autor

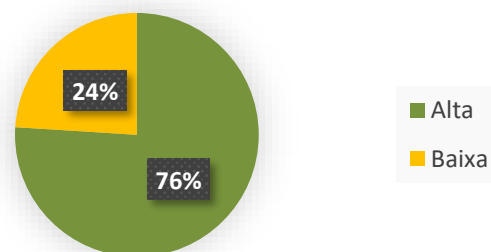
Os Estados Unidos apresentam pontuação de 40, considerada baixa, o que mostra que a sociedade em que há independência entre seus habitantes e há valor no igualitarismo, refletindo a falta de distinção de classes na sociedade (HOFSTEDE, 2016).

No âmbito corporativo, as organizações têm seus superiores acessíveis e os gerentes dependem de funcionários para formar a hierarquia que é estabelecida por conveniência. É comum ter uma grande consulta entre as pessoas e compartilhamento livre de informações de forma informal, participativa e direta (HOFSTEDE, 2016).

3.1.2 Alta *versus* Baixa Aversão a Incerteza

3.1.2.1 Brasil

O Gráfico 5 mostra a relação numérica entre o binômio Alta e Baixa Aversão à Incerteza, que definem essa dimensão, para o Brasil.

Gráfico 5: Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza para o Brasil

Fonte: Próprio Autor

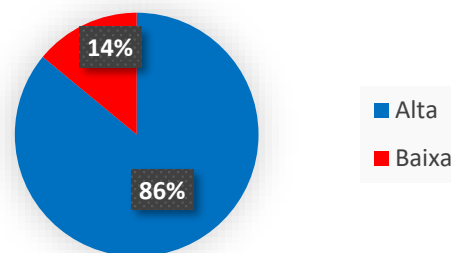
O Brasil apresenta uma pontuação de 76, considerada alta, o que mostra que essa sociedade tem grande necessidade por regras e sistemas legais para estruturação da vida, contudo apresentam baixa necessidade do cumprimento dessas leis pelos indivíduos. Burocracia, leis e regras são consideradas essenciais para tornar o mundo um lugar mais seguro

de se viver. A alta pontuação dessa dimensão para sociedade brasileira implica concluir que os brasileiros são pessoas apaixonadas e demonstram, por meio da linguagem corporal, suas emoções (HOFSTEDE, 2016).

3.1.2.2 França

O Gráfico 6 mostra a relação numérica entre o binômio Alta Aversão à Incerteza e Baixa Aversão à Incerteza, que definem essa dimensão, para a França.

Gráfico 6: Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza para a França



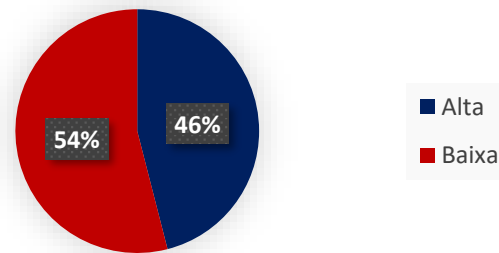
Fonte: Próprio Autor

A França apresenta pontuação de 86, considerada alta, o que mostra que os franceses não gostam de surpresas, e necessitam de estruturas e planejamento (HOFSTEDE, 2016).

No ambiente de trabalho, os franceses gostam de receber informações antes de reuniões, são bons em desenvolver tecnologias e sistemas complexos em ambiente estável, há uma necessidade de válvulas de segurança emocional, leis, regras e regulamentos para estruturar a vida (mas isso não significa que todos os franceses tentará seguir todas as regras) (HOFSTEDE, 2016).

3.1.2.3 Estados Unidos

O Gráfico 7 mostra a relação numérica entre o binômio Alta Aversão à Incerteza e Baixa Aversão à Incerteza, que definem essa dimensão, para os Estados Unidos.

Gráfico 7: Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza para os Estados Unidos

Fonte: Próprio Autor

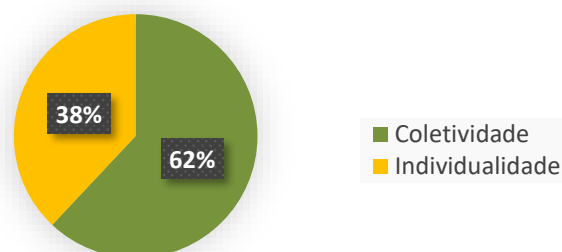
Os estados unidos apresentam uma pontuação de 46, considerada mediana, o que mostra que o contexto em que os americanos se encontram afetará mais o seu comportamento do que se essa dimensão tivesse qualquer tipo de variação na sua pontuação (HOFSTEDE, 2016).

Na sociedade norte-americana há um grau de aceitação de novas ideias, inovações e disposição para experimentar algo novo de tecnologia, práticas ou alimentos, os americanos são mais tolerantes com liberdade de expressão, não exigem muitas regras e são menos expressivos emocionalmente, mas ainda assim o governo criou alguns órgãos de segurança devido aos acontecimentos de 2001 para cá (HOFSTEDE, 2016).

3.1.3 Individualidade *versus* Coletividade

3.1.3.1 Brasil

O Gráfico 8 mostra a relação numérica entre o binômio Masculinidade e Feminilidade, que definem essa dimensão, para o Brasil.

Gráfico 8: Individualidade *versus* Coletividade para o Brasil

Fonte: Próprio Autor

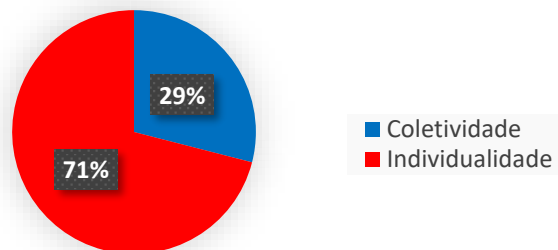
O Brasil apresenta uma pontuação de 38, considerada baixa, o que mostra que nessa sociedade as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, como as famílias, que protegem seus membros em troca de lealdade (HOFSTEDE, 2016).

No ambiente de trabalho, observam-se relações de nepotismo e é importante construção de relacionamentos duradouros e confiáveis, que se demonstra na necessidade de conversas gerais para que as pessoas se conheçam antes que negócios sejam feitos. A comunicação é feita com riqueza de contexto, onde as pessoas tendem a falar sobejamente e escrevam de maneira rebuscada (HOFSTEDE, 2016).

3.1.3.2 França

O Gráfico 9 mostra a relação numérica entre o binômio Individualidade e Coletividade, que definem essa dimensão, para a França.

Gráfico 9: Individualidade *versus* Coletividade para a França



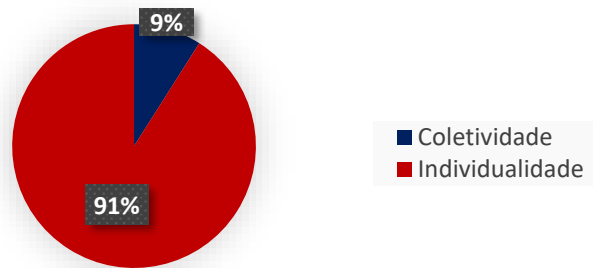
Fonte: Próprio Autor

A França apresenta uma pontuação de 71, o que mostra que sociedade é predominantemente individualista onde os pais tornam seus filhos emocionalmente independentes em relação aos grupos familiares, ou seja, que só se deve cuidar de si e da sua família (HOFSTEDE, 2016).

A França, como algumas poucas culturas, apresenta uma combinação bastante contraditória de Alta Distância do Poder e alta pontuação de individualismo e ela se manifesta da seguinte maneira: a família tem ainda mais controle emocional que outras culturas, subordinados normalmente tem respeito formal por seus chefes, mas podem fazer o oposto do que prometeram, há uma necessidade de liderança forte em épocas de crise que é afrouxada após esta, há necessidade de um patrono, o atendimento aos clientes é pobre. Os franceses são auto motivados e gostam de reconhecimento pelo que fazem (HOFSTEDE, 2016).

3.1.3.3 Estados Unidos

O Gráfico 10 mostra a relação numérica entre o binômio Individualidade e Coletividade, que definem essa dimensão, para os Estados Unidos.

Gráfico 10: Individualidade *versus* Coletividade para os Estados Unidos

Fonte: Próprio Autor

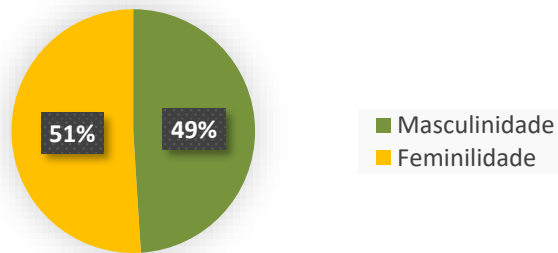
Os Estados Unidos apresentam uma pontuação de 91, considerada bastante alta, o que mostra a principal premissa americana: “liberdade e justiça para todos”, evidenciada por uma explícita na igualdade de direitos em todos os aspectos da sociedade e do governo. A sociedade é frouxa na qual a expectativa é de que as pessoas cuidem de si mesmas e de suas famílias imediatas e não devam confiar demais nas autoridades para obter apoio (HOFESTEDE, 2016).

No âmbito corporativo, a hierarquia é estabelecida por conveniência, os superiores são acessíveis e os gerentes contam especialistas, há compartilhamento de informações com todos os colaboradores de forma informal e direta. Os americanos são considerados os melhores colaboradores do mundo, mas para alguns é difícil desenvolver amizades profundas, estão acostumados a fazer negócios com pessoas que não conhecem, espera-se que os funcionários sejam autossuficientes tenham iniciativa, muito disso porque toda e qualquer movimentação dentro das companhias é baseado no mérito (HOFSTEDE, 2016).

3.1.4 Masculinidade *versus* Feminilidade

3.1.4.1 Brasil

O Gráfico 11 mostra a relação numérica entre o binômio Masculinidade e Feminilidade, que definem essa dimensão, para o Brasil.

Gráfico 11: Masculinidade *versus* Feminilidade para o Brasil

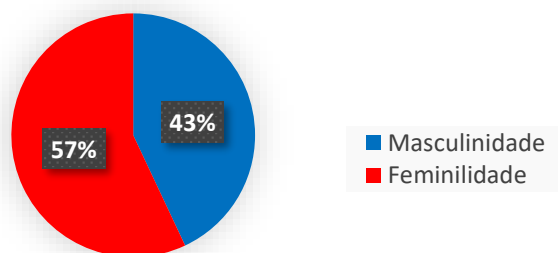
Fonte: Próprio Autor

O Brasil apresenta uma pontuação de 49, considerada intermediária, o que mostra que a sociedade apresenta elementos masculinos, como competição e diferença entre gêneros e elementos femininos, como consenso, preocupação pelo próximo e com qualidade de vida (HOFSTEDE, 2016).

Pelo equilíbrio da nota brasileira, as situações devem ser tomadas e analisadas em contexto para que se possa identificar predominância dos elementos masculinos ou femininos.

3.1.4.2 França

O Gráfico 12 mostra a relação numérica entre o binômio Masculinidade e Feminilidade, que definem essa dimensão, para a França.

Gráfico 12: Masculinidade *versus* Feminilidade para a França

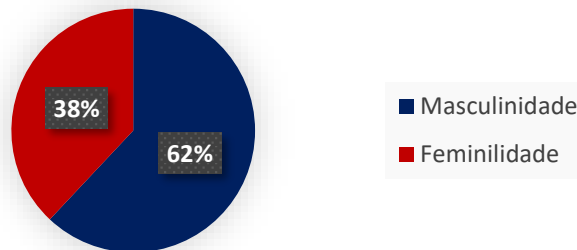
Fonte: Próprio Autor

A França apresenta uma pontuação de 43, considerada mediana, o que mostra que a sociedade tem elementos masculinos e femininos com um pouco de predominância dos femininos. A sociedade francesa tem um sistema previdenciário, semana de trabalho de 35 horas, cinco semanas de férias por ano e foco na qualidade de vida. Além disso há uma característica única, enquanto a classe alta marca o feminino, a classe trabalhadora marca o masculino (HOFSTEDE, 2016).

3.1.4.3 Estados Unidos

O Gráfico 13 mostra a relação numérica entre o binômio Masculinidade e Feminilidade, que definem essa dimensão, para os Estados Unidos.

Gráfico 13: Masculinidade *versus* Feminilidade para os Estados Unidos



Fonte: Próprio Autor

Os Estados Unidos apresentam uma pontuação de 62, considerada alta, o que mostra que a sociedade é bastante masculina e com impulso mais individualista do mundo, ou seja, a uma unidade masculina individual. O comportamento dos americanos, seja ele em qual ambiente for, é baseado no valor de que é necessário ser o melhor e que quem vencer terá toda a glória, o que faz com que eles se sintam bem em falar sobre seus sucessos e conquistas, assim acredita-se que em situações de conflitos teremos a melhor das pessoas, e essa mentalidade enfraquece a premissa de “liberdade e justiça para todos”.

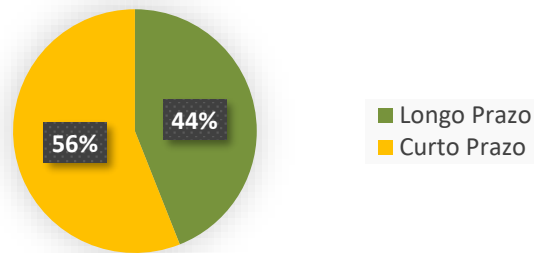
No âmbito corporativo, são utilizados sistemas de metas precisas, para que os funcionários consigam demonstrar seus desempenhos, existe um dinamismo grande pois existe uma mentalidade de quem sempre há uma maneira de fazer melhor, os americanos “vivem para trabalhar” pois entendem que é uma maneira de conseguirem dinheiro, recompensas e status mais elevado, gerando sucesso.

A crescente desigualdade está colocando em risco a democracia, porque uma lacuna cada vez maior entre as classes pode lentamente empurrar a Distância do Poder para cima e o Individualismo para baixo.

3.1.5 Orientação de Longo *versus* Curto Prazo

3.1.5.1 Brasil

O Gráfico 14 mostra a relação numérica entre o binômio Orientação de Longo Prazo e Orientação de Curto Prazo, que definem essa dimensão, para o Brasil.

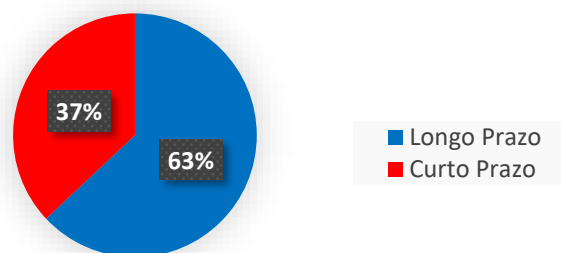
Gráfico 14: Orientação de Longo *versus* Curto Prazo para o Brasil

Fonte: Próprio Autor

O Brasil apresenta uma pontuação de 44, considerada intermediária, o que mostra que a sociedade apresenta elementos de orientação de longo e curto prazo, ou seja, ao mesmo tempo que tenta manter algumas conexões com o passado, está começando a se planejar para o futuro. A pequena diferença de nota para um equilíbrio total demonstra que a sociedade ainda tende a características de curto prazo, como aversão a mudanças sociais, impaciência para resultados e respeito por regras e tradições (HOSTEDE, 2016).

3.1.5.2 França

O Gráfico 15 mostra a relação numérica entre o binômio Orientação de Longo Prazo e Orientação de Curto Prazo, que definem essa dimensão, para a França.

Gráfico 15: Orientação de Longo *versus* Curto Prazo para a França

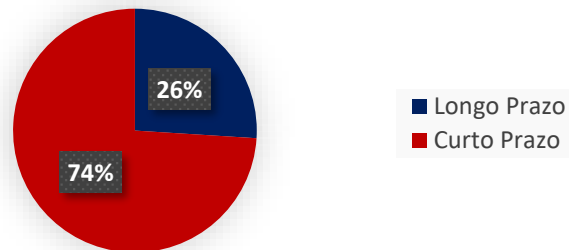
Fonte: Próprio Autor

A França apresenta uma pontuação de 63, considerada alta, o que mostra que a sociedade é pragmática, ou seja, estimula a economia e esforços na educação moderna como forma de se preparar para o futuro. Nela as pessoas acreditam que a verdade depende da situação, contexto e tempo. Os franceses apresentam uma fácil capacidade de adaptar as tradições a situações modificadas, tendência a poupar e investir e ainda apresentam temperança e perseverança na obtenção de resultados (HOFSTEDE, 2016).

3.1.5.3 Estados Unidos

O Gráfico 16 mostra a relação numérica entre o binômio Orientação de Longo Prazo e Orientação de Curto Prazo, que definem essa dimensão, para os Estados Unidos.

Gráfico 16: Orientação de Longo *versus* Curto Prazo para os Estados Unidos



Fonte: Próprio Autor

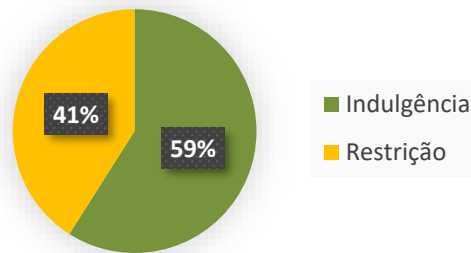
Os Estados Unidos tem uma pontuação de 26, considerada baixa, o que mostra que os americanos são propensos a analisar novas informações para verificar sua veracidade, a cultura não torna a maioria dos norte-americanos pragmáticos, muitos americanos tem ideia fortes da polarização entre “bom” e “mal”, principalmente refletivo em questões consideradas polêmicas, como armas, eutanásia, aborto, direitos do governo contra os cidadãos ou uso de drogas (HOFSTEDE, 2016).

No âmbito corporativo, as empresas americanas medem seus desempenhos a Curto Prazo, com apresentação de lucros e perdas feitas trimestralmente, o que leva as pessoas a buscar resultados rápidos do trabalho (HOFSTEDE, 2016).

3.1.6 Indulgência *versus* Restrição

3.1.6.1 Brasil

O Gráfico 17 mostra a relação numérica entre o binômio Indulgência e Restrição, que definem essa dimensão, para o Brasil.

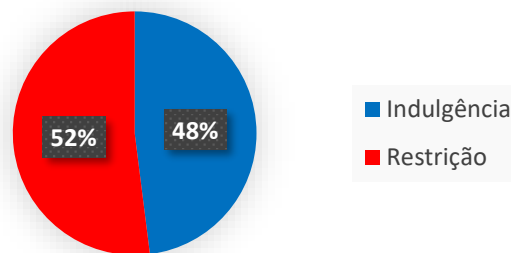
Gráfico 17: Indulgência *versus* Restrição para o Brasil.

Fonte: Próprio Autor

O Brasil apresenta uma pontuação de 59, considerada alta, recebendo o status de sociedade indulgente. As pessoas tem tendência a demonstrar disposição para realizar seus desejos e impulsos no que diz respeito a aproveitar a vida e se divertir. Os brasileiros tendem ao otimismo e apresenta atitude positiva. Ainda, os membros da sociedade brasileira, colocam um maior peso no tempo de lazer, agem de forma própria e gastam seu dinheiro do modo como desejam. (HOFSTEDE, 2016).

3.1.6.2 França

O Gráfico 18 mostra a relação numérica entre o binômio Indulgência e Restrição, que definem essa dimensão, para a França.

Gráfico 18: Indulgência *versus* Restrição para a França

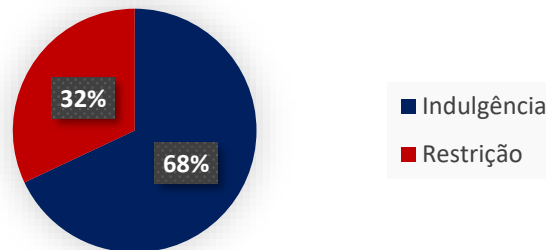
Fonte: Próprio Autor

A França apresenta uma pontuação de 48, considerada mediana, o que mostra que a sociedade apresenta elementos restritivos, alto controle dos impulsos, e indulgentes, baixo controle de impulsos. Isso implica que os franceses estão menos relaxados e não aproveitam a vida com a frequência que deveriam e isso pode ser comprovado pela baixa pontuação do país nos índices de felicidade (HOFSTEDE, 2016).

3.1.6.3 Estados Unidos

O Gráfico 19 mostra a relação numérica entre o binômio Indulgência e Restrição, que definem essa dimensão, para os Estados Unidos.

Gráfico 19: Indulgência *versus* Restrição para os Estados Unidos



Fonte: Próprio Autor

Os Estados Unidos apresentam pontuação de 68, considerada alta, o que mostra que a sociedade é indulgente e preza pelo bordão “trabalhe duro e jogue duro” (do inglês “*Work hard, play hard*”). O país apresenta comportamentos e atitudes contraditórias, como o fato de estar enfrentando de forma assídua de guerra as drogas, mas ainda assim, ser o país desenvolvido com maior consumo de drogas, tem uma sociedade considerada puritana, mas ainda assim há bastante imoralidade (HOFSTEDE, 2016).

3.2 Relação entre Inovação e as Dimensões Culturais de Hofstede

Hofstede (2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) mostraram por meio do modelo 6-D, das dimensões culturais, que as sociedades são diferentes, influenciadas pela cultura nacional, e então estão mais ou menos propensas a inovar. Deste modo, é necessário verificar quais destas dimensões são determinantes para o processo inovador e em que grau. A análise que segue mostra a relação entre o processo de gestão de inovação e cada dimensões culturais separadamente, e ao final é apresentado um resumo com as principais influências das dimensões para a inovação.

3.2.1 Alta *versus* Baixa Distância do Poder

Uma estrutura mais dispersa, ou seja, mais horizontal, pode criar um ambiente favorável à inovação, segundo Thompson⁵ (1967 *apud* Shane, 1992). Além disso, uma comunicação efetiva é fator de alta importância nesse trabalho pois demanda integração de várias áreas para realização das sucessivas tarefas (SHANE, 1992).

A burocracia, sistemas de controle baseados em regras e procedimentos, sistemas com centralização de decisões, características predominantes em sociedades com altos níveis hierárquicos, ou seja, grandes distâncias de poder, podem atrasar e reduzir o processo de inovação (SHANE, 1992).

As decisões dentro de gerenciamento de projetos não seguem uma hierarquia, visto que os membros do time fazem toda parte funcional e de gerenciamento ao mesmo tempo. Assim, os membros são incitados a buscar as respostas aos conflitos, problemas e outras questões relacionadas aos projetos por meio de negociações, acordos e consensos, característica observada em companhias com baixa distância de poder (HOFSTEDE, 1983).

3.2.2 Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza

Um dos princípios básicos do processo de inovação é a incerteza, pois é necessário que muitos riscos sejam tomados para colocar no mercado um produto ou serviço novo, portanto esses projetos podem causar alguns atritos entre as áreas do projeto e uma necessidade de regras precisas para o time (HOFSTEDE, 1983).

O processo de inovação gera uma complexidade de mudanças dentro das organizações, o que faz com que as incertezas aumentem. Assim, é importante que as companhias tendam a tolerar riscos e mudanças diversas, então, isso pode demonstrar uma relação direta entre essa dimensão e o gerenciamento de projetos de inovação (SHANE, 1993).

3.2.3 Individualidade *versus* Coletividade

No Gerenciamento de Projetos, a conclusão de tarefas deve ser colocada antes do relacionamento interpessoal, visto que os projetos são orientados por uma série de tarefas que são interdependentes e assim os membros do time devem ser orientados e motivados pela finalização dessas tarefas para que as próximas sejam realizadas até que o projeto possa ser finalizado, por isso os times são bastante flexíveis e temporários (HOFSTEDE, 1983).

⁵ THOMPSON, J. **Organizations in Action**. New York: McGraw Hill, 1967.

O suporte da alta gerência e uma orientação voltada para o externo podem ser importantes para o processo de inovação, características essas que mostram um alto nível de individualismo na companhia (SHANE, 1992,1993).

3.2.4 Masculinidade *versus* Feminilidade

Essa dimensão está relacionada com a divisão social de cargos e a preferência que os indivíduos da sociedade dão a vida pessoal ou a vida profissional, assim a influência direta desta no Gerenciamento de Projetos de inovação é considerada menor que as outras (HOFSTEDE, 1983), assim, para fins de análise de relação deste trabalho, ela será tratada num cenário secundário, com menos pontos nos questionários e com uma avaliação mais rasa dos resultados.

3.2.5 Orientação de Curto *versus* Longo Prazo

Existe uma relação direta entre essa dimensão e os projetos de inovação, principalmente porque organizações com orientações de longo prazo favorecem o desenvolvimento de novos produtos e categorias e o gerenciamento dos mesmos, mesmo que de primeira a aceitação do mercado ainda seja baixa. O ambiente gerado por essas companhias tende a ter uma atenção maior voltada com o futuro e com a preparação dos mercados para essas inovações. É exatamente isso que Van Everdingen e Waarts (2003) defendem em seu trabalho, que quanto maior a pontuação para a orientação de longo prazo, mais propenso a inovações as companhias podem estar.

3.2.6 Indulgência *versus* Restrição

Essa dimensão está mais relacionada a como as pessoas tem liberdade para aproveitar a vida, ou seja, a quão regulamentada é a tomada de decisão dos membros e os níveis de felicidade destes (HOFSTEDE, 2016). Como já dito neste trabalho, as decisões em times de projetos são mais consensuais e baseadas em negociação visando a resolução do problema. Portanto, esta dimensão não tem uma relação direta com o gerenciamento de projetos de inovação, assim, para fins de análise de relação deste trabalho, ela será tratada num cenário secundário, com menos pontos nos questionários e com uma avaliação mais rasa dos resultados.

3.2.7 Visão Geral das relações

Cada uma das dimensões do modelo 6-D de Hofstede (2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) tem uma relação direta com o gerenciamento de projetos de inovação, que é a

questão central das análises que seguem, então para que fique claro, estas serão apresentadas de forma objetiva a seguir.

Em Alta *versus* Baixa Distância do Poder a questão central a ser tratada é que quanto menor a distância do poder para projetos de inovação, maior pode ser a tendência de inovação da companhia.

Em Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza a questão central a ser tratada é que quanto menor a aversão a incerteza a companhia tiver, mais propenso a tomar riscos ela estará e, portanto, maiores podem ser as chances de inovações saírem do papel.

Em Individualismo *versus* Coletivismo a questão central é que quanto mais individualista for a cultura da companhia, maior pode ser a propensão à inovação desta.

Em Masculinidade *versus* Feminilidade não há uma relação direta, visto que esta dimensão diz respeito a divisão de cargos, e dentro de times de projetos não há cargos definidos, além do líder de projetos.

Em Orientação de Longo *versus* Curto Prazo a questão central a ser tratada é que quanto maior a orientação de longo prazo, mais pode ser a propensão a inovação apresentada pela companhia.

Em Indulgência *versus* Restrição não há uma relação direta, visto que esta dimensão diz respeito ao nível de felicidade das pessoas e quão regulamentada são suas decisões e dentro de times de projetos essas decisões são feitas de modo consensual ou por negociação.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Empresa de estudo

A escolha da empresa a ser analisada no estudo de caso se deu pela sua posição como líder no mercado mundial no ramo em que atua, com forte portfólio de inovações baseado em uma estruturada área de gestão de projetos. Além disso, o autor trabalha na área de projetos da empresa em questão.

A organização a ser analisada no estudo de caso deste trabalho é uma empresa global de origem espano-francesa, principalmente francesa, fundada em 1919, sendo uma das maiores no ramo de iogurtes. Está presente em pouco mais de 120 países, com mais de 92 mil colaboradores divididos em escritórios, centros de distribuição e fábricas. No Brasil, a empresa está presente desde 1970, já adquiriu algumas empresas e trouxe marcas globais para dentro do país durante esses anos. Em 1942, a empresa foi levada aos Estados Unidos, desde então o *pipeline* de inovação vem crescendo, o que mostra excelência na gestão de projetos de inovação.

A área de projetos é responsável por todo gerenciamento de inovações dentro da unidade de negócio, verificando requisitos necessários de todas as áreas para continuidade de cada projeto. O gerenciamento dos projetos é realizado por meio do modelo Goose, uma metodologia interna derivada do funil de inovação. Nesse modelo tem-se *stage-gates* que são os filtros para a continuação dos projetos, direcionando os recursos para projetos que estão alinhados com os objetivos da companhia. Os *stage-gates* só são “atravessados” quando todos os pré-requisitos de análise forem cumpridos por todas as áreas, assim é mais garantido que os recursos estão sendo ou serão utilizados de maneira sustentável e assertiva. É por meio da análise desses *gates* que a alta gerência consegue fazer priorização de projeto e tomar decisões sobre a continuidade ou não deles baseado na estratégia da companhia (seja para ganho de mercado, ganho de lucro líquido, fortalecimento de marca, ganho de margem operacional). Isso pois segundo Flynn et al. 2003, dentre os diversos projetos que são idealizados nos *gates* iniciais, apenas os que estão em linha com a estratégia da companhia e com muito potencial de sucesso são lançados.

4.2 Métodos de Pesquisa

Segundo Martins et al. (2014), uma pesquisa do tipo estudo de caso é utilizada quando as questões a serem estudadas são empíricas, não possuindo grande diferença entre o assunto

estudado e a situação em que está inserido. Isso facilita o estudo direto dos acontecimentos, além o uso de questionários e entrevistas.

Um estudo de caso pode ser único, abordando todos as questões que explicam objetivo da pesquisa, ou múltiplo, que possui exemplos e contraexemplos, que podem ser comparados para chegar a uma conclusão. Para a análise da empresa em questão foi escolhida a aplicação de um estudo de caso único (YIN, 2010).

O estudo será feito em duas plantas da empresa estudada, uma delas no Brasil (São Paulo) e outra nos Estados Unidos da América (Denver) a fim de analisar a influência das dimensões culturais de cada país na cultura organizacional da empresa, influenciando no *pipeline* de inovações.

A obtenção de dados contou com um questionário digital em duas versões, uma delas em português para o escritório de São Paulo e outra em inglês para a planta de Denver (Estados Unidos). O questionário continha questões a respeito das 6 dimensões culturais definidas por Hofstede (2001) que eram apresentadas aos funcionários em ordem aleatória para evitar que o pensamento viciado influenciasse na resposta, porém para apresentação deste trabalho, o autor apresentará no apêndice A as questões divididas nas dimensões para deixar claro quais foram consideradas para cada avaliação. Este questionário foi enviado por meio do e-mail corporativo a todo time de projetos e gestão de inovação de São Paulo e para os responsáveis de PMO de Denver.

O objetivo do questionário é avaliar na prática os dados que foram gerados para cada uma das dimensões a partir das respostas dos funcionários e as questões foram baseadas no livro “Culture’s Consequences” de Hofstede (2001) e nos Trabalhos de Conclusão de Curso de Bertollini (2016) e Grossi (2017). Ele é composto de 26 afirmações, divididas entre as 6 dimensões culturais, onde temos três para cada uma das duas que foi possível identificar na literatura que tem menor influência na gestão de projetos de inovação, masculinidade *versus* feminilidade e indulgência *versus* restrição, e cinco para as demais dimensões.

Para avaliação, foi usada a escala Likert de 5 conceitos que correspondem a numeração de 1 a 5, como apresentado na tabela 1. Então, será calculada a pontuação de cada questão como a média aritmética de todas as respostas dos funcionários e a pontuação de cada dimensão cultural será obtida através da média aritmética das pontuações das respectivas questões correspondentes, onde todas possuem o mesmo peso. E para que os dados fiquem comparáveis aos da literatura, a nota final será interpolada em uma escala de 0 a 100.

Tabela 1: Escala Likert para avaliação de questionário.

Escala Likert	Escala Numérica
Discordo plenamente	1
Discordo parcialmente	2
Indiferente	3
Concordo parcialmente	4
Concordo plenamente	5

Fonte: Próprio Autor

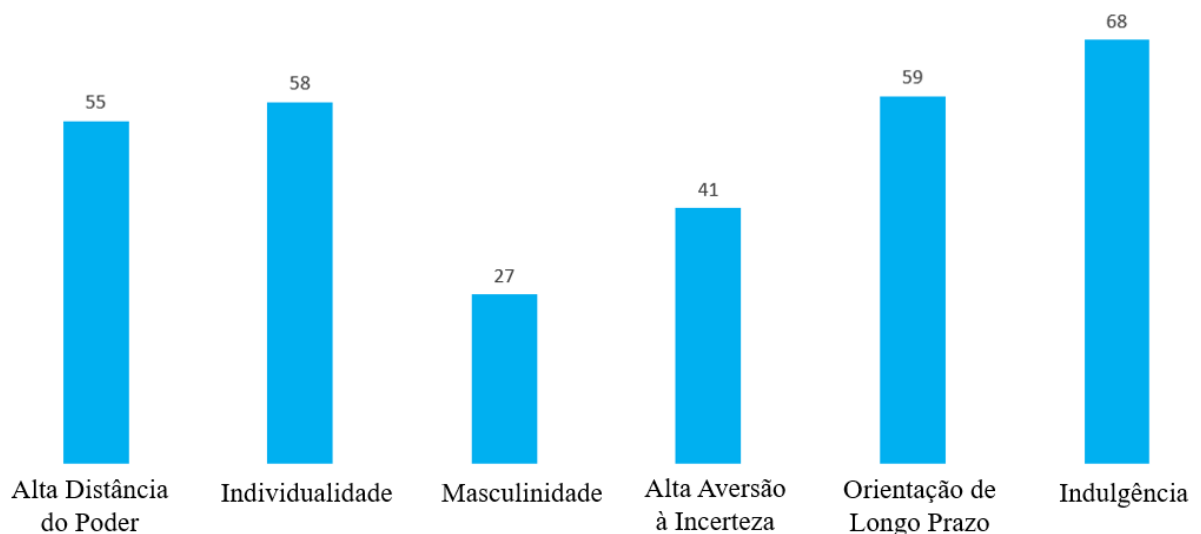
Para aplicação em São Paulo, tivemos uma boa adesão dos funcionários, onde foram obtidas 18 respostas ao questionário, dos 25 membros do time, membros esses de diversas áreas e cargos, como gerentes, analistas e estagiários. Já para Denver, a adesão foi bastante baixa e obtiveram-se apenas 2 respostas ao questionário. Os resultados obtidos em São Paulo foram analisados para discussão a respeito da influência da cultura do país na cultura organizacional e disposição a inovação da empresa e após isso foram cruzados com os dados existente na literatura, enquanto os dados para Denver foram desconsiderados devido a insuficiência de respostas para um espaço amostral confiável.

4.3 Resultados e Discussão

Após aplicação do questionário, os dados foram compilados e analisados e serão apresentados nesta sessão. Para fins de análise, considera-se que os termos baixo, neutro e alto se referem a 30%, 50% e 75% respectivamente.

A seguir o Gráfico 20 onde são apresentadas as dimensões da empresa em questão.

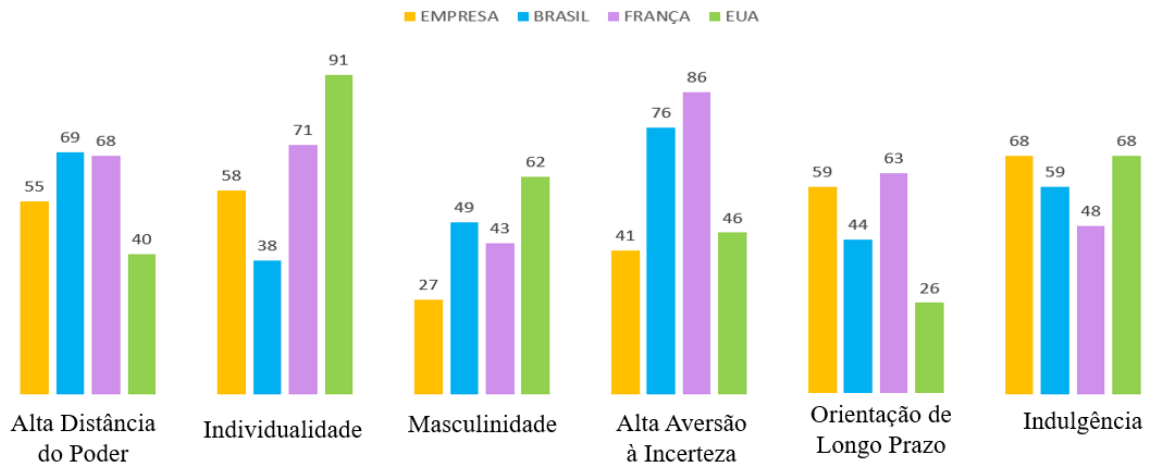
Gráfico 20: Modelo 6D para a empresa analisada.



Fonte: Próprio Autor

O Gráfico 21 apresenta de modo comparativo as dimensões dos países apresentados neste estudo e a empresa analisada.

Gráfico 21: Modelo 6D comparativo.

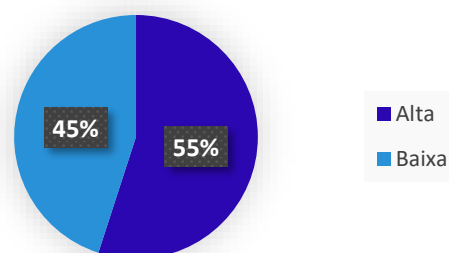


Fonte: Próprio Autor/Hofstede (2016)

4.3.1 Alta *versus* Baixa Distância do Poder

O gráfico 22 apresenta os dados para a dimensão de Alta *versus* Baixa Distância do Poder para a empresa estudada.

Gráfico 22: Alta *versus* Baixa Distância do Poder para a empresa estudada.



Fonte: Próprio autor

Nota-se que para a filial brasileira, esta dimensão tem valores muito próximos da zona neutra, com uma pequena diferença que “puxa” para Alta Distância de Poder.

Pode-se dizer que a cultura brasileira, vivenciada pela maioria dos funcionários desde o nascimento, tem uma influência considerável na nota dessa dimensão para a filial do Brasil, principalmente considerando os pontos de diferenças salariais entre os níveis, maior valorização do trabalho corporativo ao operacional (status e salários). A quase neutralidade dos dados,

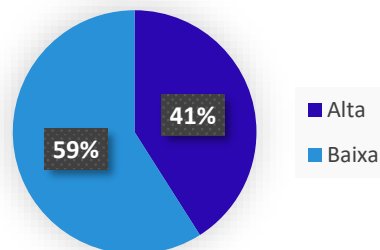
apesar da influência dos pontos culturais brasileiros vem da influência americana, onde a distância do poder é mais baixa, podendo observar maior comunicação direta com alta gerência e uma relação mais próxima entre chefes e subordinados, e apesar da cultura organizacional da empresa ser de origem francesa, onde temos altíssima distância de poder, os Estados Unidos exercem uma maior força no Brasil por estarem como *head* continental.

Na sessão anterior, foi apresentado que para que o gerenciamento de projetos de inovação possa ser favorecido, é interessante que haja um ambiente com Baixa Distância de Poder. A nota de 55% para Alta Distância de Poder, próxima da zona neutra, mostra que apesar da cultura brasileira tem um peso maior na nota, como já citado, a grande influência da *head* continental americana favorece o gerenciamento e surgimento das inovações.

4.3.2 Alta versus Baixa Aversão à Incerteza

O gráfico 23 apresenta os dados para a dimensão de Alta versus Baixa Aversão à Incerteza para a empresa estudada.

Gráfico 23: Alta versus Baixa Aversão à Incerteza para a empresa estudada.



Fonte: Próprio autor

Nota-se que para a filial brasileira, esta dimensão tem valores entre a zona neutra e a zona de baixa, o que permite classificar a empresa como Baixa Aversão à Incerteza.

O resultado indica que a cultura da empresa é de Baixa Aversão à Incerteza, apesar da proximidade do resultado do binômio. Isso, mais uma vez, decorre da grande influência da *head* américas, os Estados Unidos, que mostra uma grande preferência por ambiente, normas e trabalhos mais flexíveis, baixa resistência às mudanças, alta gerência envolvida no cumprimento de estratégias, preferência por riscos e funcionários dinâmicos com fraca lealdade ao empregador. A falta de um controle hierárquico definido, juntamente com a flexibilidade e tomada de riscos, favorece um ambiente de inovação. É claro que a cultura brasileira e francesa, onde há altíssima aversão a incerteza, tem influência sobre a cultura da filial em questão, e

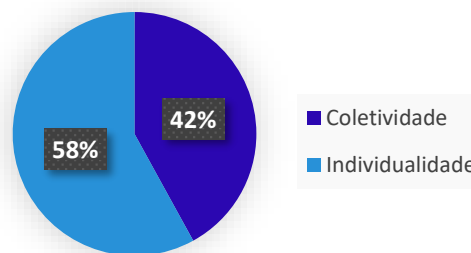
pode-se perceber isso na padronização e alinhamento acerca da gestão de projetos, para que todos os times possam trabalhar de forma a favorecer o processo de inovação.

Na sessão anterior, foi apresentado que para que o gerenciamento de projetos de inovação possa ser favorecido, é interessante um ambiente com Baixa Aversão a Incertezas. A nota de 59% para baixa Aversão à Incerteza, ainda próxima da zona neutra, porém com a mesma distância para zona de alta, mostra que apesar das burocracias, padronizações e medo de tomar 100% dos riscos que a cultura brasileira impõe sobre a nota, a grande influência da *head* continental americana favorece a nota para a Baixa Aversão à Incerteza e, conseqüentemente, o gerenciamento e surgimento das inovações.

4.3.3 Individualidade *versus* Coletividade

O gráfico 24 apresenta os dados para a dimensão de Individualidade *versus* Coletividade para a empresa estudada.

Gráfico 24: Individualidade *versus* Coletividade para a empresa estudada.



Fonte: Próprio autor

Nota-se que para a filial brasileira, esta dimensão tem valores entre a zona neutra e a zona de alta, o que permite classificar a empresa com predominância de Individualidade.

O resultado indica que a cultura da empresa tem predominância da Individualidade, isso devido à maior influência da cultura francesa e americana, consideraras bastante individualistas, a segunda sendo uma das mais individualistas do mundo, principalmente quando é levado em consideração a questão de desempenho individual sendo decisivo para bônus, movimentações horizontais e verticais, avaliação de fornecedores, parcerias e funcionários com imparcialidade, o foco no desenvolvimento do indivíduo e confiança da alta gerência. A quase neutralidade da nota, no outro lado, mostra uma grande influência da cultura brasileira, que é considerada bastante coletivista, principalmente com estímulos à cooperação, trabalho em equipe, discussões para tomada de decisão em grupo, valorização de relacionamentos e compartilhamento de informações. A empresa estudada é considerada uma “empresa de

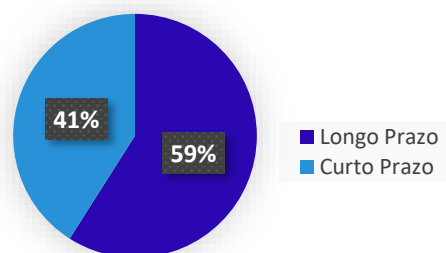
relacionamentos”, portanto, indivíduos que tenham bom relacionamento com outras áreas, conseguem maiores graus de informações ou de tarefas.

Na sessão anterior, foi apresentado que para que o gerenciamento de projetos de inovação possa ser favorecido, é interessante um ambiente com alta individualidade. As influências francesas e americanas sobre a cultura da empresa favorecem um ambiente de inovação e ao contrário do que possa parecer, a vertente da cultura brasileira que faz “peso” do outro lado da balança também favorece, principalmente pela questão dos relacionamentos e livre compartilhamento de informações, que ajudam para que as tarefas possam ser realizadas de maneira prioritária e que todos fiquem a par dos status reais de projetos, assim favorecendo o fluxo de soluções para possíveis problemas entre as áreas e de tarefas para que as inovações sejam lançadas. Por mais que as decisões normalmente sejam tomadas pela alta gerência, todos participam da discussão para que as informações possam chegar de forma correta para decisão, isso é outro aspecto que mostra o quase equilíbrio.

4.3.4 Orientação de Longo *versus* Curto Prazo

O gráfico 25 apresenta os dados para a dimensão de Orientação de Longo *versus* Curto Prazo para a empresa estudada.

Gráfico 25: Orientação de Longo *versus* Curto prazo para a empresa estudada.



Fonte: Próprio autor

Nota-se que para a filial brasileira, esta dimensão tem valores entre a zona neutra e a zona de alta, o que permite classificar a empresa como Orientada para Longo Prazo.

O resultado indica que a cultura da empresa tem uma leve tendência de orientação de longo prazo, isso por influência da cultura francesa, bastante Orientada para Longo Prazo, principalmente se considerar a construção de relacionamentos fortes e construção de posicionamento de marca no mercado com paciência para se tornar mais competitiva e sólida dentro dos novos mercados que se insere, valorização da igualdade de oportunidades entre os funcionários, adaptações de tradições e métodos às circunstâncias atuais e pelo fato de baixo

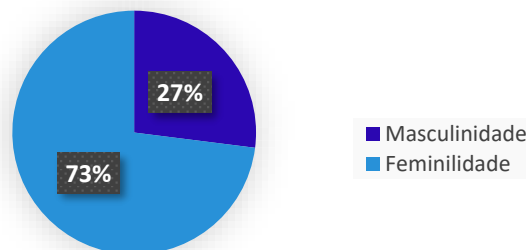
desempenho não ser razão única para demissão. Outro ponto é que a empresa, ou seja, em nível mundial, faz planejamentos de objetivos e metas de 10 em 10 anos, o que mostra o pensamento futuro. Do outro lado, o quase equilíbrio de nota, tem-se as influências da cultura brasileira, que é levemente voltada a Orientação de Curto Prazo e a americana, que tem altos índices, isso é perceptível quando leva-se em consideração que é necessário um pensamento analítico, resultados rápidos são importantes para que haja o investimento futuro, mas esses resultados não são os mais importantes dentro da estratégia da empresa.

Na sessão anterior, foi apresentado que para que o gerenciamento de projetos de inovação possa ser favorecido, é interessante um ambiente com alta Orientação de Longo Prazo. A influência francesa sobre a cultura da empresa favorece um ambiente de inovação, principalmente por meio da paciência para gerenciamento de novas categorias e introdução de novos produtos no mercado.

4.3.5 Masculinidade *versus* Feminilidade

O gráfico 26 apresenta os dados para a dimensão de Masculinidade *versus* Feminilidade para a empresa estudada.

Gráfico 26: Masculinidade *versus* Feminilidade para a empresa estudada.



Fonte: Próprio autor

Nota-se que para a filial brasileira, esta dimensão tem valores na zona de alta para a Feminilidade.

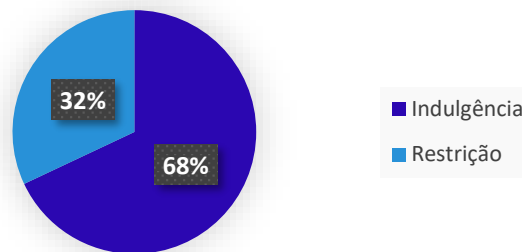
O resultado indica que a empresa se mostra bastante feminina, ou seja, há uma preferência pela qualidade de vida frente à alta remuneração, menor tensão no trabalho, preferência por decisões em grupo. Este resultado tem bastante influência da cultura francesa, que se mostra bastante feminina principalmente prezando menores jornadas de trabalho e negociações e acordos para resoluções de problemas e conflitos, frente à cultura brasileira, que ainda que seja considerada feminina, é neutra nessa dimensão, mas teve um peso quando considerada a questão da agressividade para obtenção de resultados.

Como dito na sessão anterior, essa dimensão não tem uma influência direta no gerenciamento de projetos de inovação, porém essa proximidade dos funcionários, preferência por uma qualidade de vida, horários flexíveis, mostra o foco das pessoas para realização das tarefas e esse ambiente favorável entre os funcionários gera neles um maior comprometimento com as entregas.

4.3.6 Indulgência *versus* Restrição

O gráfico 27 apresenta os dados para a dimensão de Indulgência *versus* Restrição para a empresa estudada.

Gráfico 27: Indulgência *versus* Restrição para a empresa estudada.



Fonte: Próprio autor

Nota-se que para a filial brasileira, essa dimensão tem valores muito próximos da zona alta para Indulgência.

O resultado indica que a empresa se mostra bastante indulgente, ou seja, seus funcionários se mostram mais positivos e felizes, não sendo guiados por normas muito rigorosas. Além disso, é possível afirmar que há uma tendência desses funcionários optarem uma relação interpessoal forte e se importarem com isso. Esse resultado tem grande influência da cultura brasileira e americana, considerada bastante indulgente acima das culturas francesa, que é um pouco mais restritiva, clássica.

Como dito na sessão anterior, essa dimensão não tem uma influência direta no gerenciamento de projetos de inovação, porém essa proximidade dos funcionários, alto nível de felicidade, pode ajudar no aumento de comprometimento dos mesmos com as tarefas relacionadas ao projeto e minimizar os choques de egos entre as áreas dentro do projeto, fazendo com que todos pensem no bem maior da entrega e não no que é mais fácil para que sua área faça.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Gerenciamento da Inovação é um grande fator de criação de diferencial competitivo para as empresas hoje e sua gestão é de suma importância para que a criação de produtos novos seja de forma mais eficiente e sustentável, com posicionamentos de marca robustos e sólidos. O gerenciamento dos projetos de inovação sofre uma grande influência da cultura organizacional da empresa e também da cultura nacional das filiais desta, o que impacta na estratégia da empresa.

Este trabalho teve como principal objetivo identificar e estudar as relações entre as dimensões culturais de Hofstede e o gerenciamento de projetos de inovação por meio do estudo de caso de uma multinacional do ramo de alimentos.

Como revisão bibliográfica, foi apresentado de maneira geral as dimensões definidas por Hofstede, uma visão geral sobre inovação, como são definidas as dimensões culturais para o país sede da empresa, a *head* Américas e a filial brasileira, além da relação direta entre o gerenciamento de projetos e cada uma das dimensões culturais.

Os resultados da pesquisa apontam que existem níveis convenientes de cada uma das dimensões que podem contribuir para uma melhor gestão de projetos de inovação, que são a baixa Distância do Poder, baixa Aversão à Incerteza, individualismo e orientação de longo prazo. Nada pode se afirmar sobre a influência direta da feminilidade e indulgência, porém como essas dimensões relacionam os indivíduos com outros e consigo, o engajamento e comprometimento que saem delas pode fazer a diferença dentro dos times em um cenário secundário.

O estudo de caso foi feito através da aplicação de um questionário para dois times de projetos distintos, um no Brasil, o qual o autor faz parte e outro nos Estados Unidos, onde havia perguntas relacionadas as seis dimensões para avaliação das influências da cultura dos países sede na cultura das filiais. Não foi possível avaliar os resultados do estudo nos Estados Unidos, pois houve baixa disponibilidade de respostas para configuração um espaço amostral confiável, deste modo, o autor seguiu apenas com o estudo na filial brasileira.

Após o questionário, pôde-se perceber que a empresa estudada apresenta: alta Distância do Poder, alta Aversão à Incerteza, uma moderada predominância do Individualidade, e moderada predominância para Orientação de Longo Prazo, além de alta Feminilidade e Indulgência. Esses resultados mostraram que a cultura organizacional criada pela sede francesa sofre influência da cultura brasileira, vivenciada pela maioria dos funcionários desde seu nascimento e diariamente, mas também da cultura americana, visto que a filial brasileira está

dentro do conglomerado Américas da empresa, portanto muitas das diretrizes são iguais. É possível afirmar que as influências tanto da cultura americana, quanto da brasileira, dentro da cultura organizacional de origem francesa, geram quase que um equilíbrio nas Dimensões Culturais com relações diretas no Gerenciamento de Projetos de Inovação, utilizando os melhores pontos de cada um dos extremos das Dimensões culturais de Hofstede, o que incentiva e estimula a inovação e um bom gerenciamento de projetos de inovação dentro da filial do Brasil.

Como proposta de melhoria deste trabalho, destacam-se a elaboração de um questionário mais completo, que leve em consideração mais pontos detalhados de cada uma das dimensões culturais de Hofstede para sim ter uma maior acuracidade nos resultados, que muitos ficaram próximos a zona considerada neutra, uma avaliação da relação das Dimensões Culturais de Hofstede com a estratégia do negócio e com Gerenciamento de Projetos de Inovação, para que assim planos de ação possam ser traçados para esta empresa a fim de alavancar ainda mais as inovações da mesma.

É importante destacar que algumas limitações foram encontradas para execução desse trabalho, como a análise apenas baseada nos princípios de Geert Hofstede, a pesquisa feita apenas com um estudo de caso isolado e focada no estudo de um tipo de processo dentro da organização estudada.

6. REFERÊNCIAS

- ARCHIBALD, R. D. The importance and value of project management for enterprises and institutions. In: **Forum w Europie**. 2004.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards **A Multidisciplinary Definition of Innovation**. Management decision, 2009.
- BERTOLINI, G. P. O. **Relações entre o gerenciamento de projetos de inovação e as dimensões culturais de Hofstede: estudo de caso em uma empresa de bens de consumo não-duráveis**. 2016. 56 págs. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2016.
- COOPER, R.G., “The Latest View: The Stage-Gate® System for New-Product Development”, **Product Development Institute Inc**, 2015.
- FLYNN, M.; O’SULLIVAN, D.; CORMICAN, K. Idea management for organizational innovation. **International journal of innovation management** vol. 7, no. 4, pp 417-442. 2003.
- GROSSI, I. I. **Dimensões Culturais e Configuração Organizacional de uma empresa que opera na Economia Colaborativa**. 2017. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.
- HIROTA, S.; KUBO, K.; MIYAJIMA, H. **Does Corporate Culture Matter? An Empirical Study on Japanese Firms**. 2007.
- HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; JOHNSON, R. A. The market for corporate control and firm innovation. **Academy of management journal**, v. 39, n. 5, p. 1084-1119, 1996.
- HOFSTEDE, G. H. **Culture’s consequences: international differences in work-related values**. Newbury Park, Calif. Sage Publications, 1980.
- HOFTSDE, G. H. **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?** Organizational Dynamics, 1980.
- HOFSTEDE, G. Cultural dimensions for project management. **International Journal of Project Management**, v. 1, n. 1, p. 41-48, 1983.

HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks, Calif. Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE G. H.; HOFSTEDE G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, G. H. **National Culture**. 2016. Disponível em <<https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>>. Acesso em 06 de setembro de 2018.

MARTINS, R. A. et al. **Guia de elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo: Atlas, 2014.

MUNNS, A. K.; BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. **International journal of project management**, v. 14, n. 2, p. 81-87, 1996.

OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação**. 3ª edição, p.55, 1997.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. Simon and Schuster, 2010.

SANTOS, M. C. A. **A competitividade e a cadeia de agregação de valor**. Caderno de Pesquisa de Administração. v.1, n.2, p.1-8, 1º sem.1996.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. 4th. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SHANE, S. A. Why do some societies invent more than others?. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 1, p. 29-46, 1992.

SHANE, S. A. Cultural influences on national rates of innovation. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 1, p. 59-73, 1993.

VALERIANO, Danto L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

VAN EVERDINGEN, Y. M.; WAARTS, E. The effect of national culture on the adoption of innovations. **Marketing Letters**, v. 14, n. 3, p. 217-232, 2003.

VILHA, A. M.; QUADROS, R. Gestão da inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: lições das estratégias e práticas na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 9, n. 3, p. 28-52, 2012.

WEST, Michael A.; ANDERSON, Neil R. Innovation in top management teams. **Journal of Applied psychology**, v. 81, n. 6, p. 680, 1996.

YIN, R.K. **Estudo de Caso. Planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

Dimensões Culturais aplicadas a Projetos

Formulário para avaliação da influência de dimensões culturais do Brasil na cultura organizacional da empresa a ser estudada na aplicação de projetos de inovação.

Todas as questões são avaliadas pela mesma régua, onde os números correspondem a:

- 1- Discordo plenamente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Indiferente
- 4- Concordo parcialmente
- 5- Concordo plenamente

*Obrigatório

As informações têm livre circulação entre todos os níveis hierárquicos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

As decisões são centralizadas pela liderança. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

Há grandes diferenças de salários entre funcionários de alto e baixo escalão. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

Liderança autoritária e supervisão próxima geram maior satisfação, desempenho e produtividade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

Trabalho corporativo tem mais status que trabalho operacional. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

A empresa vê que para que haja crescimento é necessário tomar de riscos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

Baixo desempenho é razão para demissão. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

A empresa foca no planejamento de curto prazo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

A empresa e funcionários consideram mais importante o lucro imediato frente ao de longo prazo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

A empresa preza por resultados rápidos a despeito da criação de relações. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

Relacionamentos são priorizados pelo status. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

Nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição de mercado. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

Tenho preferência por melhor qualidade de vida do que um melhor salário. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

A companhia preza a cooperação frente a competitividade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

É mais importante a empresa ser agressiva a construir parcerias para alavancar crescimento. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

O ambiente de trabalho te propicia ser feliz. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

No ambiente de trabalho as normas são flexíveis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

A empresa tem uma projeção otimista para os próximos anos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

PRÓXIMA

Página 1 de 2

A empresa tem uma boa aceitação para novas ideias e inovação? *

- Sim
- Não

Você acredita que a atual situação do país tem influência na quantidade de inovações e aceitação dessas pelo mercado? Como? *

Sua resposta

VOLTAR

ENVIAR

Página 2 de 2