

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Relação entre as dimensões culturais de
Hofstede e a evolução da pequena empresa: um
estudo de caso**

Luiz Fernando Strauss Bacellar

São Carlos
2018

Luiz Fernando Strauss Bacellar

Relação entre as dimensões culturais de Hofstede e a evolução da pequena empresa: um estudo de caso

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2018

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).

S116r	Strauss Bacellar, Luiz Fernando Relação entre as dimensões culturais de Hofstede e a evolução da pequena empresa: um estudo de caso / Luiz Fernando Strauss Bacellar; orientador Fernando César Almada Santos. São Carlos, 2018. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2018. 1. pequena empresa. 2. cultura organizacional. 3. dimensões culturais de Hofstede. I. Título.
-------	--

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Luiz Fernando Strauss Bacellar
Título do TCC: Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e a pequena empresa: um estudo de caso
Data de defesa: 06/12/2018

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Assoc. Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Júnior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Caio Marcelo Lourenço	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

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

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, aos meus queridos pais, Rosely e Luiz. Por toda dedicação e apoio incondicional nesta jornada que me conduziu até aqui.

À minha irmã, Ana, que sempre me incentivou a perseguir meus sonhos e teve papel crucial na conclusão deste trabalho.

À parceira que me acompanhou nesta fase determinante e nunca me deixou desistir.

Ao ilustríssimo professor Dr. Fernando César Almada Santos, por toda inspiração nesses anos de graduação, além do suporte e paciência na elaboração deste TCC.

RESUMO

As micro e pequenas empresas representam parte significativa dos empregos e renda gerados na sociedade brasileira. De acordo com o SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014), elas foram responsáveis por 44% dos empregos formais em serviços no ano de 2011. Em 2014, contribuíram para produzir 27% do Produto Interno Bruto (PIB). Perceber os desafios dessas empresas e apresentar soluções contribui para o desenvolvimento de novos empregos e, conseqüentemente, para o crescimento econômico do país. A partir de um questionamento inicial sobre a relevância dos valores dentro das empresas, constatou-se a influência da cultura organizacional no desenvolvimento e manutenção do crescimento de pequenas empresas. A partir desse cenário, a empresa objeto do estudo de caso dessa pesquisa, contribui auxiliando no crescimento de cerca de 80 empresas de pequeno porte. A leitura crítica da bibliografia teve início em Hofstede (HOFSTEDE *et al.*, 1991) e de que maneira suas dimensões culturais enquadram-se no perfil das empresas brasileiras. Este estudo classificou a empresa analisada entre as dimensões mostradas por Hofstede para entender as características desta empresa e depois, traçou-se um paralelo dessas características com a evolução da empresa. Ao longo deste estudo de caso, pode-se atribuir a influência da cultura organizacional do objeto de estudo em seu desenvolvimento, mesmo esta não tendo sido mapeada pela alta administração até então.

Palavras-chave: Pequena Empresa, Cultura Organizacional, Dimensões Culturais de Hofstede.

ABSTRACT

Micro and small companies represent a significant part of the jobs and income produce in Brazilian society. According to SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014), they were responsible for 44% of formal service jobs in the year 2011. In 2014, they contributed to produce 27% of the Gross Domestic Product (GDP). Understanding the challenges of these companies and presenting solutions contribute to the development of new jobs and, consequently, to the economic growth of the country. Based on an initial question about the relevance of values inside the companies, the influence of the organizational culture in the development and maintenance of the expansion of small companies was verified. From this scenario, the company which is the object of the case study of this research, contributes to the growth of about 80 small companies. The critical reading of the bibliography began in Hofstede (HOFSTEDE *et al.*, 1991) and in what way its cultural dimensions fit the profile of Brazilian companies. This study classified the company among the dimensions shown by Hofstede to understand the characteristics of this company and later, a parallel of these characteristics was traced with the evolution of the company. Throughout this case study, the development of the organization may be deeply linked to its strong organizational culture, even though it was not mapped by top management until then.

Keywords: Small Business, Organizational Culture, Hofstede Cultural Dimensions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três níveis de singularidade na programação mental humana.....	29
Figura 2 - O diagrama cebola: manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade.....	30
Figura 3 - Hierarquia da organização.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dimensões de Hofstede na empresa.....	65
Gráfico 2 - Evolução do faturamento da empresa.....	67
Gráfico 3 - Total de clientes da empresa.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aversão à Incerteza para Hofstede.....	32
Quadro 2 - Distância do Poder para Hofstede.....	33
Quadro 3 - Coletivismo versus Individualismo para Hofstede.....	35
Quadro 4 - Masculinidade versus Feminilidade para Hofstede.....	36
Quadro 5 - Orientação de Curto versus Longo prazo para Hofstede.....	39
Quadro 6 - Indulgência versus Restrição para Hofstede.....	40
Quadro 7 - Exemplo dos valores estipulados para as respostas em cada classificação possível.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação estipulada para as questões de Alta versus Baixa Aversão à Incerteza.....	51
Tabela 2 - Pontuação estipulada para as questões de Alta versus Baixa Distância do Poder.....	51
Tabela 3 - Pontuação estipulada para as questões de Individualismo versus Coletivismo.....	52
Tabela 4 - Pontuação estipulada para as questões de Masculinidade versus Feminilidade.....	52
Tabela 5 - Pontuação estipulada para as questões de Orientação de Longo versus Curto Prazo.....	52
Tabela 6 - Pontuação estipulada para as questões de Indulgência versus Restrição.....	53
Tabela 7 - Pontuação obtida para as questões da dimensão Alta versus Baixa Aversão à Incerteza.....	57
Tabela 8 - Pontuação obtida para as questões da dimensão Alta versus Baixa Distância do Poder.....	59
Tabela 9 - Pontuação obtida para as questões da dimensão Individualismo versus Coletivismo.....	60
Tabela 10 - Pontuação obtida para as questões da dimensão Masculinidade versus Feminilidade.....	61
Tabela 11 - Pontuação obtida para as questões da dimensão Orientação de Curto e Longo prazo.....	62
Tabela 12 - Pontuação obtida para as questões da dimensão de Indulgência e Restrição.....	64
Tabela 13 - Contratação de funcionários ao longo dos meses.....	70

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	23
1.1	Contextualização.....	23
1.2	Objetivos.....	25
2.	Revisão Bibliográfica.....	27
2.1	Cultura.....	27
2.2	Dimensões de Hofstede.....	31
2.2.1	Alta versus Baixa Aversão à Incerteza.....	32
2.2.2	Alta versus Baixa Distância do Poder.....	35
2.2.3	Individualismo versus Coletivismo.....	35
2.2.4	Masculinidade versus Feminilidade.....	36
2.2.5	Orientação de Longo versus Curto Prazo.....	38
2.2.6	Indulgência versus Restrição.....	39
2.3	Pequena Empresa.....	40
3.	Método de Pesquisa.....	43
3.1	A Empresa.....	44
3.2	Coleta de Dados.....	46
3.2.1	Questionário.....	47
3.2.1.1	Alta versus Baixa Aversão à Incerteza.....	47
3.2.1.2	Alta versus Baixa Distância do Poder.....	48

3.2.1.3 Individualismo versus Coletivismo.....	48
3.2.1.4 Masculinidade versus Feminilidade.....	49
3.2.1.5 Orientação de Longo versus Curto Prazo.....	49
3.2.1.6 Indulgência versus Restrição.....	49
3.2.2 Critério de cálculo para os eixos culturais.....	50
4. Estudo de Caso.....	55
4.1 Entrevistas.....	55
4.2 Análise dos Dados.....	57
4.2.1 Alta versus Baixa Aversão à Incerteza.....	57
4.2.2 Alta versus Baixa Distância do Poder.....	59
4.2.3 Individualismo versus Coletivismo.....	60
4.2.4 Masculinidade versus Feminilidade.....	61
4.2.5 Orientação de Longo versus Curto Prazo.....	62
4.2.6 Indulgência versus Restrição.....	64
4.3 Evolução da Empresa.....	66
4.3.1 Faturamento ao longo do tempo.....	66
4.3.2 Número de clientes ao longo do tempo.....	67
4.3.3 Número de funcionários ao longo do tempo.....	69
5. Considerações Finais.....	71
6. Referências.....	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nos últimos anos, a participação das pequenas empresas na economia brasileira vem crescendo notavelmente. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), nos últimos 30 anos as Micro e Pequenas Empresas (MPE) foram adquirindo uma importância crescente no país (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014). Em 2014, constatou-se que 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional fora gerado por pequenos negócios.

Em relação ao número de empresas as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas; Em relação ao emprego, as MPE representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014, p. 7).

A situação vivida pelos pequenos empreendedores e suas organizações reflete a realidade de uma parcela cada vez mais representativa do país. Isso significa que estudar e compreender seus desafios pode colaborar com o desenvolvimento das pequenas empresas e assim gerar mais empregos e estabilidade financeira aos funcionários, ajudando toda uma classe de pessoas a ter uma melhor condição de vida.

Atualmente, um dos grandes objetivos de uma empresa recém-formada é evitar sua mortalidade precoce. Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), publicada em 2003, a taxa de mortalidade de empresas formadas em 2000 foi de 15,8% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2003, p. 19). Isso mostra a dificuldade de uma empresa nova se desenvolver e evoluir no mercado brasileiro.

Para transitar pelas fases de evolução de uma empresa, ela precisa sobreviver a momentos de crise. Segundo Scott e Bruce (1987, p. 45), no artigo *Five stages of growth in small business*, a definição de pequeno negócio é:

i - A Gerência é Independente, geralmente sendo os gerentes também proprietários.

ii - O capital é fornecido por um indivíduo ou pequeno grupo, o qual também é proprietário.

iii - Área de operação é principalmente local. Funcionários e donos se encontram na mesma comunidade, sendo que o mercado pode não ser local.

Tendo em vista os conceitos apresentados, foi escolhida uma empresa da cidade de São Carlos do ramo de Publicidade, com foco em Marketing Digital, para ser o objeto de pesquisa. Foi feito um mapeamento junto a um dos proprietários da empresa sobre algumas características básicas do negócio e um tópico chamou a atenção: a ausência de uma cultura organizacional formal com valores bem definidos.

Isso levou a uma pesquisa inicial de qual seria a importância, para uma empresa de pequeno porte, da clara exposição e difusão de seus valores. Ao detectar-se a grande influência da cultura organizacional, tanto no desenvolvimento de novas organizações, quanto na garantia da empresa estar contribuindo da maneira desejada à sociedade, definiu-se o tema cultura organizacional como foco do estudo.

A empresa em questão chama-se Calina Publicidade Ltda e pertence a um pequeno grupo que também é dono de outra empresa de médio porte do mesmo setor (marketing digital). Essa outra empresa já tem 5 anos de existência e tem valores muito bem determinados e difundidos entre o corpo de colaboradores. Seu sucesso precoce é atribuído, entre outros fatores, a essa forte cultura organizacional, o que foi mais uma motivação para caminhar rumo a este tema.

De acordo com Schein (1999), para gerir a cultura é preciso entender o que é, quais campos aborda e como avaliá-la. O autor ressalta que é perigoso simplificar o conceito, pois pode dar a ilusão de que alguém está gerindo a cultura, enquanto de fato está lidando apenas com uma

manifestação cultural. Esse aspecto pode dificultar o objetivo de atingir as metas de mudanças (SCHEIN, 1999).

Além disso, hoje em dia, vê-se na prática que muitas vezes não são atingidos os resultados esperados somente com técnicas de melhoria de processos. De acordo com Dan Pontefract (2017) em matéria publicada pela revista Forbes, a cultura é causa direta da performance da empresa. Em um estudo realizado pelo *Journal of Organizational Behavior* (BOYCE *et al.*, 2015), no qual foram analisadas noventa e cinco concessionárias norte-americanas, percebeu-se uma forte relação entre a cultura de cada uma e seu desempenho no mercado. Os pesquisadores concluíram que existe uma relação causal entre cultura e performance, isto é, a cultura tem influência considerável nas vendas e no nível de satisfação dos clientes.

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem por objetivo identificar como as dimensões culturais propostas por Hofstede em 1973, e posteriormente complementadas pelo próprio autor, se encaixam no perfil de uma pequena empresa nos dias de hoje, no Brasil. Serão utilizadas as dimensões propostas por ele para classificar a empresa CALINA PUBLICIDADE LTDA ME, objeto desse estudo. Respondendo assim ao problema desta pesquisa: quais as dimensões culturais de uma pequena empresa da área de marketing digital que apresenta relativo sucesso precoce?

Além disso, espera-se observar o desenvolvimento da organização em seus dois primeiros anos de atividade, demonstrando sua evolução ao longo deste período.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O tema da pesquisa surgiu através de uma revisão bibliográfica e leitura aprofundada de autores referenciados nas áreas em questão: desenvolvimento da pequena empresa e cultura organizacional. Também foi realizada uma discussão informal junto aos proprietários da empresa e algumas entrevistas. Inicialmente foi feito um *Brainstorming* para identificar quais principais fatores poderiam estar influenciando negativamente no desenvolvimento da organização. Após análise de alguns artigos, foi selecionado o tema que mais se adequou à motivação do trabalho.

Após esse mapeamento inicial e a escolha do tema, definiu-se que o foco da pesquisa seria o trabalho de Geert Hofstede, psicólogo holandês nascido em 1928, por ser uma das maiores referências no estudo de cultura organizacional. Entre os anos de 1967 e 1973, ele realizou um trabalho com os funcionários da IBM em 50 países. Nesse estudo, ele encontrou algumas dimensões culturais que permitiram avaliar as características culturais de cada nação.

2.1 Cultura

Segundo Schein (2004), o conceito cultura apresenta um histórico consideravelmente extenso, devido ao fato de ter inúmeras aplicações em diversas áreas. Na área da antropologia, por exemplo, é utilizada para descrever costumes e ritos de uma sociedade. Na linguagem cotidiana ou informal, é comumente utilizado para se referir a algo requintado ou sofisticado.

O termo cultura teve origem na agricultura (do latim *culturae*), que significava a ação de cultivar ou então, filosoficamente, cultivar conhecimentos (DICIONÁRIO..., 2018). Após se identificar uma relação metafórica entre o cultivo das plantas e o desenvolvimento intelectual e educacional da humanidade, o termo ressignificou-se.

Com o passar dos anos a palavra foi adquirindo significados muito mais complexos e abrangentes, englobando conhecimento, crenças, valores, costumes e hábitos de uma sociedade. De acordo com Kroeber e Kluckhohn (1952), a utilização do termo cultura como conhecemos hoje se originou na Alemanha onde foi definido pela primeira vez com significado antropológico. Na língua inglesa foi utilizado por Tylor, em 1871, mas foi incorporado aos dicionários britânicos somente 50 anos depois.

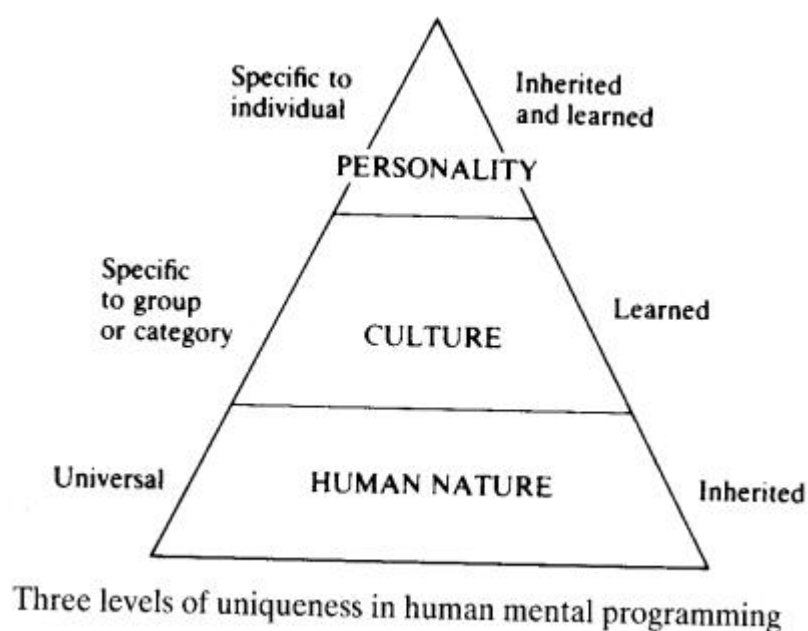
Atualmente, a expressão é utilizada também no contexto organizacional, no qual representa os valores, crenças e práticas comuns a funcionários de determinada empresa. Cultura tem sido tema de muitas pesquisas na área de administração de empresas, principalmente nos últimos anos, em que surgiram muitas organizações com perfis liberais e inovadores.

Segundo Hofstede (HOFSTEDE *et al.*, 1991), Cultura é a programação da mente dos indivíduos de um grupo, a qual difere se comparada a de indivíduos de outro grupo. É um fenômeno coletivo, pois ao menos parcialmente, é compartilhada entre pessoas que vivem em um mesmo ambiente social (HOFSTEDE *et al.*, 1991). Além disso, a cultura é aprendida e não inerte ao indivíduo, o que significa que é o produto de um ambiente social.

As definições de Hofstede indicam que em um ambiente de convivência social, como é o caso de uma empresa, existem práticas e valores que são compartilhados e aprendidos entre os indivíduos. Quando não há um modelo bem definido para ser seguido, os funcionários acabam inserindo apenas elementos de sua própria cultura na organização. Isso pode gerar distorção de valores, além de atitudes inesperadas dos funcionários, dificultando a gestão e, às vezes, chegando até a causar problemas mais sérios, como reclamações de clientes ou atritos internos.

Hofstede (2001) separa a programação mental em três níveis, sendo eles: natureza humana, cultura e personalidade, como podemos observar na figura 3:

Figura 1 - Três níveis de singularidade na programação mental humana.



Fonte: Hofstede (HOFSTEDE *et al.*, 1991, p. 6).

Um detalhe importante da imagem é observar o emprego do termo aprendido no segundo nível da programação mental. Pode-se notar que cultura é específica a um grupo ou categoria, diferente dos outros dois níveis. Além disso, segundo o autor cultura é aprendida e não herdada ou hereditária. Ela deriva do ambiente social de uma pessoa e não de seus genes (HOFSTEDE *et al.*, 1991).

Como a cultura é aprendida e específica do grupo, isso sustenta a ideia de que em grupos sem valores bem definidos, haverá a difusão de uma cultura que não necessariamente está alinhada ao pensamento estratégico da diretoria. A empresa é um espaço no qual haverá necessariamente convívio social e, portanto, surgimento de cultura. De acordo com Hofstede (HOFSTEDE *et al.*, 1991), nenhum grupo pode escapar da cultura.

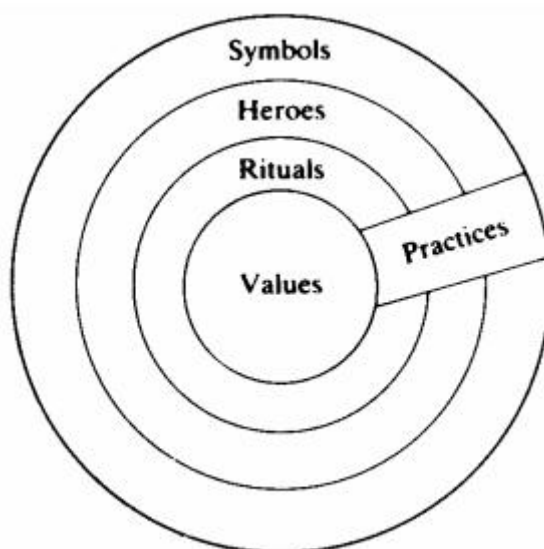
Um outro conceito trazido pelo autor importante de ser ressaltado é o Relativismo Cultural: ele diz que não há comprovações científicas de que uma cultura seja superior ou inferior a outra. Não existe critério absoluto que permita uma cultura julgar as atividades de outra como respeitáveis ou desprezíveis (HOFSTEDE *et al.*, 1991). Assim, reforça-se a ideia de que, mesmo sendo possível classificar conjuntos de pessoas em determinadas

dimensões culturais, essa rotulagem não sustenta nenhuma superioridade entre grupos.

Os valores são a primeira coisa que uma criança aprende, não conscientemente, mas implicitamente (HOFSTEDE *et al.*, 1991). Essa afirmação sustenta a ideia de que grande parte da cultura está contida no subconsciente. Esse fato justifica o grande suporte dado pela psicologia aos seus estudos, campo fundamental para explicar o inconsciente, apresentado como a área do cérebro habitada pela cultura.

A cultura é o modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo humano, sobretudo recebida e transmitida pelos símbolos, e que representa sua identidade específica: ela inclui os objetos concretos produzidos pelo grupo. O coração da cultura é constituído de ideias tradicionais e de valores que estão ligados (KROEBER; KLUCKHOHN, 1952).

Figura 2 - O diagrama cebola: manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade.



Fonte: Hofstede (HOFSTEDE *et al.*, 1991, p. 7).

De acordo com Hofstede, ilustrado na figura 2, os símbolos, heróis e rituais de uma cultura, que podem ser interpretados como as partes periféricas do desenho, se resumem em práticas. Já o núcleo é composto por valores, que podem ser definidos como fortes tendências a preferir certos lados a outros, como por exemplo, entre bem ou mal, feio ou bonito. As

diferenças culturais se manifestam de diversas maneiras, e em todos estes níveis de complexidade. Isso mostra que não é uma tarefa fácil entender por completo a cultura de um grupo. Para tentar facilitar esse entendimento, Hofstede propôs algumas dimensões para conseguir caracterizar e estabelecer critério comparativo entre sociedades.

2.2 As dimensões de Hofstede

Após realizar seus estudos no início da década de 1970, Hofstede estipulou seis dimensões culturais, as quais podem ser interpretadas como eixos de caracterização de um determinado grupo. De acordo com ele, os grupos estudados apresentavam mais ou menos propensão a manifestar determinadas características. Essa diferença de comportamento seria explicada por elementos da cultura desses grupos, que implicitamente incentivavam os membros de um coletivo a agirem de forma semelhante.

As dimensões encontradas ao final do seu estudo com os funcionários da IBM foram: aversão à incerteza, distância do poder, coletivismo ou individualismo, masculinidade ou feminilidade, orientação de longo ou de curto de prazo e indulgência ou restrição. Essas dimensões possibilitam comparar e estabelecer relações entre as qualidades encontradas e entender o porquê de determinados comportamentos serem predominantes. Além disso, o estudo permitiu entender qual era a real influência de cada local sobre a atuação da empresa, e como as diferenças culturais se sobrepunham no dia a dia às diretrizes passadas pela matriz.

As características encontradas não significam que a cultura do grupo tenha todas as características de uma determinada dimensão, mas sugere que tem tendências para essa característica (DIMENSÕES..., 2011).

Com seus estudos, Hofstede estipulou uma escala de 0 a 100 para cada uma de suas dimensões e realizou comparações entre as nações estudadas. As notas foram atribuídas a cada país de maneira relativa, de acordo com as principais características encontradas. Isso significa que seus estudos permitem medir e comparar as diferenças culturais entre as nações, mas não representam uma escala absoluta para cada dimensão.

2.2.1 Alta versus Baixa Aversão à Incerteza

A Aversão à Incerteza de Hofstede está relacionada a como situações imprevisíveis e desconhecidas são absorvidas pelos membros de um grupo, bem como sua reação perante o inesperado. Diferentes sociedades apresentam comportamentos distintos quando se deparam com o que foge dos padrões.

De acordo com o pesquisador, em ambientes de alta aversão à incerteza, tem-se medo do desconhecido e costuma-se optar pelo conservadorismo, dando pouco espaço para novas ideias. Já quando há baixa aversão à incerteza, estimula-se a inovação e valoriza-se as novas ideias, geralmente buscando soluções no desconhecido. No quadro a seguir são encontradas algumas diferenças entre cada extremo desta dimensão:

Quadro 1 - Aversão à Incerteza para Hofstede

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel de controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados são aceitáveis	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição não é aceitável
Tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Inovadores sentem-se dependentes de regras	Inovadores sentem-se restringidos pelas regras
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de	Fraca lealdade ao empregador; alta

continua

duração de emprego	média de duração de emprego
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança
Atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre gerações	Críticas em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre gerações
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e posições gerenciais	Ambições menores por promoções e preferência por posições de especialistas

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p. 169).

O Índice de Aversão à Incerteza está basicamente relacionado a como as pessoas reagem em situações desconhecidas e novas. Alguns exemplos de países com alta aversão à incerteza, e que passam por grande estresse e ansiedade nesses tipos de momentos, são (de acordo com a classificação do Instituto Hofstede): Japão, Grécia, Rússia e Bélgica; enquanto Jamaica, Reino Unido, Irlanda e Suécia apresentam valores baixos desta mesma dimensão.

2.2.2 Alta versus Baixa Distância do Poder

A Distância do Poder, de acordo com Hofstede, está ligada a quão próximos os funcionários de uma organização estão das decisões estratégicas da empresa, se estas são centralizadas ou não. Isso inclui se há consulta aos funcionários durante a tomada de decisão, além de como funciona o controle por parte da gerência, ou se há autonomia entre o corpo de colaboradores. Alguns exemplos das principais diferenças entre alta e baixa distância do poder são vistos no quadro a seguir:

Quadro 2 - Distância do poder para Hofstede

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizadas, pouca concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizadas, alta concentração de autoridade

continua

Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
O chefe ideal é um democrata com muitos conhecimentos; vê-se como prático, ordenado e confiando no apoio	O chefe ideal é um autocrata bem-intencionado ou bom pai; vê-se como tomador de decisões benevolente
Os gerentes contam com a experiência pessoal e com os subordinados	Os gerentes dependem de regras formais
Os subordinados geralmente são consultados	Os subordinados apenas recebem ordens do que fazer
A liderança consultiva leva à satisfação, desempenho e produtividade	A liderança autoritária e a supervisão rigorosa levam à satisfação, desempenho e produtividade
Canais de queixa institucionalizados em caso de abuso de poder por superiores	Não há defesa contra o abuso de poder por superior
Relação entre chefe e subordinado é pragmática	Relação entre chefe e subordinado é polarizada
Abertura para informações também para não-superiores	Informações limitadas pela hierarquia
O trabalho manual tem o mesmo status do trabalho administrativo	O trabalho administrativo é mais valorizado que o trabalho manual
Inovações precisam de grandes campeões	Inovações precisam de apoio da hierarquia
Gerentes são envolvidos em decisões importantes	Gerentes não são envolvidos em decisões importantes
Privilégios e símbolos de status para gerentes são desaprovados	Privilégios e símbolos de status para gerentes são esperados e populares
Pequena diferença de salário entre os níveis hierárquicos altos e baixos da organização	Grande diferença de salário entre os níveis hierárquicos altos e baixos da organização

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p. 99).

De acordo com Hofstede, os membros de uma sociedade com alta distância do poder não costumam questionar os que possuem uma posição hierárquica maior. Inclusive estão acostumados a acatar ordens e receber orientações sobre o rumo de seu trabalho na maior parte do tempo. Países como Guatemala e Filipinas apresentam índice altíssimo, enquanto países como Noruega, Suécia e Suíça possuem baixa distância do poder.

2.2.3 Individualismo versus Coletivismo

Essa dimensão de Hofstede refere-se à orientação das atitudes dos membros de um grupo: se são focadas em objetivos e interesses pessoais ou em metas de todo o grupo. Representa se o pensamento dos indivíduos é geralmente voltado para o coletivo ou apenas para o individual.

Em algumas culturas, a principal preocupação é com os familiares mais próximos e consigo mesmo, enquanto em outras existem valorização de todos os membros (até mesmo os mais distantes) da família e geralmente até amigos e colegas menos íntimos. Quando este é o caso, diz-se que a cultura apresenta forte coletivismo, característica que se vê predominante em países como Colômbia, Chile e Angola, enquanto Austrália, Canadá e Estados Unidos são majoritariamente individualistas.

Principais diferenças entre organizações com cada uma das características são encontradas no quadro abaixo:

Quadro 3 - Coletivismo e individualismo para Hofstede

Coletivismo	Individualismo
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído à retenção de informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crenças nas decisões coletivas	Crenças nas decisões individuais
Em negócios, relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Decisões de contratação e promoção levam a capacidade de trabalhar em grupo em considerações	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras
Treinamento é mais efetivo quando focado no	Treinamento é mais efetivo quando

continua

continuação

grupo	focado no indivíduo
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001).

2.2.4 Masculinidade versus Feminilidade

Hofstede apresenta esta dimensão como a tendência de um grupo manifestar comportamentos tipicamente machistas, isto é, com acirrada competição e pouca importância atribuída ao próximo, ou feministas, com sentimentos sendo valorizados. Para o autor, valores como humildade, compaixão e empatia são tipicamente femininos. Sociedades em que a maior preocupação é com a qualidade de vida e felicidade de todos são tipicamente femininas, como é o caso de Holanda e Dinamarca.

Por outro lado, competitividade e falta de preocupação com o próximo são comportamentos considerados mais masculinos. Geralmente valoriza-se mais o sucesso pela riqueza material e os resultados pautam grande parte do contexto decisório dos indivíduos desse tipo de grupo. Estes costumam ser mais agressivos e pensar primeiro nos números do que na felicidade das pessoas.

O autor deixa claro em seu trabalho que essas diferenças descritas entre sociedade mais masculinas ou mais femininas nada tem a ver com orientação de gênero individual, e sim com costumes e hábitos praticados pela maior parte das pessoas de alguma sociedade. No quadro abaixo evidenciam-se algumas dessas diferenças:

Quadro 4 - Masculinidade e feminilidade para Hofstede

Feminilidade	Masculinidade
Trabalhe para viver	Viva para trabalhar
O significado do trabalho para os trabalhadores	O significado do trabalho para os

continua

continuação

são as relações e condições de trabalho	trabalhadores é segurança, remuneração e trabalho interessante
Preocupação maior com igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho	Preocupação maior com equidade, competição mútua e desempenho
Gerentes são trabalhadores como todos os outros	Gerentes são heróis
Os gerentes usam a intuição, lidam com os sentimentos e buscam o consenso	Os gerentes são decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos, justos
Gerentes de sucesso são aqueles que têm características tanto masculinas quanto femininas	Gerentes de sucesso são aqueles que têm características apenas masculinas
Mais mulheres na gerência	Menos mulheres na gerência
Menor diferença salarial entre os sexos	Maior diferença salarial entre os sexos
Modelo de gestão: intuitivo e consensual	Modelo de gestão: decisivo e agressivo
As ambições de carreira são opcionais para homens e mulheres	As ambições de carreira são obrigatórias para homens e opcionais para mulheres
Preferência por organizações menores	Preferência por organizações maiores
Preferência por menos horas de trabalho	Preferência por maior remuneração
Maior tempo de lazer é preferível a mais dinheiro	Mais dinheiro é preferível a maior tempo de lazer
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho
Menor estresse no trabalho	Maior estresse no trabalho
Os gerentes têm objetivos de carreira modestos	Os gerentes têm objetivos de carreira ambiciosos
Os gerentes são menos preparados para se afastar de suas famílias por motivos de trabalho	Os gerentes são mais preparados para se afastar de suas famílias por motivos de trabalho
As mulheres gestoras dão preferência a sua família e adaptam suas carreiras	As mulheres gestoras dão preferência a sua carreira e adaptam suas famílias
As pessoas trabalham para viver	As pessoas vivem para o trabalho
Resolução de conflitos através de acordos e negociação	Resolução de conflitos negando-os ou deixando que a melhor pessoa vença

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001).

2.2.5 Orientação de Longo versus Curto Prazo

Para Hofstede (2015), a maior parte do planejamento e execução das ações de um determinado grupo pode estar focada na obtenção de resultados imediatos; ou estar orientada a um plano maior que se pretende executar em um momento futuro. A satisfação dos membros de uma organização com recompensas instantâneas ou longínquas determina se a orientação deste grupo é de curto ou longo prazo.

No contexto corporativo, pode-se exemplificar esta diferença utilizando duas empresas com práticas distintas: a primeira baseia suas metas e decisões estratégicas pensando sempre no fechamento de cada mês, enquanto a outra procura valorizar as ações que impactarão positivamente no futuro, mesmo que estas só surtam efeito depois de 5 anos. A primeira empresa certamente tem uma orientação de curto prazo, e provavelmente abriria mão de fazer alguma ação que não trouxesse algum lucro quase que instantaneamente. Já a segunda, certamente abriria mão de algum lucro imediato caso constatasse que aquela situação não se sustentaria a longo prazo, e nem faria a organização caminhar rumo ao seu planejamento macro.

Na orientação de longo prazo, preza-se pela economia e pelo investimento em áreas de mais lento desenvolvimento, como saúde e educação. Geralmente os valores são respeitados e são feitas adaptações para adequar as antigas tradições à sociedade atual. Países com maior respeito às tradições, como Japão, China e Coreia do Sul, apresentam forte orientação de longo prazo.

Já na orientação de curto prazo, as pessoas são extremamente apegadas aos resultados que ocorrem de imediato à execução de suas ações. O sucesso é medido de acordo com as consequências mais próximas do momento e muitas vezes sacrifica-se relações de longa data para se ter vantagem em alguma situação momentânea. Essa característica é mais presente em países como Estados Unidos, Angola e Argentina, e alguns exemplos podem ser encontrados no quadro abaixo:

Quadro 5 - Orientação de Longo e Curto Prazo para Hofstede

Orientação de Longo Prazo	Orientação de Curto Prazo
Orientação para recompensas futuras	Orientação para recompensas no passado e no presente
Apresentam persistência, perseverança e economia	Tem orgulho nacional e respeito às tradições
Bom e mal são relativos - podem mudar ao longo do tempo	Bom e mal são absolutos e sempre iguais - imutáveis
Aplicação das normas depende da situação/contexto	Independente das circunstâncias, as normas sempre se aplicam
Pessoas superiores sabem se adaptar às circunstâncias	Pessoas superiores agem sempre igual, não importa o contexto
Humildade é valorizada	Valorizam qualidades e informações positivas sobre si mesmo
Mostram desejo de aprender com outras culturas	Tem orgulho da própria cultura
Tradições podem mudar	Tradições são sagradas e invioláveis
Ideias opostas podem gerar novos conhecimentos	Contradição explícita entre ideias opostas
Resolução de problemas através do senso comum - escolha do caminho no meio dos extremos	Fundamentalismo e extremismo (religião, ideologia, política, etc)

Fonte: Adaptado de Hofstede (2015).

2.2.6 Indulgência versus Restrição

Anos após as primeiras publicações de seu trabalho, Hofstede determinou a existência de uma sexta dimensão cultural para explicar a diferença de valores em cada nação. O psicólogo percebeu que algumas nações apresentavam características de maior liberdade moral e valorização da própria felicidade, enquanto outras eram extremamente conservadoras e com códigos de conduta rígidos. A estes opostos, ele chamou respectivamente de indulgência e restrição.

A tabela abaixo foi retirada de um vídeo publicado pelo próprio autor, Geert Hofstede, e exemplifica algumas das principais diferenças entre

sociedades em cada um dos extremos. Os dados da pesquisa foram coletados entre os anos de 1995 e 2004, a partir de 93 países distintos.

Quadro 6 - Indulgência e Restrição para Hofstede

Indulgência	Restrição
Desejos humanos básicos naturais são valorizados	Suprimem a gratificação por necessidades básicas
Aproveitam a vida e se divertem	Códigos de conduta social rígidos
Pessoas se sentem mais felizes e saudáveis	Pessoas se sentem menos felizes e menos saudáveis
São mais otimistas e com maior número de personalidades extrovertidas	Mais pessimistas, cínicos e introvertidos
Valorizam ter muitas amizades	Não se importam tanto em ter muitos amigos
Praticam esportes ativamente	Maioria assiste esportes e vê outros praticando, mas não faz por si.
Valorizam a liberdade de discurso e tem menos disciplina moral	Se importam mais em manter a ordem do país

Fonte: Adaptado de Hofstede (2015).

Pelos exemplos apresentados na tabela acima, ficam evidentes as principais diferenças entre os extremos desta dimensão cultural. Sociedades com alta indulgência, tendem a ser mais livres e a dar menos importância para as regras impostas. Por outro lado, grupos com muita restrição são mais controlados e tem seu comportamento determinado por valores rigorosos.

De acordo com a escala de Hofstede, países como Egito (pontuação 4) e Rússia (pontuação 20) são bastante restritos, enquanto México (pontuação 97) e Nigéria (pontuação 84), por exemplo, bem indulgentes.

2.3 Pequena Empresa

Segundo Scott e Bruce (1987), uma pequena organização passa por cinco estágios de crescimento, cada um com características distintas, até

atingir a maturidade. Como a transição entre esses estágios requer mudanças, provavelmente algumas crises ocorrerão entre os estágios. Os problemas ocasionados por essas crises podem ser minimizados se a gerência for pró-ativa e tiver conhecimento prévio do que as geram.

Por conta disso, planejamento e monitoramento dos resultados são tarefas cruciais para se antecipar a momentos de crise. Ainda de acordo com Scott e Bruce (1987), eventos que possam desencadear uma crise devem ser constantemente monitorados para que o gestor possa ser pró-ativo e consiga aliviar os problemas do processo de mudança.

3 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Gil (2008), observação participante consiste na técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo. Como o autor deste TCC faz parte do coletivo estudado, esse método foi considerado valioso para enriquecer a análise dos resultados. Além disso, essa técnica é considerada como fundamental em estudos designados como “pesquisa participante” (BRANDÃO, 1981 *apud* GIL, 2008, p. 30).

A análise quantitativa relacionada às dimensões culturais foi possível através da elaboração de um questionário estruturado fechado, por essa técnica trazer respostas mais uniformes e de processamento mais simples (Gil, 2008). Foram elaboradas perguntas em relação ao sentimento, preferência e comportamento dos funcionários em determinadas situações do cotidiano da organização.

Para entender a expectativa dos gestores em relação às dimensões que seriam encontradas através da análise quantitativa e captar seu ponto de vista do momento atual da empresa, foram realizadas duas entrevistas informais individuais. Segundo Gil (2008), entrevista é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos, podendo-se afirmar que boa parte do desenvolvimento das ciências sociais dos últimos anos se deu por conta de sua aplicação.

Esse método pode ser limitado pela influência exercida pelo entrevistado sobre o entrevistador, o que foi minimizado através de entrevistas com pessoas de cargo superior. Outro fator que pode influenciar é a opinião pessoal do entrevistador sobre as respostas obtidas (Gil 2008), o que foi amenizado com impessoalidade na transcrição dos comentários dos entrevistados.

3.1 A Empresa

A fim de confirmar se os conceitos estudados na literatura se aplicam em um caso real (que geralmente apresenta maior complexidade do que a representada em modelos teóricos), decidiu-se classificar a empresa nas dimensões culturais propostas por Hofstede. A organização objeto deste estudo atua no ramo de marketing digital e está sediada na cidade de São Carlos - SP. Atualmente, conta com um corpo de 35 funcionários, dos quais 26 participaram da pesquisa. Eles estão basicamente divididos entre as seguintes áreas: operações, comercial, marketing, tecnologia da informação (TI) e backoffice externo à empresa, que engloba recursos humanos e financeiro.

Os serviços oferecidos pela empresa giram em torno da gestão de mídias pagas de clientes que desejem anunciar seus produtos ou serviços na internet, comandada pelo time de operações. Essa gestão depende de um grande suporte de programação e desenvolvimento, que fica a cargo do time de TI. A aquisição de novos clientes é responsabilidade do time comercial e a promoção externa fica por conta do marketing, que envolve por exemplo a participação em eventos da área de marketing digital. Já o RH e o financeiro cuidam dos assuntos mais burocráticos, tais como contratação de funcionários e contas a pagar e a receber.

A agência foi fundada em janeiro de 2017, por dois ex-funcionários do Google e um especialista em marketing digital. Sua missão é dar a pequenas e médias empresas o mesmo nível de excelência em atendimento oferecido a grandes players do mercado. O foco de sua entrega é na melhoria de resultados dos clientes, através da análise e mensuração de dados, além da elaboração de estratégias de marketing e rotinas de otimização.

Uma característica interessante de se observar é que os funcionários da empresa são majoritariamente da área de exatas, tendo cursado principalmente engenharia, matemática, física, estatística e computação. Isso por si já é uma quebra de paradigma das tradicionais agências de marketing brasileiras, que geralmente optam por profissionais com formação em marketing, publicidade e propaganda.

Como no marketing digital se tem acesso a uma infinidade de dados, métricas e números, os gestores sempre deram preferência à contratação de pessoas com perfil analítico e que estivessem habituadas a trabalhar com gráficos e planilhas.

3.2 Coleta de Dados

Para responder a pergunta de pesquisa e classificar a empresa nas dimensões propostas por Hofstede, foi escolhido o método de pesquisa descritiva, através da elaboração de um questionário com questões de múltipla-escolha. Isso para se quantificar as características culturais e então chegar em uma nota para cada dimensão de Hofstede.

Além do questionário, foi feita uma análise qualitativa, através de entrevistas com um sócio, um diretor e um gerente da empresa. Essa parte da pesquisa foi essencial para determinar o contexto atual, bem como a evolução da empresa desde seu surgimento.

3.2.1 Questionário

Foi escolhido o método de questionário estruturado fechado, com questões de múltipla escolha. As respostas possíveis eram: sempre, quase sempre, algumas vezes, raramente e nunca, e tinham um peso gradativo, a partir do quanto se deslocavam no eixo rumo a um dos extremos. Por exemplo, se a pergunta fizesse menção a uma situação considerada de extrema masculinidade, e a resposta fosse “sempre”, ela receberia nota máxima nessa pergunta (100) para masculinidade. Caso fosse “nunca”, receberia 0; “raramente” 25; “algumas vezes” 50; e “quase sempre” 75.

As perguntas foram elaboradas a partir das principais premissas definidas por Hofstede como características predominantes em grupos de lados extremos de cada um dos eixos culturais. Algumas adaptações foram feitas a critério do autor da pesquisa, a partir de diretrizes recomendadas no método científico, tais como: clareza e objetividade na redação, desambiguidade e impessoalidade.

Baseado nas principais definições de Hofstede para cada uma das dimensões culturais, foram elaboradas 51 perguntas, que serão apresentadas a seguir.

3.2.1.1 Alta versus Baixa Aversão à Incerteza

1) Os funcionários tendem a permanecer bastante tempo no mesmo emprego?
2) Pessoas com aparência ou comportamento incomum são temidas pela organização?
3) A alta administração está diretamente envolvida com o operacional da empresa?
4) Os superiores são otimistas em relação às ambições dos funcionários e às suas capacidades de liderança?
5) As tarefas são transmitidas através de instruções rígidas a serem seguidas?
6) Existe liberdade na escolha de metodologias de trabalho?
7) Existe um grande conjunto de regras a ser seguido pelos funcionários?
8) Novas ideias são colocadas frequentemente em prática, visando melhorar os resultados da organização?

continua

9) Erros são comumente tolerados?

10) Os funcionários costumam assumir responsabilidades e buscar posições hierárquicas melhores?

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.2 Alta versus Baixa Distância do Poder

1) Os superiores exercem bastante autoridade no dia a dia?
--

2) Os superiores demonstrar ter conhecimentos fora do seu escopo de trabalho?

3) Os líderes costumam ser práticos, ordenados e confiantes no apoio que recebem?

4) Os subordinados são constantemente consultados na tomada de decisão?

5) Existe abuso do poder por parte dos superiores?
--

6) Apenas as pessoas com cargos de maior hierarquia conhecem as metas e objetivos da empresa?

7) Há muitos níveis hierárquicos na organização?
--

8) Os chefes e gerentes se mostram difíceis de ser acionados pelos subordinados no dia a dia?

9) Existe comunicação direta entre todos os níveis hierárquicos?
--

10) Os superiores se mostram abertos a ouvir críticas e sugestões?
--

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.3 Individualismo versus Coletivismo

1) Os membros priorizam suas metas individuais antes das metas de todo o grupo?

2) As informações e conhecimentos são compartilhados espontaneamente entre os membros da organização?

3) Habilidades como trabalho em grupo são valorizadas na contratação e efetivação de pessoal?

4) Há troca de experiências diretas entre membros de diferentes áreas?
--

5) Existe ajuda e colaboração mútua entre os funcionários?
--

6) Os funcionários sentem-se parte de um grupo?

7) São estimuladas atividades de integração entre as pessoas?

8) Constantemente ocorrem refeições ou lanches compartilhados durante o expediente?

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.4 Masculinidade versus Feminilidade

1) Os membros da organização dedicam quase todo seu tempo apenas ao trabalho?
2) Os superiores valorizam sentimentos e relações humanizadas?
3) A competição entre as pessoas é constantemente estimulada?
4) Os chefes são vistos como trabalhadores comuns (e não como heróis)?
5) Existe uma quantidade significativa de mulheres em cargos de liderança?
6) São dadas oportunidades iguais a homens e mulheres na empresa?
7) Os funcionários costumam dar maior valor à satisfação no trabalho do que à possibilidade de ter maiores ganhos?
8) Existe preocupação com a qualidade de vida das pessoas e com a manutenção de um ambiente de trabalho saudável?

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.5 Orientação de Longo versus Curto Prazo

1) As metas são traçadas pensando no futuro da empresa?
2) Humildade é uma característica constantemente valorizada?
3) Existe busca constante por resultados rápidos?
4) Os resultados são geralmente reportados mensal e trimestralmente?
5) O foco estratégico da empresa está em fatias de mercado e lucros a longo prazo?
6) Acontecem projetos com duração maior do que 1 ano?
7) Prioriza-se a construção de relacionamentos de longo prazo com clientes e fornecedores ao invés da obtenção de lucros imediatos?

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.6 Indulgência versus Restrição

1) As pessoas costumam ser otimistas?
2) Existem códigos de conduta rigorosos?
3) As pessoas costumam se sentir felizes e saudáveis no trabalho?
4) Há predominância de pessoas com personalidade extrovertida?
5) A amizade é valorizada no ambiente de trabalho?
6) Existe liberdade de discurso para todas posições hierárquicas?
7) As pessoas sentem que suas ações determinam os acontecimentos corporativos?

continua

8) Os resultados da empresa são constantemente atribuídos a acontecimentos externos?

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2 Critério de cálculo para os eixos culturais

Para realizar a análise quantitativa e enquadrar o objeto de estudo nos eixos culturais propostos por Hofstede, foi estipulada uma escala de pontuação para cada resposta dada. Inicialmente, as perguntas foram classificadas entre “alta tendência” ou “baixa tendência” para o índice de sua respectiva dimensão cultural. Por exemplo, se uma pergunta tendesse para alta aversão à incerteza, e a resposta fosse “sempre”, ela receberia pontuação 100. Caso ela tendesse para o oposto, ou seja, aceitação à incerteza, ou baixa aversão à incerteza, e a resposta fosse “sempre”, receberia 0 pontos.

Essa classificação foi atribuída seguindo as definições de Hofstede para cada eixo cultural. Os extremos de cada eixo estão ilustrados nos quadros abaixo em vermelho e azul representando, respectivamente, o valor das questões com alta ou baixa tendência ao sentido positivo do eixo.

Quadro 7 - Exemplo dos valores estipulados para as respostas em cada classificação possível

Alta Tendência	Baixa Tendência
nunca 0	nunca 100
raramente 25	raramente 75
às vezes 50	às vezes 50
quase sempre 75	quase sempre 25
sempre 100	sempre 0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após uma análise, as questões foram classificadas entre as possíveis tendências citadas e então receberam as seguintes pontuações:

**Tabela 1 - Pontuação estipulada para as questões de Alta versus Baixa
Aversão à Incerteza**

questão	nunca	raramente	algumas vezes	quase sempre	sempre	característica
1	0	25	50	75	100	alta
2	0	25	50	75	100	alta
3	0	25	50	75	100	alta
4	100	75	50	25	0	baixa
5	0	25	50	75	100	alta
6	100	75	50	25	0	baixa
7	0	25	50	75	100	alta
8	100	75	50	25	0	baixa
9	100	75	50	25	0	baixa
10	100	75	50	25	0	baixa

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 2 - Pontuação estipulada para as questões de Alta versus Baixa
Distância do Poder**

questão	nunca	raramente	algumas vezes	quase sempre	sempre	característica
1	0	25	50	75	100	alta
2	100	75	50	25	0	baixa
3	100	75	50	25	0	baixa
4	100	75	50	25	0	baixa
5	0	25	50	75	100	alta
6	0	25	50	75	100	alta
7	0	25	50	75	100	alta
8	0	25	50	75	100	alta
9	100	75	50	25	0	baixa
10	100	75	50	25	0	baixa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3 - Pontuação estipulada para as questões de Individualismo versus Coletivismo

questão	nunca	raramente	algumas vezes	quase sempre	sempre	Característica
1	0	25	50	75	100	alta
2	100	75	50	25	0	baixa
3	100	75	50	25	0	baixa
4	100	75	50	25	0	baixa
5	100	75	50	25	0	baixa
6	100	75	50	25	0	baixa
7	100	75	50	25	0	baixa
8	100	75	50	25	0	baixa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4 - Pontuação estipulada para as questões de Masculinidade versus Feminilidade

questão	nunca	raramente	algumas vezes	quase sempre	sempre	característica
1	0	25	50	75	100	alta
2	100	75	50	25	0	baixa
3	0	25	50	75	100	alta
4	100	75	50	25	0	baixa
5	100	75	50	25	0	baixa
6	100	75	50	25	0	baixa
7	100	75	50	25	0	baixa
8	100	75	50	25	0	baixa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 - Pontuação estipulada para as questões de Orientação de Longo versus Curto Prazo

questão	nunca	raramente	algumas vezes	quase sempre	sempre	característica
1	0	25	50	75	100	alta
2	0	25	50	75	100	alta
3	100	75	50	25	0	baixa
4	100	75	50	25	0	baixa

continua

5	0	25	50	75	100	alta
6	0	25	50	75	100	alta
7	0	25	50	75	100	alta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6 - Pontuação estipulada para as questões de Indulgência versus Restrição

questão	nunca	raramente	algumas vezes	quase sempre	sempre	característica
1	0	25	50	75	100	alta
2	100	75	50	25	0	baixa
3	0	25	50	75	100	alta
4	0	25	50	75	100	alta
5	0	25	50	75	100	alta
6	0	25	50	75	100	alta
7	0	25	50	75	100	alta
8	100	75	50	25	0	baixa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depois desta classificação inicial, as respostas recebidas foram contabilizadas entre as possíveis e então foi feita a soma da pontuação total. Este valor foi dividido pelo número de participantes da pesquisa e também pelo número total de questões de cada dimensão. Isso resultou em um valor entre 0 e 100, para cada uma das dimensões de Hofstede.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Entrevistas

A fim de contextualizar os números encontrados na pesquisa quantitativa, foram realizadas entrevistas informais com duas pessoas consideradas pilares da empresa: um dos sócios que atua como diretor de operações e o gerente de operações, que também foi o primeiro funcionário da organização.

As perguntas realizadas pelo autor do trabalho buscaram entender em que circunstâncias se deu o surgimento da empresa, como foi seu desenvolvimento ao longo de dois anos de existência e quais valores os gestores tentaram transmitir aos funcionários. Em seguida, foi traçado um paralelo entre a visão dos gestores sobre a organização e os dados encontrados no estudo.

De acordo com o gerente entrevistado, o início da organização se deu quando um dos sócios o convidou para trabalhar na Calina, enquanto ainda registravam a empresa no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Sua experiência com marketing digital em outra organização do mesmo grupo favoreceu a contratação. Como começou a trabalhar logo nos primeiros dias da empresa, teve papel fundamental na estruturação dos processos de aquisição de clientes e logo em seguida na operacionalização dos serviços prestados.

Logo no primeiro mês, janeiro de 2017, já apareceram alguns clientes, principalmente devido aos contatos cultivados pelos donos na área de marketing digital. No início atuavam ativamente apenas o entrevistado e um dos fundadores da empresa, que por sua grande habilidade comunicativa e conhecimento em marketing ficava encarregado de prospectar novos clientes.

Depois de dois meses neste modelo, a base de clientes cresceu e começou a ficar insustentável entregar a todos um bom atendimento com apenas uma pessoa na operação. Assim, mais dois funcionários foram contratados, sendo um para a operação e outro para o setor comercial.

Um ponto interessante levantado pelo entrevistado foi o início da organização ter acontecido de maneira natural, ou como definido por ele, de forma orgânica. A princípio, o planejamento foi baseado no patamar de crescimento que os proprietários gostariam de atingir em um ano. Porém, não havia metodologias definidas ou caminhos traçados para se chegar aos resultados pretendidos.

Por conta disso, foi necessário processualizar algumas tarefas, além de estruturar as áreas funcionais após a entrada de uma pessoa para o setor financeiro. Posteriormente, o número de clientes foi aumentando e diversos funcionários foram sendo contratados, aumentando as áreas existentes e inaugurando as áreas de TI, marketing e design. Após um ano de atividade, as áreas financeira e de recursos humanos foram terceirizadas aproveitando-se recursos de outra empresa do mesmo grupo, formando o time de backoffice.

Uma característica levantada pelo sócio-diretor entrevistado foi a divisão dos funcionários em times entre as áreas citadas, sendo um coordenador responsável por cada time. Apesar de haver essa divisão funcional, ele ressaltou que há grande conexão entre as áreas e diversos funcionários costumam transitar em cargos de outras áreas. A hierarquia da empresa, de acordo com ele, é horizontalizada e, no dia a dia, tarefas semelhante são feitas por funcionários de diferentes níveis hierárquicos.

Quando perguntado sobre a evolução da empresa, relatou que o *core business* (principal foco de entrega) vem amadurecendo cada vez mais, principalmente devido ao crescimento do ticket médio dos serviços prestados.

Os principais valores defendidos pelos proprietários, que foram levantados pelo sócio entrevistado, são: transparência, tanto interna quanto com clientes, buscando quebrar o paradigma de agências de marketing tradicionais que se portam como “operadores de milagres”; compartilhamento de conhecimento e informações entre todos os membros, sendo essencial que todos estejam abertos a ensinar e a aprender a todo momento; orientação a dados, os quais não são absolutos e se alteram com o tempo, o que pode exigir constantes mudanças; entrega de um serviço de qualidade, através de um grande apoio da tecnologia e mensuração de dados, que possa realmente ajudar as pessoas e os pequenos negócios a prosperarem.

De acordo com o entrevistado, o grande objetivo dos donos da organização é atingir o patamar das grandes agências do país e se tornar referência nacional em sua área. Por isso, fazem sempre um planejamento anual e traçam as metas mensais que devem ser alcançadas pelas equipes.

O diretor de operações também disse que os primeiros funcionários da empresa formam o alicerce principal da estrutura organizacional, e costumam permanecer bastante tempo na empresa, mirando posições hierárquicas melhores. Já os funcionários mais novos, apresentam maior rotatividade e costumam ter um ciclo menor dentro da organização.

4.2 Análise dos Dados

A coleta de dados para a parte quantitativa da pesquisa foi feita através de um questionário online anônimo, para garantir que as respostas não fossem enviesadas. O período para que fosse possível respondê-lo foi de aproximadamente dez dias e o formulário foi configurado para que cada funcionário pudesse respondê-lo uma única vez.

Após coletadas as respostas, foi aplicado o cálculo de pontuação descrito anteriormente, de acordo com a classificação estipulada para cada resposta no respectivo eixo cultural. Os resultados encontrados para cada dimensão de Hofstede serão descritos e analisados em seguida.

4.2.1 Alta versus baixa aversão à incerteza

Tabela 7 - Pontuação obtida para as questões da dimensão Alta versus baixa aversão à incerteza:

Questão	Pontuação
1	54,775
2	14,4
3	79,825

continua

continuação

4	12,475
5	28,825
6	17,275
7	35,525
8	11,5
9	20,15
10	24,025
média	29,87

Fonte: Elaborado pelo autor

A média obtida para Aversão à Incerteza foi 29,87, número baixo que indica que a organização tem relativa aceitação à incerteza. Isso vai ao encontro do que foi relatado pelos gestores, que evidenciaram a presença de soluções tecnológicas no dia a dia do corpo de funcionários.

Comparada à classificação determinada pelo Hofstede Institute para o Brasil, é uma pontuação baixa, já que a nacional é de 76 pontos, demonstrando que a sociedade brasileira apresenta alta aversão à incerteza. Em relação ao restante do mundo, também é uma pontuação bem baixa, equiparada com o Reino Unido, 35 pontos, e Suécia, 29 pontos, mas ficando acima da Jamaica, 13 pontos.

Esse resultado também está de acordo com o que foi relatado pelo gerente, que pontuou o fato de a empresa estar sofrendo constantes mudanças estruturais desde seu princípio. Essa característica é certamente de um grupo que não demonstra medo de mudanças ou do desconhecido, o que já indica uma baixa aversão à incerteza. Além disso, a alta rotatividade dos funcionários, principalmente entre áreas distintas, aponta na mesma direção do eixo cultural.

No meio do marketing digital, não existem verdades absolutas ou resultados sempre iguais. É necessário realizar constantemente testes para comprovar hipóteses ou analisar o comportamento de mercado atual. Isso foi reforçado pelo diretor, ao dizer que os sócios defendem uma cultura orientada a dados, os quais podem sempre mudar com o tempo.

4.2.2 Alta versus baixa distância do poder

Tabela 8 - Pontuação obtida para as questões da dimensão alta versus baixa distância do poder

Questão	Pontuação
1	39,4
2	21,125
3	19,25
4	38,4
5	5,775
6	16,3
7	22,125
8	12,475
9	4,775
10	4,775
média	18,44

continua

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a distância do poder, a pontuação encontrada foi de 18,44. Essa pontuação se encontra próxima ao extremo inferior do eixo, o que representa que a empresa apresenta baixa distância do poder. Em relação à pontuação nacional (69 pontos), o resultado está bem abaixo, indicando que a empresa foge ao padrão da sociedade brasileira em geral no quesito analisado.

A baixa distância do poder encontrada também está de acordo com o que foi relatado pelo diretor, principalmente no que diz respeito à estrutura horizontalizada. Mesmo com cargos de diferentes responsabilidades, o gestor deixou claro que diferentes posições hierárquicas têm funções semelhantes.

Uma característica interessante de se observar, é o arranjo físico das mesas de trabalho dos funcionários na empresa. Todos os times ocupam o mesmo salão, agrupados em ilhas funcionais, mas sem barreira alguma entre eles. Além disso, os gestores e até sócios sentam-se ao lado de estrategistas, coordenadores e demais cargos, sem a existência de nenhuma sala

separada. Isso também demonstra baixa distância do poder e acessibilidade aos líderes até pelos menores níveis da hierarquia.

Outro fato importante é a transparência da empresa com todos os colaboradores sobre suas metas e também sobre os resultados atuais de toda a organização. Esses resultados são reportados constantemente pela alta gerência e analisados por todos.

4.2.3 Individualismo versus coletivismo.

Tabela 9 - Pontuação obtida para as questões da dimensão individualismo versus coletivismo

Questão	Pontuação
1	21,125
2	8,625
3	6,7
4	21,15
5	5,775
6	6,725
7	8,625
8	7,675
média	10,80

Fonte: Elaborado pelo autor

Para esta dimensão, o valor obtido foi 10,80, o que indica uma cultura de forte coletivismo. A nota brasileira para individualismo é 38, indicando que o coletivismo também predomina para o contexto nacional. O Brasil apresenta um valor bem abaixo de muitos países como Estados Unidos, Austrália e Reino Unido, que são considerados com individualismo acentuado.

A estrutura de times mencionada por um dos entrevistados certamente colabora para o coletivismo, já que incentiva as pessoas a interagirem e buscarem juntas soluções para os problemas.

Como citado, a empresa foi fundada por dois ex-funcionários do Google, que trouxeram boa parte da cultura de lá. Por conta disso, existem

diversos ambientes de convívio, como sala de descanso, área de jogos e sala de refeições. A empresa oferece aos funcionários diariamente café da manhã, lanche da tarde e, ao longo de todo o dia, café, chá, biscoitos, frutas, cereais, chocolates, bolos e uma dezena de outros alimentos. A ideia é aumentar a produtividade dos funcionários e motivá-los, através de um ambiente que promove integração e bem estar.

Além disso, em torno de duas vezes ao mês ocorrem eventos envolvendo os funcionários fora do ambiente de trabalho, como churrascos, jantares, noites de jogos e outras confraternizações.

4.2.4 Masculinidade versus Feminilidade

**Tabela 10 - Pontuação obtida para as questões da dimensão
Masculinidade versus Feminilidade**

Questão	Pontuação
1	45,175
2	5,775
3	21,125
4	20,175
5	43,275
6	6,725
7	35,575
8	8,65
média	23,30

Fonte: Elaborado pelo autor

A pontuação de 23,30 encontrada para masculinidade, indica um grupo com maiores tendências à feminilidade. A preocupação dos gestores

com a felicidade e qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho evidencia essa característica.

Existe uma grande precaução por parte dos funcionários sobre a postura praticada e a ideologia disseminada entre eles, o que acarretou a criação de um grupo responsável por organizar eventos educativos sobre diversidade. Semanalmente são feitas reuniões entre os membros do grupo para discutir quais temas devem ser abordados, os quais incluem assuntos como racismo, sexismo, dentre outros. Então são organizadas palestras, rodas de discussão, vídeos educativos e outras atividades visando acabar com preconceitos e machismos das pessoas.

Nessas reuniões também são abordadas situações do dia a dia que podem causar desconforto aos funcionários, seja em relacionamento interno ou externo, e traçadas diretrizes de como agir nessas situações adversas. O grupo define qual é o posicionamento da instituição perante aos mais polêmicos temas.

Em relação ao panorama nacional, foi obtida uma pontuação relativamente baixa, porém apontando na mesma direção do eixo. A nota brasileira para masculinidade é 49, indicando que existem algumas tendências à feminilidade, porém fica praticamente no meio termo entre os extremos.

4.2.5. Orientação de Longo versus Curto Prazo

Tabela 11 - Pontuação obtida para as questões da dimensão de Curto e Longo Prazo

Questão	Pontuação
1	91,375
2	82,7
3	29,8
4	4,775
5	71,175

continua

continuação

6	37,475
7	82,7
média	57,14

Fonte: Elaborado pelo autor

A dimensão Orientação de Longo versus Curto Prazo foi a que obteve a nota mais próxima de 50 pontos, indicando que a organização se encontra quase equidistante aos dois extremos do eixo. Isso significa que a orientação de grande parte dos funcionários está dividida entre o longo e o curto prazo.

O planejamento que é feito a médio ou longo prazo, acaba se desdobrando em metas de curto prazo. Como são nessas metas que se baseia a maior parte das tarefas dos colaboradores, sua visão e pensamento acabam se voltando para períodos mais próximos.

Pensando nos objetivos principais da empresa de se tornar uma grande referência no meio do marketing digital, estar tão próxima do lado do eixo da orientação de curto prazo pode ser arriscado. Isso porque, muitas decisões podem ser enviesadas por essa cultura e distorcerem melhores práticas que poderiam fazê-la chegar mais próxima deste objetivo no médio prazo.

É evidente que no ambiente de agências de marketing, principalmente no das focadas em performance, como no caso, é exigido que se obtenham resultados imediatos. Principalmente devido à pressão dos clientes, que cobram por melhores resultados quase que diariamente.

Esse fato provavelmente acarreta o surgimento de uma orientação de curto prazo, que pode garantir a rentabilidade e saúde do negócio atualmente. Por outro lado, é vital que a busca por resultados rápidos não ofusque o principal objetivo de desenvolvimento da organização. As decisões estratégicas, principalmente, devem ser tomadas pensando-se no médio ou longo prazo, independente das cobranças imediatas.

4.2.6 Indulgência versus Restrição

Tabela 12 - Pontuação obtida para as questões da dimensão de Indulgência e Restrição

Questão	Pontuação
1	74,025
2	71,175
3	77,875
4	73,15
5	93,2
6	97,125
7	73,975
8	64,45
média	78,12

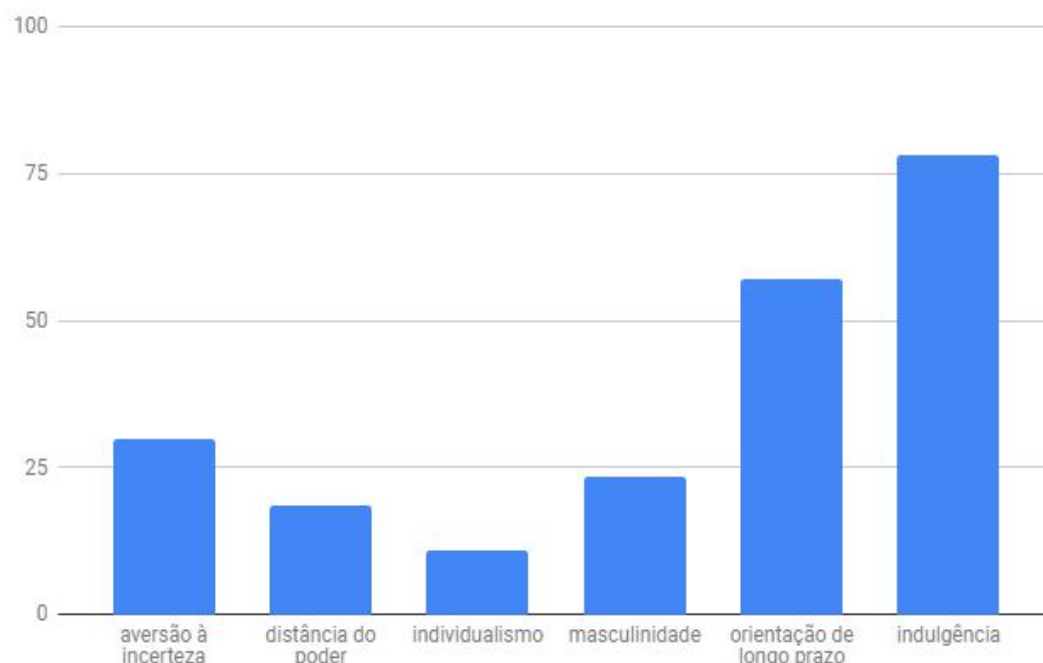
Fonte: Elaborado pelo autor

A pontuação de 78,12 obtida para indulgência, indica uma organização com bastante liberdade. Os funcionários podem escolher suas metodologias de trabalho, além de todos terem voz para falar com qualquer superior.

A pontuação brasileira de 69 também é relativamente alta para indulgência e representa uma sociedade que não respeita muitos códigos morais ou regras rígidas. Isso pode ser visto em muitas atitudes do dia a dia, como nos diversos casos de corrupção política descobertos recentemente.

A cultura da empresa estudada tende a forte indulgência, o que é interessante pois mostra que os funcionários não são inibidos ou reprimidos em seu dia a dia e tem liberdade de se expressar e decidir sobre suas atitudes. Essa característica é valiosa para se criar um ambiente corporativo saudável. Porém, não se pode deixar de verificar se as funções e tarefas atribuídas são respeitadas e se essa indulgência encontrada possa estar influenciando negativamente na execução dos serviços.

Os resultados encontrados para cada uma das dimensões culturais de Hofstede na organização pesquisada podem ser vistos no gráfico 1:

Gráfico 1 - dimensões de Hofstede na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelos resultados encontrados, a dimensão que mais chamou a atenção foi a Orientação de Longo prazo, que apresentou o valor mais próximo da neutralidade.

Em seguida, os outros aspectos culturais devem ser trabalhados na seguinte ordem: Aversão à Incerteza, pois mesmo tendendo a uma classificação baixa, inovação é essencial para uma empresa que trabalha aliada à tecnologia e quer prosperar a longo prazo; masculinidade, pois se os valores femininos são intrínsecos ao corpo dos funcionários e a nota foi relativamente próxima à neutralidade, talvez eles pudessem ser ainda melhor propagados; distância do poder, pois a ideia da alta administração é manter um canal aberto com todos os níveis da organização e criar um ambiente horizontalizado.

As demais dimensões, individualismo e indulgência, foram consideradas pelo autor como próximas ao que a liderança da empresa

acredita e pratica. No caso da indulgência, vale a ressalva de que é necessário garantir que as regras de convivência sejam respeitadas, além de que a moral da empresa e as tarefas diárias não sejam tratadas com descaso.

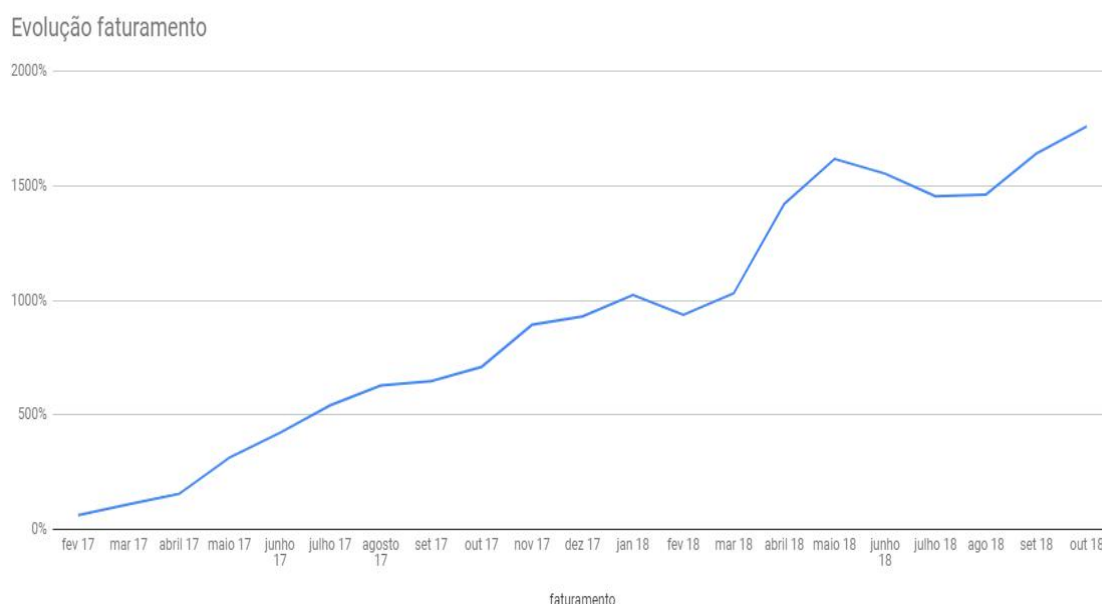
4.3 Evolução da Empresa

Ao final do segundo ano de existência da organização estudada, já se pode notar evolução em diversos aspectos. Para exemplificar esta evolução, foram escolhidas algumas métricas, que serão explicadas e justificadas a seguir.

4.3.1 Faturamento ao longo do tempo

De acordo com Scott e Bruce (1987), para uma pequena empresa chegar no primeiro estágio do sucesso, ou subestágio *III-D*, precisa encontrar estabilidade econômica e conquistar lucros na média ou acima da média do seu nicho de mercado. Assim, o faturamento de uma organização é um dos índices que permitem medir seu crescimento.

Por conta disso, escolheu-se representar a evolução do seu faturamento ao longo do tempo. No gráfico abaixo, pode ser vista a comparação do faturamento em relação ao primeiro mês de funcionamento. Os números foram representados em percentual por motivo de confidencialidade e a referência é o primeiro mês de faturamento (fevereiro de 2017), como sendo 100%. Essa escala foi utilizada a critério do autor, buscando ilustrar principalmente o crescimento da companhia.

Gráfico 2 - Evolução do faturamento da empresa CALINA

Fonte: Elaborado pelo autor

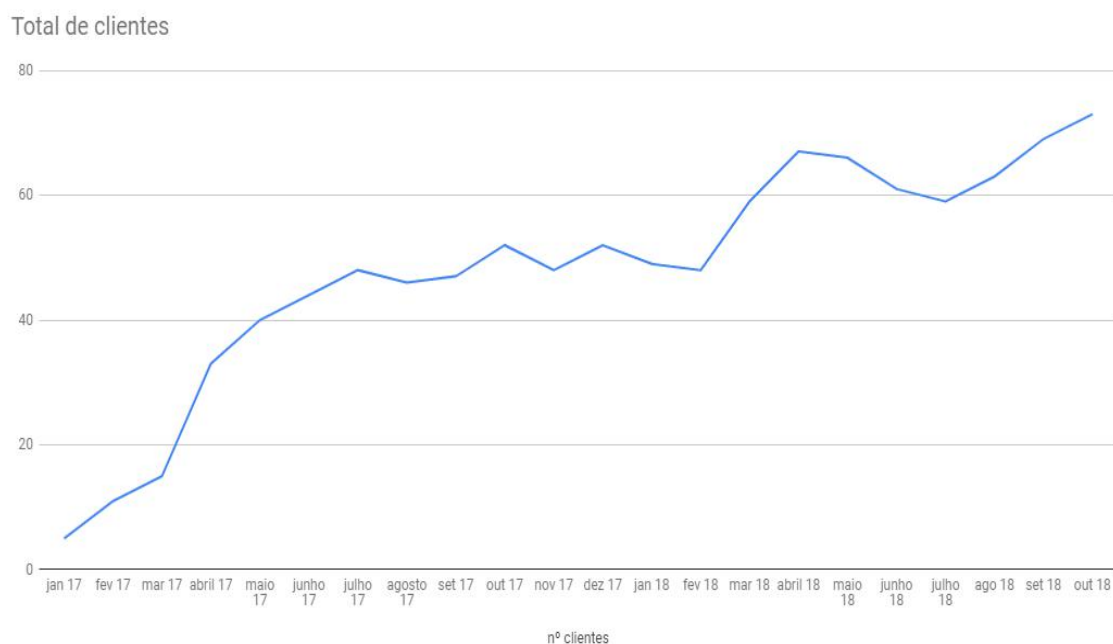
É interessante observar que alguns meses apresentaram queda no faturamento, que podem evidenciar momentos de crises. De acordo com Scott e Bruce (1987), é preciso passar por momentos de crise para que a empresa consiga evoluir pelas fases de crescimento de um pequeno negócio. Segundo os autores, essas crises podem acelerar as mudanças de fase, ou colocar todo o negócio em risco.

4.3.2 Número de clientes ao longo do tempo

Esse dado foi escolhido para ser apresentado, pois está diretamente relacionado a um dos objetivos da empresa: ajudar pessoas a prosperarem, através da entrega de seus serviços. Portanto, quanto mais clientes estiverem sendo atendidos, mais empresas terão a chance de crescer e assim gerar mais empregos, que, por sua vez, ajudarão na qualidade de vida das pessoas.

Além disso, o crescimento do número total de clientes demonstra que existe saúde financeira na empresa e também que há qualidade nos serviços prestados.

Gráfico 3 - Total de clientes da empresa CALINA



Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível observar no gráfico 3, a agência, em pouco menos de dois anos (vinte e dois meses), passou de dois clientes para quase oitenta (76), representando um aumento médio de pouco menos de quatro clientes por mês. Em alguns períodos específicos, como de julho de 2017 a fevereiro de 2018, houve estagnação e até meses com diminuição do número de clientes. Assim como em períodos em que o faturamento se manteve, essas podem ter representado momentos de crise.

De acordo com Scott e Bruce (1987), um dos motivos de crises mais comuns em uma pequena empresa em fase de crescimento é o aparecimento de concorrência. A concorrência muitas vezes apresenta um

preço mais baixo para os mesmos produtos ou serviços, exercendo forte pressão.

No caso do mercado de marketing digital, a competição está sempre aumentando, já que cada vez as ferramentas se popularizam e se tornam mais facilmente manipuláveis. Essa concorrência apresenta menores preços e é um dos grandes motivos para a saída de alguns clientes da empresa estudada, que optam por agências que cobram menos para realizar o trabalho.

4.3.3 Número de contratações ao longo do tempo

Além de aumentar seu próprio faturamento e a base de clientes, um dado muito interessante para exemplificar o crescimento da empresa, é o número de empregos que ela gera diretamente. Essa é uma das maneiras que as corporações retribuem com a sociedade local.

Na tabela 13 podem ser vistos quantos empregos foram gerados diretamente pela companhia desde o seu início. Os números representam a quantidade de contratações por mês.

Tabela 13 - Contratação de funcionários ao longo dos meses

período	nº contratações	período	nº contratações
jan 17	1	jan 18	2
fev 17	0	fev 18	1
mar 17	2	mar 18	3
abril 17	0	abril 18	1
maio 17	1	maio 18	4
junho 17	0	junho 18	2
julho 17	0	julho 18	5
agosto 17	0	ago 18	1
set 17	3	set 18	8
out 17	3	out 18	0
nov 17	0	nov 18	2
dez 17	0	total	39

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao longo de todo tempo de existência da organização, apenas seis funcionários deixaram de fazer parte do corpo de colaboradores. Fazendo uma conta em relação ao total de funcionários contratados e os meses de operação, pode-se constatar que aproximadamente 15% dos contratados acabaram deixando a empresa. Isso representa uma média de 0,3 saídas ao mês, enquanto há uma média de 1,77 entradas mensais. Há portanto um aumento mensal médio de 1,34 no número de funcionários ao longo desses 22 meses.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior parte das dimensões encontradas estão de acordo com os valores que a alta administração relatou propagar para a empresa. Vale o destaque para a dimensão orientação de longo prazo, que acabou ficando mais próximo do centro do eixo.

Recomenda-se que esta análise se estenda até outras teorias de cultura organizacional, para que o cruzamento desses estudos gerem conclusões ainda mais assertivas para a empresa em questão. Além disso, recomenda-se que sejam estudadas organizações de outros segmentos e com modelo de negócio distinto, para que se possa validar se o estudo se aplica nestes casos.

De acordo com as métricas escolhidas para representar a evolução da empresa, pode-se constatar que houve relativo sucesso até aqui, principalmente em relação à realidade de pequenas empresas no cenário nacional. Sua evolução de faturamento e crescimento da base de clientes e da base operacional, destoam se comparadas à maioria das pequenas empresas recentes, como foi descrito anteriormente.

Em suma, o presente trabalho cumpriu com os objetivos propostos e conseguiu classificar o objeto de estudo nas dimensões culturais determinadas por Hofstede. Além disso, foi possível traçar um paralelo entre essas dimensões e a evolução da empresa até o presente momento, conforme o objetivo deste estudo.

A continuidade desta pesquisa para pequenas empresas de outras áreas permitirá validar se as premissas elaboradas e a relação entre sucesso e cultura se confirmam.

6 REFERÊNCIAS

BOYCE, A.S. **Which comes first, organizational culture or performance?** A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. Cincinnati: Journal of Organizational Behavior, 2015.

DICIONÁRIO Etimológico. **Cultura: origem da palavra cultura.** 7Gaus, 2018. Disponível em: <<https://www.dicionarioetimologico.com.br/cultura/>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

DIMENSÕES Culturais de Hofstede. AFS Intercultural Programs Inc, 2011. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/74/78/Dimensoes+Culturais+de+Hofstede...para+amigos+do+AFS.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1544411242&Signature=U19gCAEha1oa8vW31YmaWa5W78o%3d>>. Acesso em: 5 de ago. de 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

HOFSTEDE, G. **Ten Minutes with Geert Hofstede on Indulgence versus Restraint,** 2015. (9:33 seg.). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=V0YgGdzmFtA>>. Acesso em: 10 de jun. de 2018.

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

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. J.; M. MINKOV **Cultures and organizations: software of the mind:** intellectual cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001.** Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:

<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

KLUCKHOHN, C. **Culture and behavior**: collected essays of Clyde Kluckhohn. New York: The Free Press of Glencoe, 1962.

KROEBER, A.L.; KLUCKHOHN, C. **Culture**: a critical review of concepts and definitions. Massachusetts: Cambridge, 1952.

PONTEFRACT, D. If Culture Comes First, Performance Will Follow. **FORBES**, Jersey city, 25 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2017/05/25/if-culture-comes-first-performance-will-follow/#4b94ce9f6e62>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

SANTOS, F. C. A. **Dimensões culturais “distância do poder” e “aversão à incerteza” na gestão da produção**: proposição de questões de pesquisa. Bauru: Dedalus, 2012.

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

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

SCOTT, M.; BRUCE, R. **Five stages of growth in small business**. Great Britain: Long Range Planning, 1987.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 20 de ago. de 2018.