

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

**Os Impactos de Dimensões Culturais no
Gerenciamento de Projetos: Estudo de Caso de
Empresa Norte-Americana instalada no Brasil**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aruan Fiorentino de Assis

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2013

ARUAN FIORENTINO DE ASSIS

**OS IMPACTOS DE DIMENSÕES
CULTURAIS NO GERENCIAMENTO
DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO
DE EMPRESA NORTE-AMERICANA
INSTALADA NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Engenharia de São Carlos, da
Universidade de São Paulo

Curso de Engenharia Elétrica com Ênfase em
Eletrônica.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2013

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.

A844o Assis, Aruan Fiorentino de
Os Impactos de Dimensões Culturais no Gerenciamento de Projetos: Estudo de Caso de Empresa Norte-Americana instalada no Brasil / Aruan Fiorentino de Assis; orientador Fernando César Almada Santos. São Carlos, 2013.

Monografia (Graduação em Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2013.

1. Dimensões Culturais. 2. Hofstede.
3. Gerenciamento de Projetos. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Aruan Fiorentino de Assis

Título: "Os impactos de dimensões culturais no gerenciamento de projetos: estudo de caso de Empresa Norte-Americana instalada no Brasil"

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado
em 26 / 11 / 2013,

com NOTA 9,0 (nove , zero), pela Comissão Julgadora:

*Prof. Dr. Fernando César Almada Santos - (Orientador -
SEL/EESC/USP)*

Prof. Assistente Carlos Goldenberg - SEL/EESC/USP

Prof. Dr. Walther Azzolini Junior - (SEP/EESC/USP)

Coordenador da CoC-Engenharia Elétrica - EESC/USP:
Prof. Associado Homero Schiabel

Dedicatória

A todos os meus familiares e amigos.

Agradecimentos

- A minha família, pelo apoio incondicional em todas as minhas decisões e sempre estar próxima de mim, para me dar apoio em momentos difíceis.
- A Laís, por todo amor, carinho e paciência em todos os momentos.
- Aos meus amigos de república, pelo companheirismo em todas as situações durante o curso e pelo aprendizado de vida.
- Aos amigos de faculdade, que me ajudaram nos momentos difíceis de graduação e nas madrugadas de estudos.
- Ao professor Fernando Cesar Almada Santos, com todo seu apoio, atenção e incentivo, me deu a oportunidade de trabalharmos juntos nesse trabalho.
- A todos os professores e funcionários do Departamento de Engenharia Elétrica, que colaboraram durante toda a minha graduação.
- Ao Departamento de Engenharia Elétrica da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) - Universidade de São Paulo

Sumário

1. Introdução	1
1.1. Contextualização do Problema.....	1
1.2. Objetivos	1
1.3. Estrutura do Trabalho.....	2
1.4. Métodos.....	2
2. Construto Teórico.....	4
2.1. Cultura.....	4
2.2. Dimensões Culturais	4
2.2.1. Distância do Poder	5
2.2.2. Individualismo/Coletivismo	6
2.2.3. Aversão à Incerteza	8
2.3. Gerenciamento de Projetos.....	11
2.3.1. Introdução ao Projeto	11
2.3.2. Introdução ao Gerenciamento de Projetos.....	11
3. Desenvolvimento.....	14
3.1. A Empresa	14
3.2. Instrumento de Análise das Dimensões Culturais	15
4. Métodos de Pesquisa	19
5. Resultados	21
6. Conclusão	24
7. Referências Bibliográficas	25
Apêndice A – Estudo de Hofstede - Brasil.....	27
Apêndice B – Estudo de Hofstede – Estados Unidos.....	29
Apêndice C – Formulário em VBA (Microsoft Excel)	31
Apêndice D – Tabela Completa com o Peso das Dimensões em cada Questão.....	33

Lista de Figuras

Figura 1: Distribuição do nível de atividade dos processos durante as fases do projeto.....	14
Figura 2: Modelo das Variáveis de Pesquisa.....	15
Figura 3: Valores desejados para as Dimensões Culturais no Gerenciamento de Projetos.....	17
Figura 4: Variáveis comuns, divididas por etapas.....	17
Figura 5: Relação entre os pesos determinados e o gerenciamento de projetos.....	21
Figura 6: Comparação entre os resultados Teóricos e Práticos no Brasil	22
Figura 7: Comparação entre os resultados Teóricos e Práticos no EUA.....	22
Figura 8: Valores medidos sobrepostos ao modelo do gerenciamento de projetos.....	23
Figura 9: Valores percentuais para as 5 dimensões culturais encontrados no Brasil.	27
Figura 10: Valores percentuais para as 5 dimensões culturais encontrados nos Estados Unidos.	29
Figura 11: Questionário utilizado - Parte 1	31
Figura 12: Questionário utilizado - Parte 2	31
Figura 13: Questionário utilizado - Parte 3	32

Lista de tabelas

Tabela 1 - Problemas e extremos nas dimensões de Hofstede	5
Tabela 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Distância do Poder	6
Tabela 3 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixo e Alto Individualismo.....	8
Tabela 4 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Aversão à Incerteza	10
Tabela 5: Exemplo de pesos para a questão 2.....	19
Tabela 6: Exemplo dos valores para a questão 2.....	20
Tabela 7: Intensidade da Influência das Dimensões Culturais no processo do Gerenciamento de Projetos.....	21
Tabela 8: Tabela completa com o Peso das Dimensões de cada Questão.....	33

Resumo

Assis, A.F.. **Os Impactos de Dimensões Culturais no Gerenciamento de Projetos: Estudo de Caso de Empresa Norte-Americana Instalada no Brasil**. 2013. 44p. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2013.

Este trabalho apresenta o estudo de caso realizado em uma empresa norte-americana que atua no mercado em diversas áreas relacionadas a Engenharia Elétrica. Tem como objetivo identificar os impactos que a cultura brasileira causa no gerenciamento de projetos, levando em consideração as dimensões culturais de Hofstede junto a cultura norte-americana. Para apoiar o objetivo do presente trabalho, a revisão bibliográfica aborda: a origem e conceitos do gerenciamento de projeto, e em seguida, as dimensões culturais propostas por Hofstede. Através de questionário realizado com profissionais da empresa, foi possível identificar a influência da cultura brasileira no comportamento dos profissionais relacionados com o gerenciamento de projetos da empresa.

Palavras-Chave: Dimensões Culturais; Hofstede; Gerenciamento de Projetos.

Abstract

Aruan, A.F. **The Impact of Cultural Dimensions in Project Management: Case Study Company North American Installed in Brazil.** 2013. 44p. Graduation Thesis – Engineering School of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos. 2013.

This paper presents a case study conducted with a U.S. company that operates in various areas related to Electrical Engineering. Aims to identify the impact that Brazilian culture issue in project management, taking into account the cultural dimensions of Hofstede with the American culture. To support the objective of this study, the literature review discusses: the origin and concepts of project management and then, the cultural dimensions proposed by Hofstede. Through a questionnaire conducted with business professionals, it was possible to identify the influence of Brazilian culture in the behavior of related professional project management company.

Keywords: Cultural Dimensions; Hofstede; Project Management

1. Introdução

1.1. Contextualização do Problema

O aumento da competitividade entre as empresas, influenciada pela globalização, tem sido fator determinante para que estas apresentem resultados cada vez mais satisfatórios, rápidos e economicamente viáveis. A necessidade de inovações, aquisições de novas tecnologias, modernização dos processos de produção, flexibilização das relações de trabalho e a qualificação dos recursos humanos, são fatores que devem ser levados em consideração quando a maximização de resultados é determinante.

Estas são questões que exigem constantes mudanças e geram instabilidade, ao mesmo tempo em que indicam oportunidades de negócios, novos mercados e exigem novos arranjos organizacionais e soluções inovadoras. Assim, muitas empresas estão repensando seus padrões de gerenciamento, inovando em suas práticas gerenciais e produtivas, na busca pela competitividade.

As diversidades culturais nas equipes do projeto possuem uma relevância muito grande, podendo ser indicativos de eficiência e agilidade. Cabe ao gerente do projeto conseguir fazer a comunicação adequada entre toda a equipe, para que não aconteçam erros relacionados a essas diversidades culturais, trazendo assim, resultados não desejados.

Tais diversidades culturais foram apresentadas através de um estudo pelo professor Geert Hofstede, e encontra-se em constante aprimoramento. Hofstede desenvolveu um modelo que identifica algumas dimensões culturais para o auxílio desta diferenciação de aspectos culturais. Dentre elas, temos: à distância ao poder, individualismos *versus* coletivismo e aversão à incerteza.

Assim, visando avaliar o impacto que as dimensões culturais possuem no desenvolvimento de projetos, uma pesquisa será aplicada com determinadas empresas, buscando relacionar as dimensões culturais propostas por Hofstede (1980) e o processo de gerenciamento de projetos.

1.2. Objetivos

- Identificação dos aspectos culturais que podem influenciar o Gerenciamento de Projetos;
- Relacionar quais aspectos culturais contribuem para o Gerenciamento de Projetos;
- Identificar as dimensões culturais no Brasil.
- Identificar as dimensões culturais nos EUA.

- Analisar a Influência da Cultura Brasileira no Gerenciamento de Projetos da empresa Norte-Americana

1.3. Estrutura do Trabalho

Este tópico descreve a estrutura que será utilizada nesse estudo. Será dividido em Introdução, Revisão da Literatura e Construto Teórico, Métodos de Pesquisa, Resultados e Discussão, Conclusão e Referência Bibliográfica.

Capítulo 2 apresentará os Conceitos que serão abordados.

Capítulo 3 apresentará o Desenvolvimento dos temas abordados.

Capítulo 4 apresentará os Métodos de Pesquisa.

Capítulo 5 apresentará os dados obtidos através das pesquisas e suas respectivas discussões.

Capítulo 6 apresentará as Conclusões, relacionando o Construto Teórico junto aos dados obtidos da pesquisa e suas considerações.

Capítulo 7 apresentará as Referências Bibliográficas.

1.4. Métodos

Inicialmente foi realizada uma revisão na literatura sobre Culturas Organizacionais, para destacar sua definição e mostrar os diferentes aspectos que esta possui. As Dimensões Culturais propostas por Hofstede serão exploradas para, posteriormente, serem utilizadas como aspectos importantes no Gerenciamento de Projetos. Cada uma das Dimensões propostas será analisada através do ponto de vista organizacional.

Em seguida, será feita uma revisão na literatura sobre o Gerenciamento de Projetos com a finalidade de saber o que é, como funciona, quais as partes envolvidas e como se relacionam. É necessária tal abordagem para disponibilizar uma base sólida de informações para futuramente realizar as análises necessárias. Para esta revisão, serão utilizados alguns livros, juntamente ao PMBOK (*Project Management Body of Knowledge* – publicado pelo PMI – *Project Management Institute*) e artigos publicados.

Os estudos sobre esses impactos das culturas sobre o Gerenciamento serão utilizados como base de comparação entre as características das dimensões culturais e os princípios do Gerenciamento de Projetos.

Será analisado também o comportamento do gerenciamento de projetos, com base nas dimensões culturais e a influência da cultural nacional.

2. Construto Teórico

2.1. Cultura

O termo cultura vem do latim *colere*, que significa cultivar. Originalmente, estaria ligado às atividades agrícolas, mas pode ser aplicado de maneira bem simples, ao cultivo entre às relações humanas e sociais, ao conjunto de regras e normas que regem uma sociedade.

Utilizando diversas literaturas é possível encontrar muitas definições para “cultura”, porém, entendemos que a que mais se aproxima da linha de pensamento desse trabalho é aquela que trata o conceito como um **sistema de símbolos e significados** (GEERTZ, 1989). Segundo Geertz(1989, p.103), cultura é um

[...] padrão de significados transmitidos historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento em relação à vida[...].

Já dentre as várias definições apresentadas por Motta (1997), todas as configurações culturais estão presentes no inconsciente do ser humano, porém a cultura de uma comunidade humana, resultante das associações realizadas entre estas configurações, seria formada também pela influência do ambiente interno e externo à comunidade (MOTTA, 1997).

O envolvimento dos trabalhadores com os valores e filosofia das organizações, resume o conceito de cultura organizacional, quando este é associado ao ganho em desempenho das empresas. Tal envolvimento, de parte dos funcionários, com os valores da organização resulta em um grupo sólido que compartilha valores, comportamentos e expectativas. (DASTMALCHIAN; LEE; NG, 2000)

2.2. Dimensões Culturais

As dimensões culturais de Hofstede foram baseadas em seu estudo com a IBM em mais de 50 países diferentes, com mais de 116 mil empregados, durante os anos de 1967 a 1973. A partir daí, delineou o que chamou de “culturas nacionais”, caracterizando os países a partir de uma mesma empresa. Utilizando estes dados, Hofstede chegou a algumas dimensões culturais bipolarizadas, destacando alguns índices mais altos e outros mais baixos, para determinados países, podendo assim, caracterizar sua cultura. Por exemplo, no Brasil, segundo o autor, a população é dividida e classificada em uma hierarquia de importância, segundo suas posições sociais. Nos mostra, no entanto, que essa “divisão hierárquica” acontece muito além da estratificação econômico-social. É de fundo cultural, é pelo nosso perfil cultural que

relacionamos base da pirâmide social com inferioridade pessoal, o que não acontece em alguns outros países por ele analisados.

Assim, as pessoas analisadas foram agrupadas com base nos seguintes elementos: mesma estrutura organizacional, cargos, nível de educação, idade e gênero, de forma que cada agrupamento tivesse o fator de análise principal baseado apenas no país em que trabalhavam (HOFSTEDE, 2001). A partir desta análise, foram identificadas algumas dimensões culturais, e iremos tratar das seguintes: Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo e Aversão à Incerteza.

Estas dimensões estão relacionadas aos quatro problemas sociais básicos citados anteriormente: identidade, hierarquia, gênero e verdade. A Tabela 1 apresenta estes três problemas e a relação existente com as dimensões de Hofstede que foram citadas.

Tabela 1 - Problemas e extremos nas dimensões de Hofstede

Problemas	Extremo 1	Extremo 2
Identidade	Coletivismo	Individualismo
Hierarquia	Alta Distância ao Poder	Baixa Distância ao Poder
Verdade	Alta Aversão à Incerteza	Baixa Aversão à Incerteza

2.2.1. Distância do Poder

Poder é definido como o potencial que uma pessoa possui em influenciar outra pessoa, sendo este, maior do que o potencial que a segunda pessoa possui de influenciar a primeira, segundo Mulder et al (1977 apud Hofstede, 2001, p.55). Desta forma, é possível estimar a distância do poder identificando a influência que o subordinado pode exercer sobre seu chefe, a partir de sua própria visão (HOFSTEDE, 2001).

Trompenaars (1994) e Inglehart (2000) enfocam que as relações de poder podem ser diferentes, dependendo da maneira como este é concedido à pessoa – se por mérito, de forma racional, ou simplesmente atribuído, possivelmente atrelado a alguma tradição.

A Tabela 2 apresenta as diferentes características da organização do trabalho relacionadas à dimensão cultural de Distância do Poder.

Tabela 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Distância do Poder

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores
Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata ou “bom pai”. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão
Trabalho manual possui o mesmo status que o trabalho de escritório	Trabalho administrativo é mais valorizado do que o operacional
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade
Inovações precisam de “bons campeões”	Inovações precisam de apoio da hierarquia

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

Indivíduos inseridos em culturas de alta Distância do Poder tendem a aceitar o poder centralizado e se tornam mais dependentes dos seus superiores. Em contrapartida, indivíduos que atuam em baixa Distância ao Poder não toleram poder altamente centralizado e os funcionários esperam ser ao menos consultados na tomada de decisões (HOFSTEDE, 2001).

2.2.2. Individualismo/Coletivismo

A dimensão cultural de Individualismo/Coletivismo trata o grau em que as pessoas estão orientadas para agir como indivíduos, ao invés de agir com um integrante de uma equipe ou grupo (OUDENHOVEN, 2001).

Em sociedades individualistas, os gestores possuem grande influência sobre suas organizações, é valorizado o sucesso individual, existe muita retenção de informações e é priorizado as tarefas, em detrimento das relações interpessoais (MUKHERJI; HURTADO, 2001).

Grupos Individualistas utilizam o grupo apenas como um meio para a construção do indivíduo, que por sua vez, busca a realização pessoal e a autonomia em relação à estrutura social (HOFSTEDE, 1997, 2001). Em sua grande maioria, o trabalho em equipe, em culturas individualistas, pode gerar uma atmosfera competitiva.

Em sociedades coletivistas, as relações interpessoais prevalecem sobre a tarefa, é colocado grande importância em normas relacionadas com a lealdade ao grupo e um ambiente cooperativo resultará do sucesso do trabalho em equipe (MUKHERJI; HURTADO, 2001).

As pessoas tendem a agruparem-se mentalmente as pessoas do seu círculo social, a partir de características escolhidas intuitivamente (demográficas, familiares, de caráter profissional, entre outros). Assim, cada indivíduo pode classificar-se em “grupos de que faço parte” e “grupos de que não faço parte”. Essa diferenciação entre grupos é muito valorizada pelas culturas com alto Individualismo, enquanto que em culturas de baixo Individualismo, o indivíduo se vê apenas como parte do grupo de sua família imediata (GUIRDHAM, 1999).

Na Tabela 3, são explicitadas as principais diferenças entre o comportamento em organizações e sociedades de baixo Individualismo e de alto Individualismo.

Tabela 3 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixo e Alto Individualismo

Baixo Individualismo	Alto 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 da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relacionamento 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 o desafio no trabalho
Decisões de contratação e promoção são baseadas na capacidade de trabalhar em grupo	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
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, p.244-245)

Assim, é notado que indivíduos que tendem a atingir suas próprias metas e objetivos e os sobrepõe sobre os interesses do grupo, são caracterizados com uma postura altamente individualista. Enquanto que, indivíduos que possuem alto desempenho na execução de tarefas em grupo, em detrimento ao trabalho individual, são caracterizados com uma postura coletivista (HOFSTEDE, 2001).

2.2.3. Aversão à Incerteza

Esta dimensão cultural está relacionada ao nível de inquietude de uma sociedade, ou grupo, frente às situações desconhecidas, incertas e/ou situações que aparentem ser desestruturadas (HOFSTEDE, 1997, 2001). Assim, podemos dizer que é uma experiência subjetiva, e não é exclusivamente pessoal; pode ser compartilhada com outras pessoas.

Com a finalidade de reduzir as ambiguidades, o ponto principal da incerteza não é necessariamente relacionada a situação imprevista e sim, a ansiedade gerada por ela.

Em uma nação com alto índice de Aversão à Incerteza, com a intenção de manter as situações dentro de uma previsibilidade aceitável, são mantidos rígidos princípios de conduta e não são tolerados comportamentos e idéias contrárias ao senso comum. Para tal, são utilizados sistemas muito estruturados e organizados, cargos e funções bem definidas e abordagens gerenciais baseadas em fatos provenientes de processos sistemáticos (HOFSTEDE, 2001).

De modo contrário, em grupos com baixo índice de Aversão à Incerteza, as atitudes são menos rígidas, pois a sociedade exige menor crença em verdades absolutas, resultando em maior autonomia dos funcionários para tomadas de decisões (HOFSTEDE, 2001).

De maneira geral, cada sociedade humana, através dos tempos, desenvolveu e/ou adotou mecanismos que aliviam a ansiedade contra as coisas incertas, seja por meio da tecnologia (contra os elementos da natureza), das leis (contra o comportamento de outras pessoas), ou da religião (contra elementos transcendentais). É característica cultural da incerteza que faz um país possuir mais leis ou ser mais conservador do que outro (BRASILEIRO, 2007).

A Tabela 4 apresenta as diferentes características da organização do trabalho relacionadas à dimensão cultural Aversão à Incerteza.

Tabela 4 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Aversão à Incerteza

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 do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados são aceitáveis	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não é aceitável
Tolerância com ambiguidades 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 das regras	Inovadores sentem-se restringidos pelas regras
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de duração de emprego	Forte lealdade ao empregador; alta 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.169-170)

A dimensão de Aversão à Incerteza, dentro de uma estrutura organizacional, está relacionada a cargos bem definidos, padronização, procedimentos claros e abordagens de gestão (SWAN; NEWELL; ROBERTSON, 2007; AQUILON, 1997).

2.3. Gerenciamento de Projetos

2.3.1. Introdução ao Projeto

Para que se possa entender o Gerenciamento de Projetos, se faz necessário definir o conceito de projeto. Embora o conceito possa ser definido de várias formas e por vários autores, entende-se por projeto uma atividade empresarial com objetivo definido, dentro de uma perspectiva de prazos, custos e qualidade (KERZNER, 2006).

Conforme a norma NBR ISO 10006 (2000), a definição de projeto é: “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Segundo o PMI, “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. O termo *temporário* indica que existe um início e término definidos, e não apenas indica curta duração. *Exclusivo* significa que o produto, serviço ou resultado gerado é diferente de todos os outros produtos, serviços ou resultados já existentes. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a exclusividade fundamental do trabalho do projeto.

Assim, temos que as definições, tanto do PMI quanto da norma NBR ISO 10006, enfatizam a temporalidade e a unicidade, isto é, a definição de início e fim e também a exclusividade de cada produto ou serviço.

Vale ressaltar que Carvalho e Rabechini Jr. (2006) citam um conceito do PMI e uma definição dada por Tuman (1983):

“[...] um projeto é uma organização de pessoas dedicadas, que visa atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos que têm que ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas”.

2.3.2. Introdução ao Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos teve início quando as necessidades das indústrias tornaram-se mais complexas e em escalas maiores. Este quadro foi alcançado, pela primeira vez, por volta da segunda metade do século XIX com a Revolução Industrial, quando houve um

aumento significativo na complexidade dos processos em escala mundial. Desta forma, notou-se a necessidade de uma metodologia que organizasse e gerenciasse os projetos das indústrias, afim de melhorar a produção.

A primeira grande empresa a utilizar estes conceitos foi a *Central Pacific Railroad* que, por volta de 1870, deu início a construção da estrada de ferro que conectou a costa Pacífica (em *San Francisco Bay*) com a rede ferroviária já existente no Leste dos Estados Unidos (em *Council Bluffs – Iowa*).

Responsável pela introdução do conceito de gerenciamento científico, Taylor (1911) teve como foco o melhoramento dos processos. Dando continuidade, Henry Gantt teve seu trabalho mais expressivo com a criação do gráfico de Gantt, este que tem como função permitir o acompanhamento da realização de tarefas e atividades, levando em consideração cada membro de uma equipe, ou a mesma como um todo. Vale ressaltar que o gráfico de Gantt também permite visualizar o tempo utilizado para cada atividade.

Podemos notar que o desenvolvimento desses processos segue a necessidade das indústrias e, após a Segunda Guerra Mundial, surgiram outros fatores que aumentaram ainda mais a complexidade dos projetos e suas estruturas organizacionais. Podemos citar: estratégias de marketing, psicologia industrial, relações humanas, dentre outros. Desta forma, foram criados os Diagramas de Rede, chamados de Gráficos PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o método de Caminho Crítico (*Critical Path Method – CPTM*), disponibilizando um controle mais completo sobre os projetos gerenciados.

Ao longo do tempo, o gerenciamento de projetos foi sendo reconhecido como um ramo de estudo de extrema importância. Notando a necessidade da centralização das informações, Jim Snyder (1969) fundou o *Project Management Institute* (PMI), que atualmente possui reconhecimento internacional na gestão profissional de projetos.

Em 1990, o PMI cria um guia de boas práticas, técnicas e ferramentas para o gerenciamento de projetos, chamado de PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Devemos levar em consideração que o PMBOK está em constante evolução.

Segundo o PMI, o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto

Conforme o PMBOK, o gerente de projetos eficaz deve reunir três características: conhecimento (qualificação do gerente de projetos sobre gerenciamento de projetos),

desempenho (a capacidade que o gerente de projetos tem em aplicar o seu conhecimento no projeto) e relações pessoais (capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo).

O gerenciamento de projetos é de grande importância para as organizações de forma que segundo Kerzner (2006), as empresas que adotaram práticas maduras de gerências de projetos, tornam-se mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado, em detrimento daquelas que continuam com as velhas práticas.

Para que o gerenciamento seja bem sucedido ao tipo de projeto em que será aplicado, é necessário que alguns fatores sejam levados em consideração. Um projeto pode, e será, considerado bem sucedido quando for entregue dentro do prazo estabelecido, com o escopo planejado e com a qualidade requerida ou desejada pelo cliente.

Assim, segundo o PMI, “os projetos e o gerenciamento de projetos são executados em um ambiente mais amplo que o do projeto propriamente dito. A equipe de gerenciamento de projetos precisa entender esse contexto mais amplo para que possa selecionar as fases do ciclo de vida, os processos, as ferramentas e técnicas adequadas ao projeto”.

Todo projeto tem uma razão por ter sido iniciado, e requer práticas corretas de orientação e desenvolvimento. Para tal, o projeto pode ser dividido em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) e englobam 44 processos de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos se relacionam entre si de maneira complementar ao longo das fases dos projetos. Segundo o próprio PMI, as entradas de um processo ou até mesmo as entregas do projeto, são as saídas de outro processo. A Figura 1 mostra como os grupos interagem entre si ao longo da execução do projeto.

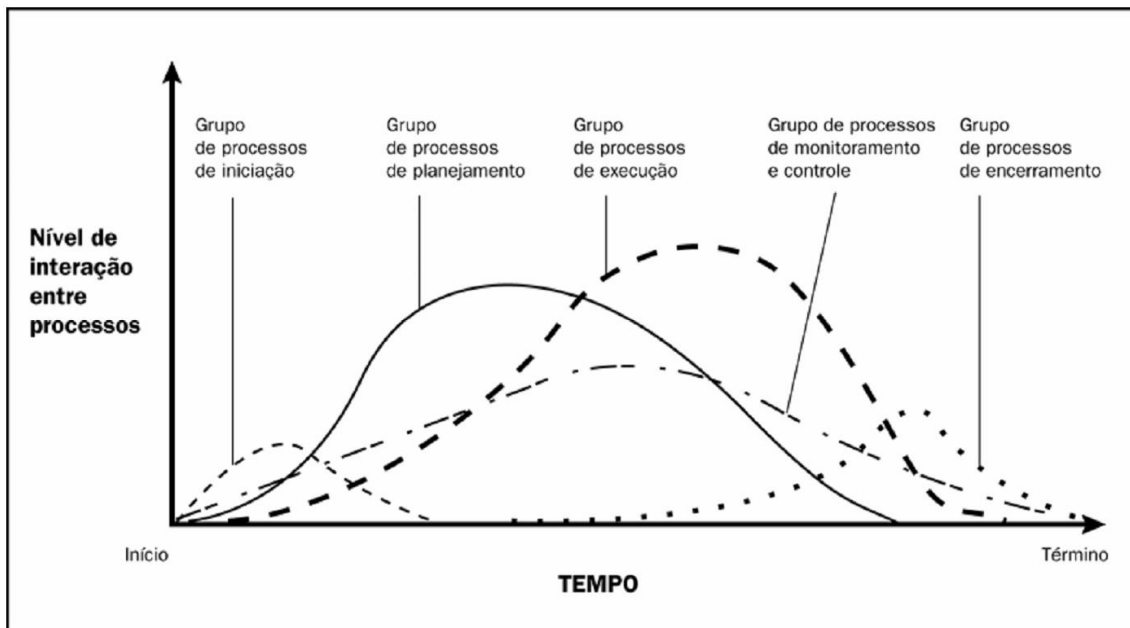


Figura 1: Distribuição do nível de atividade dos processos durante as fases do projeto

No início dos projetos os processos de iniciação consomem a maioria dos recursos. Com o decorrer do tempo, os processos de planejamento começam a consumir mais recursos, seguidos dos processos de execução e, finalmente, dos processos de fechamento. Os processos de controle têm uma atuação mais uniforme todo o ciclo de vida do projeto.

Apesar de propor um padrão de processos, o corpo de processos não deve ser aplicado sempre de maneira uniforme em todos os projetos. É função do gerente de projetos, junto de sua equipe de gerenciamento de projetos, analisar o projeto e adequar o modelo proposto, selecionando o que é aplicável ou não as características de cada projeto. Portanto, as guias de gerenciamento de projetos são ferramentas muito abrangentes para apoio aos processos de gestão de projetos, e devem ser adaptadas as diversas situações (PMI, 2004).

3. Desenvolvimento

3.1. A Empresa

É uma empresa norte-americana, multinacional e muito bem conceituada, que desenvolve e fabrica tecnologia para enfrentar os desafios ligados as grandes tendências globais, tais como segurança e energia. Sua excelência provem do sucesso em atingir duas tarefas, aparentemente concorrentes, de uma só vez – produtividade e crescimento. Com aproximadamente 122.000 funcionários no mundo todo, incluindo mais de 19.000 engenheiros e cientistas, o foco sempre será na qualidade, entrega, valor e tecnologia em tudo que for fabricado e feito.

Esta empresa é dividida em setores. Tais como: Aeroespacial, Automação e Controle, Materiais de Alta Performance e Tecnologias e Sistemas de Transporte.

3.2. Instrumento de Análise das Dimensões Culturais

Inicialmente foi desenvolvido um método para identificar e fazer uma relação entre as dimensões culturais e o gerenciamento de projetos de uma empresa norte-americana. Após a análise dos conceitos, concluímos que o modelo de questionário seria muito bem empregado com a finalidade de fazer a comparação entre os dados obtidos por Hofstede e os dados levantados da empresa.

Para embasar teoricamente a criação desse questionário, foram utilizados os conceitos presentes no livro “*Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*” de Hair, Babin, Money e Samouel (2005). Os métodos apresentados não só se aplicam somente para a área da administração, como também para outros modelos de pesquisa como o proposto nesse trabalho.

Com base nos estudos realizados, decidiu-se utilizar uma pesquisa com pessoas que possuem experiência prática na área do estudo. O objetivo é permitir uma visão geral e aproximada da hipótese levantada sobre a influência das dimensões culturais dentro da empresa estudada.

Em seguida, identificamos as possibilidades de relacionar dois conceitos em um único grupo, para que a partir da coleta dos dados do questionário, analisá-los e assim, avaliar como o gerenciamento de projeto está se comportando. Para tal, determinamos as variáveis de pesquisa que seriam utilizadas e para isso foi utilizado o modelo abaixo.

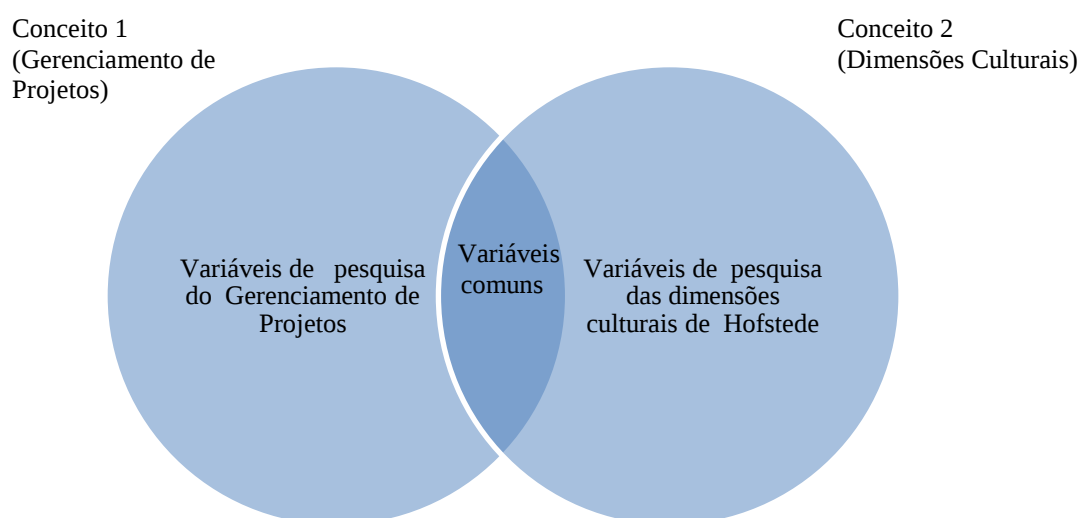


Figura 2: Modelo das Variáveis de Pesquisa

A partir desse esquema, identificamos as variáveis de pesquisa mais significativas. Elas foram identificadas, levando em consideração os principais problemas encontrados no gerenciamento de projetos e os principais fatores que influenciam o desenvolvimento.

- Quantidade de burocracia exigida no projeto. Por exemplo, uma burocracia menor incentiva uma produção maior;
- Reconhecimento pessoal, dado que quanto maior for o reconhecimento obtido, maior será a produtividade;
- Acesso a informações, pois com um acesso maior às informações aumenta a chance de sucesso;
- Abertura, porque quando existe uma maior abertura para novas ideias é mais provável encontrar uma solução para o problema;
- Quantidade de iterações, pois é necessário que exista um contato constante entre os envolvidos, porém o equilíbrio entre necessidade e excesso deve ser atingido.
- Habilidade de responder a mudanças no projeto, uma vez que uma maior velocidade de resposta é extremamente importante nesse tipo de projeto, e auxilia na conquista de resultados precisos mais rapidamente.
- Abertura para escopos não bem definidos na fase inicial do projeto. Durante a etapa da visão e do projeto inicial o grupo necessita de uma abertura e de um grau de liberdade maior do que em projetos convencionais.

Posteriormente, foram analisadas as dimensões culturais de Hofstede e o seu relacionamento com o gerenciamento de projetos, como elas poderiam influenciar o resultado final obtido por um grupo de projetos. Segue abaixo o resultado obtido:

- Distância do poder é inversamente proporcional ao desenvolvimento do gerenciamento de projetos.
- Alta aversão à incerteza dificulta o processo de criação de soluções para projetos.
- O coletivismo demonstra uma relação mais forte ao gerenciamento, quando comparado com a influência que o individualismo apresenta.
- A orientação de curto prazo é favorável para o gerenciamento de projetos, porém, quando tratamos do projeto em si é necessária uma visão mais forte voltada para o longo prazo.

Assim, foi possível elaborar um gráfico dos valores das dimensões culturais de Hofstede, que auxiliariam o desenvolvimento do gerenciamento de projetos. Esse gráfico está apresentado na Figura 3 e apresentam três escalas de classificação: alto, médio e baixo.

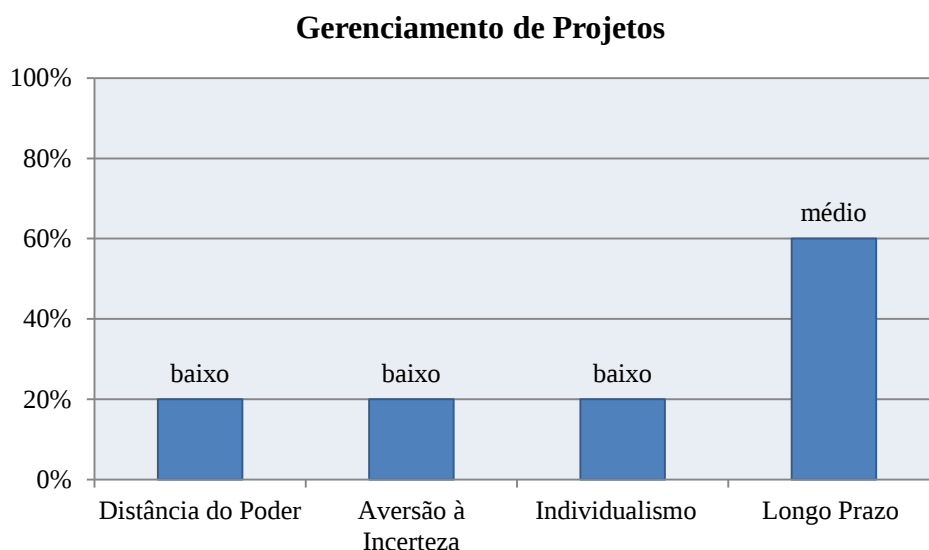


Figura 3: Valores desejados para as Dimensões Culturais no Gerenciamento de Projetos

Uma vez separadamente analisadas as variáveis referentes ao gerenciamento de projetos e as dimensões culturais de Hofstede, pode-se, enfim, determinar as variáveis de pesquisa comuns que serão utilizadas como base para a criação do questionário anexado ao trabalho.

Foi concluído que para cada uma dessas variáveis de pesquisa seriam elaboradas um número máximo de cinco questões, porém devido ao grande número de variáveis de pesquisa, tornar-se-ia cansativo para o entrevistado. Portanto, foi estipulado que o questionário teria 36 questões e seria levado em consideração também, o conhecimento do entrevistador, com relação a veracidade e a intensidade das respostas, com base na experiência prática entre ambos. Assim, será garantido a visão geral do entrevistado sobre o projeto como um todo.

Para melhor quantificar os resultados, escolhemos o modelo de perguntas de múltipla escolha, classificadas de um a cinco para escolha dos entrevistados. O formulário completo está apresentado no apêndice do projeto, e as variáveis de pesquisa foram:

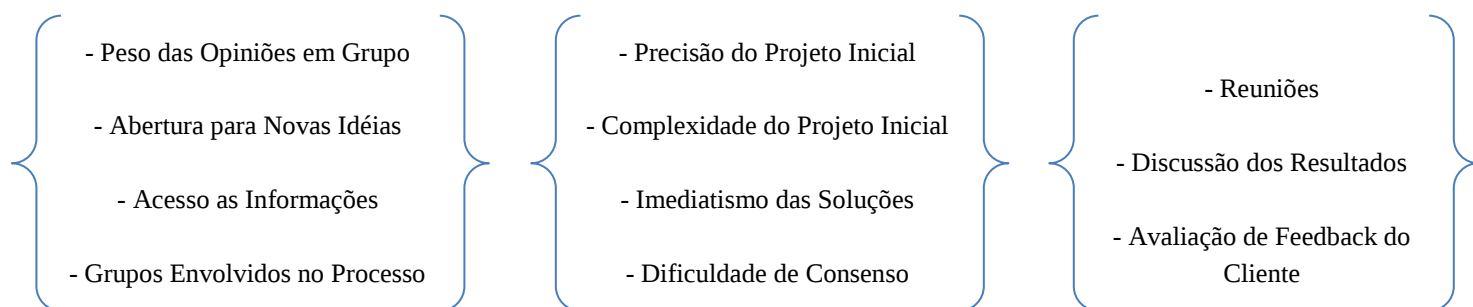


Figura 4: Variáveis comuns, divididas por etapas

Os entrevistados estão em diferentes locais, portanto o processo todo da entrevista foi realizado por meio da internet e, para minimizar erros de preenchimento, bem como tornar o processo mais dinâmico, foi desenvolvido um questionário no Microsoft Excel. Foi utilizada a programação em VBA. Assim, os dados foram analisados automaticamente após o preenchimento.

Com o tipo de pesquisa e questionário definido, devemos dar atenção especial a obtenção dos dados. Baseado tanto no trabalho de Hair (2005) como no trabalho de Fontana e Frey (1994) ao afirmar que *"Entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana"*, escolhemos a entrevista em profundidade, como um recurso metodológico de recolher respostas, a partir da experiência subjetiva dos entrevistados.

A entrevista em profundidade é uma técnica qualitativa capaz de descrever de forma bastante precisa, os processos complexos nos quais os entrevistados estiveram envolvidos. Desta forma, o questionário elaborado serviu como base e guia para o desenvolvimento da entrevista, a fim de mantê-la mais estruturada e melhorar sua fluidez, atingindo o objetivo principal de padronizar os resultados obtidos seguindo o mesmo referencial.

Foram selecionados dois profissionais dessa empresa norte-americana que atuam em projetos. O primeiro, brasileiro, 41 anos, engenheiro eletricista, gerente de projetos com certificado no PMI e atua na empresa desde 2001; o segundo, brasileiro, 32 anos, engenheiro químico e atua na empresa desde 2005. Ambos atuam no mercado brasileiro e possuem experiência internacional de treinamentos e consultorias. Devido às políticas empresariais e a pedido dos entrevistados, as entrevistas e os resultados individuais não poderão estar anexados ao trabalho. Tal solicitação de sigilo está assegurada nos termos do artigo 5º, Incisos X e XIV, Título II, Capítulo I, da Constituição Federal de 1988.

De posse das entrevistas, analisamos os resultados e, então, os agrupamos com o intuito de evidenciar melhor a proposta inicial do trabalho, ou seja, comparar os valores culturais encontrados pela pesquisa com os propostos por Hofstede (2001).

Assim, será possível a partir dos dados dos entrevistados, formar um gráfico que possa evidenciar a influência da cultura brasileira na empresa. No apêndice desse trabalho, será abordado as dimensões culturais do Brasil e dos Estados Unidos, ambos fruto de um trabalho do Hofstede.

4. Métodos de Pesquisa

O objetivo principal da elaboração do questionário foi: desenvolver uma metodologia de análise de dados facilmente aplicável, que traduzisse as informações qualitativas obtidas nas entrevistas em valores específicos das dimensões culturais de Hofstede.

Para atingir esse objetivo, foi necessário analisar individualmente as questões explicadas anteriormente, determinando um peso para cada uma das cinco dimensões culturais associadas às questões.

A determinação dos pesos foi feita considerando a influência das dimensões nas questões e como elas se relacionam. Para tanto, atribuiu-se um valor de zero a cinco, sendo zero o peso mínimo. Na Tabela 5, pode-se observar como essa atribuição foi feita para o exemplo de questão a seguir.

- A decisão final é tomada em grupo ou apenas por uma pessoa?
 - Uma Pessoa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Em Grupo

Tabela 5: Exemplo de pesos para a questão 2

Dimensão	Peso
Distância do Poder	1
Aversão à incerteza	3
Individualismo	5
Orientação de Longo Prazo	0

Essa questão está diretamente relacionada com a dimensão identificada como Individualismo, de acordo com os parâmetros de Hofstede (2001), e por esse motivo recebeu o valor máximo no quesito.

Por mais que pareça que esta questão tenha a ver com Distância ao Poder, ela não representa diretamente tal dimensão. Isso é justificado, pois isoladamente não se identifica a posição hierárquica da pessoa que tomou a decisão. Desta forma, para essa dimensão, Distância ao Poder possui peso um. Consegue-se demonstrar que há relação entre a dimensão e a questão, sem que haja um comprometimento do resultado final do trabalho.

Considerando Aversão à Incerteza, existe uma relação mais próxima, pois quando uma decisão é tomada individualmente, ela está presa a uma opinião ou a um ponto de vista enquanto

uma decisão em conjunto tende a eliminar ambiguidades, ocasionando um produto final mais concreto que não apresenta tanta incerteza.

Orientação de Longo Prazo possui peso zero, pois essa questão não faz referência significativa a esta dimensão e, portanto, atribuiu-se o valor mínimo.

Na tabela 6, podemos analisar utilizando um exemplo prático para a última questão.

- A decisão final é tomada em grupo ou apenas por uma pessoa?
 - Uma Pessoa ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ Em Grupo

Tabela 6: Exemplo dos valores para a questão 2

Dimensão	Resposta	Peso	Resultado
Distância do Poder	4	1	1
Aversão à Incerteza	4	3	12
Individualismo	4	5	20
Orientação de Longo Prazo	4	0	0

Levando em consideração que cada pergunta esta associada a mais de uma dimensão cultural, é necessário a utilização de pesos. Nota-se que a Aversão à Incerteza e o Individualismo, possuem pesos muito significativos em comparação a Distância do Poder e da Orientação de Longo Prazo. Isso acontece devido a relação direta entre as primeiras dimensões e a questão. Em contrapartida, as últimas possuem relações inversamente proporcionais.

Vale ressaltar que a Orientação de Longo Prazo possui peso zero porque não existe relação alguma com a questão. Assim, quando uma dimensão possui peso zero, podemos concluir que esta apenas não influencia, diferentemente de resultar em uma relação negativa.

Para garantir que a pesquisa apresente resultados que reflitam de maneira correta a realidade, a relação entre o entrevistador e os entrevistados foi levada em consideração, uma vez que o entrevistador trabalhou durante um período com os entrevistados.

A tabela contendo o peso de cada uma das dimensões para cada uma das questões está no Apêndice B desse trabalho e por meio desta foi possível calcular a intensidade da influência de cada uma das dimensões culturais no gerenciamento de projetos (Tabela 7).

Tabela 7: Intensidade da Influência das Dimensões Culturais no processo do Gerenciamento de Projetos

Dimensão Cultural	Distância do Poder	Aversão à Incerteza	Individualismo	Orientação de Longo Prazo
Peso	100,00%	93,44%	83,61%	47,54%

Os valores apresentados na Tabela 5, foram resultados da somatória de cada uma das colunas da tabela de pesos (Apêndice B) e, em seguida, divididos pela maior soma dos pesos. Esse método foi realizado, pois as perguntas foram criadas para avaliar os principais fatores associados ao gerenciamento de projetos; como os pesos associam essas perguntas às dimensões culturais, temos como resultado a associação do peso das dimensões culturais com o gerenciamento de projetos, de acordo com a Figura 5

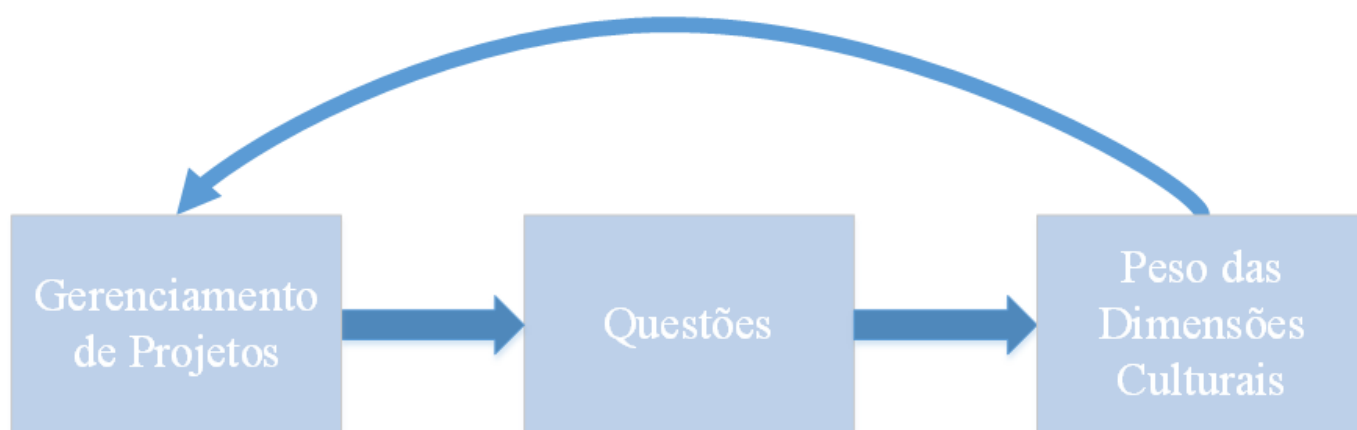


Figura 5: Relação entre os pesos determinados e o gerenciamento de projetos

5. Resultados

A partir do questionário aplicado aos profissionais da empresa norte-americana, estes que atuam diretamente em gerenciamento de projetos, foi realizada uma análise dos resultados obtidos. Em primeiro momento, foi referenciada cada uma das questões apresentadas às quatro dimensões culturais de Hofstede (2001) apresentadas. Em seguida, foi associado um peso diferente a cada um desses relacionamentos e o último passo deste processo, normalizar os resultados de forma a apresentá-los da melhor forma.

Levando em consideração, novamente, à relação de sigilo, não foi possível colocar os resultados individuais dos entrevistados. As Figuras 6, 7 e 8 mostram os resultados gerais: junto ao levantamento feito por Hofstede em ambos os países (país de origem da empresa e o Brasil). É possível comparar os resultados coletados com os resultados da pesquisa realizada por Hofstede.

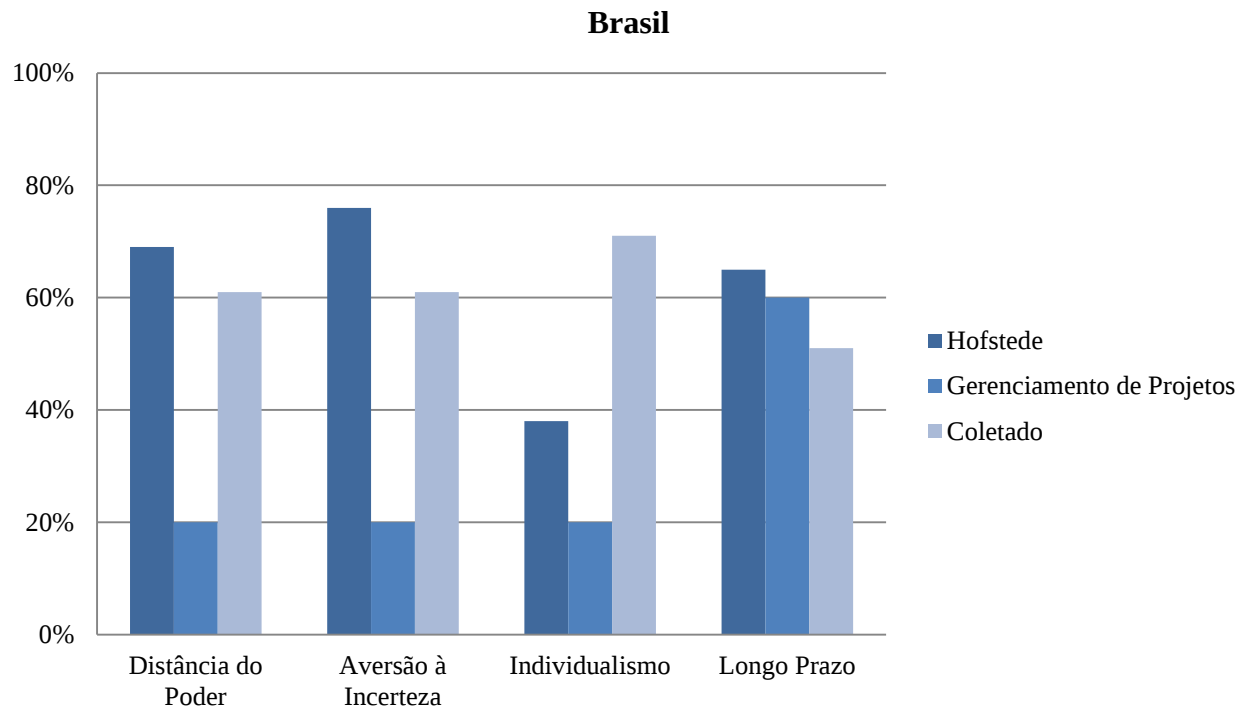


Figura 6: Comparação entre os resultados Teóricos e Práticos no Brasil

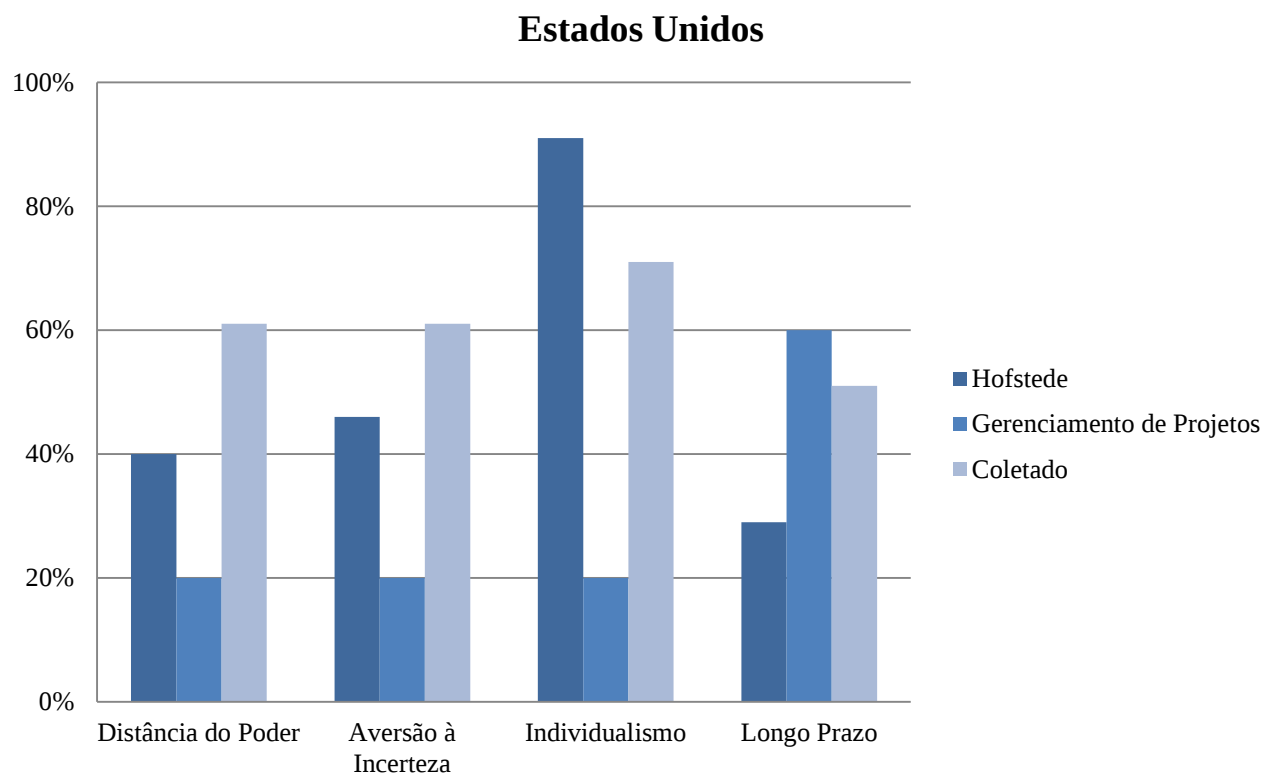


Figura 7: Comparação entre os resultados Teóricos e Práticos no EUA

Resumo dos valores medidos

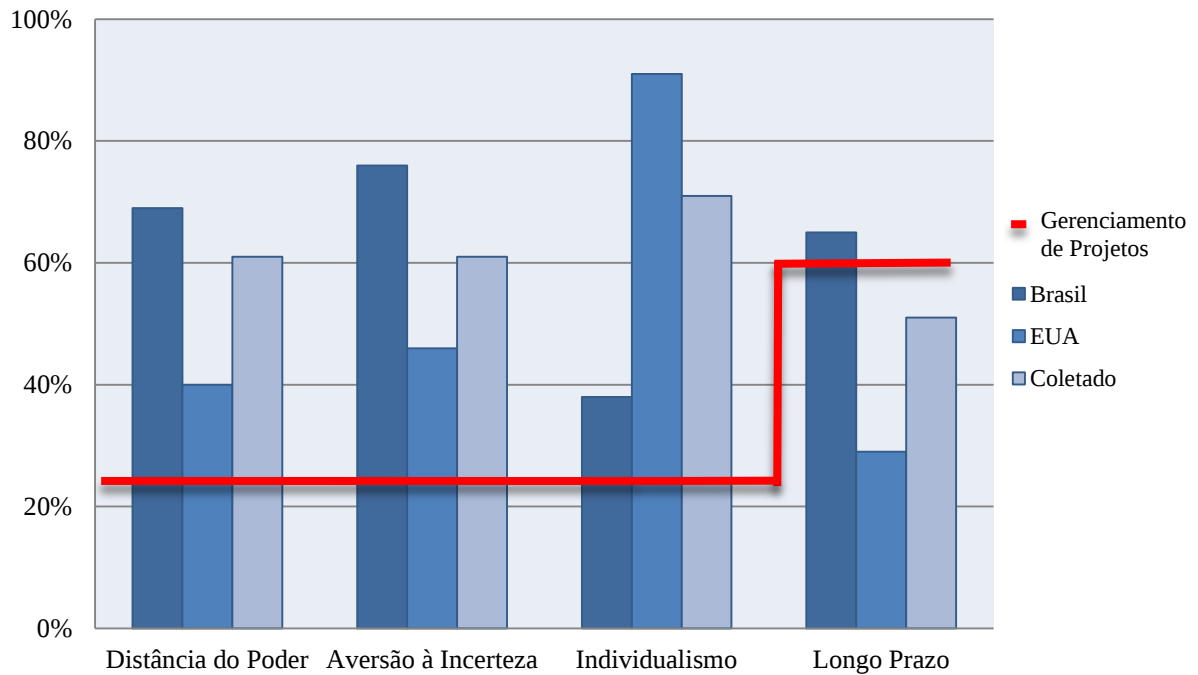


Figura 8: Valores medidos sobrepostos ao modelo do gerenciamento de projetos

Na Figura 6 podemos analisar que os dados coletados estão entre a análise de Hofstede e o gerenciamento de projetos ideal, conforme foi estimado. Tal fato deve-se ou pela tentativa de aproximação com o Gerenciamento de Projetos ideal, ou pela influência da cultura norte-americana. Destaque para a dimensão cultural ligada ao Individualismo: devido à cultura brasileira ser bastante coletivista, nota-se a maior aproximação do ideal.

Na Figura 7, os dados coletados foram comparados com as Dimensões Culturais de Hofstede e o Gerenciamento de Projetos ideal. Constatamos que os dados coletados muito se aproximaram dos dados resultantes da pesquisa de Hofstede. É possível notar que os dados coletados estão mais próximos do Gerenciamento ideal. A Dimensão Cultural do Individualismo, novamente ganhou destaque: foi demonstrada grande diferença entre o coletado e os dados de Hofstede, e isso se deve a cultura brasileira, pois influenciou de forma direta.

Na Figura 8, podemos analisar de maneira conjunta: Dimensões Culturais do Brasil, dos EUA, os dados coletados e o Gerenciamento de Projetos ideal. Podemos notar que os dados coletados possuem influência e resultam em um nível intermediário.

6. Conclusão

Pode-se concluir que a empresa norte-americana objeto do estudo, possui um gerenciamento de projetos bastante apoiado na sua cultura de origem, mesmo que a globalização tenha influenciado em algumas dimensões.

Os dados coletados pelas entrevistas realizadas revelaram que as dimensões culturais de Hofstede encontradas, foram condizentes com o que era esperado pela teoria. Assim, foi possível perceber a influência da cultura nacional nos diferentes aspectos no gerenciamento de projetos.

Levando em consideração os pesos medidos em cada uma das perguntas para cada uma das dimensões avaliadas, comprovou-se que as dimensões culturais de Hofstede que mais influenciam no processo do gerenciamento de projetos foram: Distância ao Poder e a Aversão à Incerteza, seguido pelo Individualismo e a Orientação de Longo Prazo, por fim. Com base na análise quantitativa, temos uma influência de 100% da Distância ao Poder, 93,44% para a Aversão à Incerteza e apenas 47,54% para a Orientação de Longo Prazo. Esses valores encontrados são condizentes com as teorias estudadas.

Os dados que foram levantados confirmam que o método de pesquisa utilizado foi eficiente. Foi possível comprovar que a utilização de pesos diferentes para dimensões diferentes na mesma questão, é possível e necessário.

Analizando as entrevistas feitas e cruzando os resultados obtidos, é possível notar que a cultura de origem da empresa é mantida e predominante, sendo influenciado diretamente pela cultura local. Por exemplo, quando estamos analisando o Individualismo, nos EUA, existe um alto índice, demonstrando que as pessoas tendem a trabalhar menos em grupo; enquanto que no Brasil, é um pouco diferente. Assim, foi evidenciado através dos dados obtidos, que a cultura nacional foi inserida na empresa situada aqui no Brasil.

Nota-se também que existem algumas dimensões que foram igualmente influenciadas, tais como: Distância ao Poder e a Aversão à Incerteza. Acredito que tal resultado está diretamente relacionado com o nível ideal para o Gerenciamento de Projetos.

Para estudos posteriores seria importante fazer um levantamento nos países que a empresa atua, bem como uma análise junto aos funcionários até mesmo nos EUA, para analisar se as dimensões culturais de Hofstede permanecem nos dias de hoje.

7. Referências Bibliográficas

- [1]. BECK, K. et al. **Manifesto for agile software development. 2001.** Disponível em: <<http://www.agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 29 de maio de 2013.
- [2]. CHIN, G. L. **Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements.** New York: Amacon, 2004.
- [3]. FREY, J. H.; FONTANA, A. The group interview in social research. **Social Science Journal**, 28, 175-187, 1991.
- [4]. GUIRDHAM, M. **Communicating across Culture. Great Britain;** T.J.International Ltd. , 1999.
- [5]. HAIR JR., J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [6]. HARRISON, B. **Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the. Age of Flexibility.** Cambridge: Harvard University Press, Cambridge, MA.1994.
- [7]. HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: creating innovative products.** Boston: Addison-Wesley, 2004.
- [8]. HOFSTEDE Centre. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/the-hofstede-centre.html>>. Acesso em: 29 de setembro de 2013.
- [9]. HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations.** 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- [10]. HOFSTEDE, G. **Motivation, leadership and organizations: do American theories apply abroad?** Organizational Dynamics, Amsterdam, v.9, n.1, p.42-63, 1980.
- [11]. HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D.D., & SANDERS, G. **Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases.** Administrative Science Quarterly, 35, 286-316. 1990.
- [12]. JAMROG, J.; VICKERS, M.; BEAR, D. **Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation** HR. Human Resource Planning; 2006; 29, 3; ABI/INFORM Global, p. 9.
- [13]. KHAZANCHI, S., LEWIS, M. W. and BOYER K. K. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, 25, 871-884, 2007.
- [14]. SALEH, S. D.; WANG, C. K. **The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate,** IEEE transactions on engineering management, vol. 40, no. 1, February, 1993.
- [15]. SANTOS, F. C. A.; BORIN, J. P. F.; BECK, S.; NYHUIS, P.; LÖDDING, H. **Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de**

- Mintzberg.** In: SIMPEP, 17. 2010, Bauru - SP. **Anais.** Bauru, UNESP, 2010, v.1, p.1-15.
- [16]. SAWHNEY, M. et al., **The 12 Different Ways for Companies to Innovate.** MIT Sloan Management Review. p. 75-81, Spring, 2006.
- [17]. THOMAS EDISON. Disponível em: < <http://www.thomasedison.com>>. Acesso em: 29 de setembro de 2013.
- [18]. THOMKE, S.; REINERTSEN, D. Agile product development: managing development flexibility in uncertain environments. **California Management Review**, v. 41, n. 1, p. 8-30, Fall 1998.
- [19]. US GOVERNMENT. The Pledge of Allegiance. Disponível em: <<http://usgovinfo.about.com/blpledge.htm>>. Acesso em: 29 de setembro de 2013.
- [20]. Inglehart, Ronald. **Globalization and Postmodern Values.** In: The Washington Quarterly, pp 215-228, winter, 2000. Acessado em 31 de maio de 2013, e disponível em: http://csis.org/files/publication/twq_00Winter_inglehart.pdf
- [21]. BRASILEIRO, Alice de B. H. **Rebatimento espacial de dimensões socioculturais: ambientes de trabalho.** Rio de Janeiro: UFRJ-FAU. Dissertação (Doutorado em Arquitetura), 2007.
- [22]. TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios [tradução de Riding the Waves of Culture].** São Paulo: Educator, 1994.
- [23]. LIMA, Felipe C. de C. **Relacionamento entre Dimensões Culturais de Hofstede e o Processo de Desenvolvimento e Inovação.** São Carlos: EESC-USP. Trabalho de Conclusão de Curso, 2013.

Apêndice A – Estudo de Hofstede - Brasil

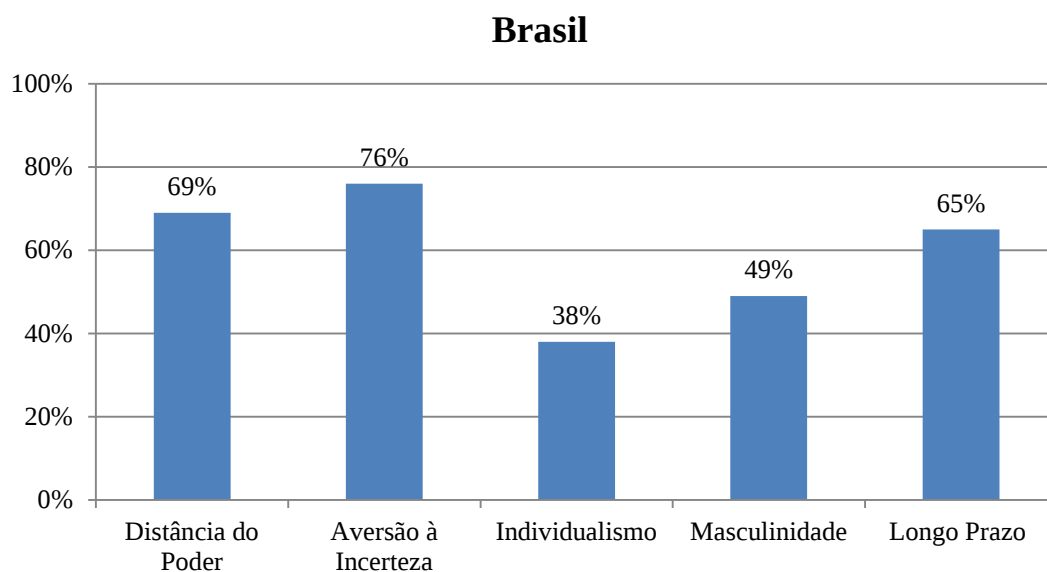


Figura 9: Valores percentuais para as 5 dimensões culturais encontrados no Brasil.

Fonte Hofstede (2013).

Distância do Poder

O Brasil apresenta 69% nesse quesito, o que teoricamente reflete uma sociedade cuja hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. Os detentores do poder têm mais benefícios do que os menos poderosos na sociedade. Isso demonstra também que, no Brasil, é importante mostrar respeito para os idosos e existe uma tendência dos filhos a cuidar de seus pais idosos. Na esfera empresarial, há um chefe que assume a responsabilidade completa, e símbolos de status de poder são muito importantes a fim de indicar a posição social e o respeito que poderia ser mostrado (HOFSTEDE 2013).

Aversão à Incerteza

Com uma pontuação de 76%, o Brasil possui uma pontuação alta nessa dimensão, característica que é compartilhada em todos os países Latino-Americanos. Essas sociedades demonstram uma forte necessidade de regras e sistemas jurídicos elaborados, a fim de estruturar a vida; porém, anti-intuitivamente, a necessidade do indivíduo de obedecer a essas leis é fraca. Tal resultado ressalta a importância da burocracia, das leis e das regras no Brasil, além da necessidade dos momentos diários de relaxamento para os brasileiros, como conversas com colegas ou uma longa refeição. Finalmente, esse resultado demonstra que os brasileiros são pessoas bastante extrovertidos e tendem a demonstrar as emoções em sua linguagem corporal (HOFSTEDE 2013).

Individualismo e Coletivismo

A pontuação obtida pelo Brasil nesse critério foi de 38%, o que significa que as pessoas estão integradas desde o nascimento em grupos fortes como a família e exibem uma forte lealdade. Dentro do ambiente de trabalho, espera-se que haja, por exemplo, o nepotismo. Nos negócios, é importante construir relações duradouras de confiança e uma reunião geralmente começa com conversas, a fim de conhecer uns aos outros antes de realizar o negócio. O estilo de comunicação preferido é rico em contexto, a escrita é rebuscada e a conversa, extensa (HOFSTEDE 2013).

Orientação de Curto / Longo Prazo

O valor encontrado de 65% coloca Brasil como a única sociedade não-asiática entre as sociedades orientadas a longo prazo. O estudo demonstra que o chamado "jeitinho brasileiro" é o responsável pela procura por alternativas para fazer o que aos olhos ocidentais poderia ser considerado impossível. Brasileiros aceitam facilmente as mudanças como uma parte da vida e conseguem aceitar mais de uma verdade (HOFSTEDE 2013).

Apêndice B – Estudo de Hofstede – Estados Unidos

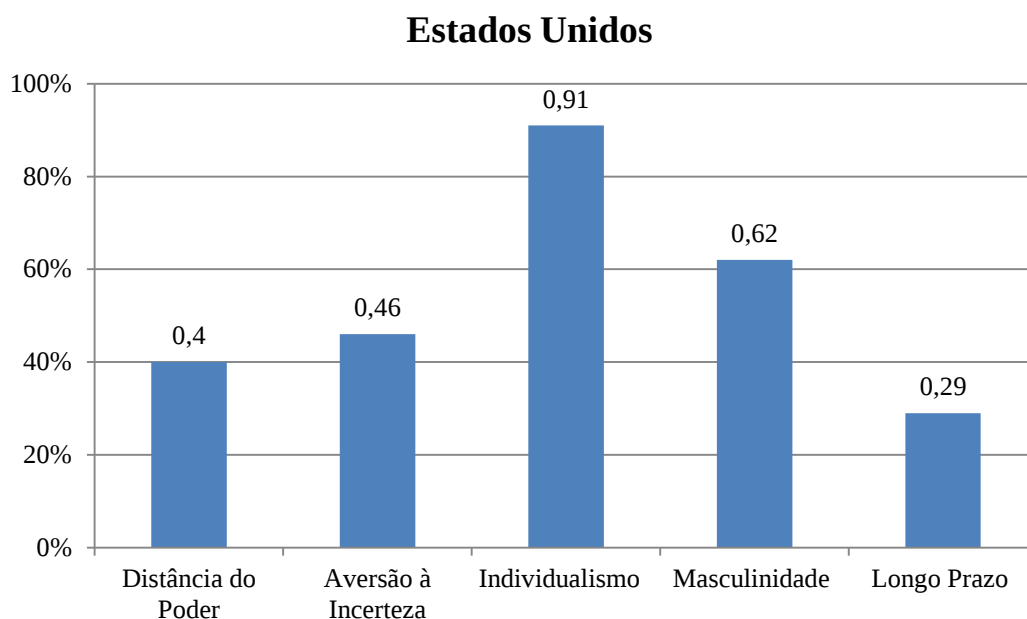


Figura 10: Valores percentuais para as 5 dimensões culturais encontrados nos Estados Unidos.

Fonte Hofstede Centre (2013).

Distância do Poder

A baixa pontuação obtida pelos Estados Unidos é o reflexo dos valores de igualdade e liberdade transmitidos desde o início da formação dos cidadãos. Nas escolas americanas, o hino de lealdade é cantado diariamente pela manhã: *“I pledge allegiance to the Flag of the United States of America, and to the Republic for which it stands, one Nation under God, indivisible, with liberty and justice for all.”* US Government (2013). Pode-se notar que a última parte remete aos valores medidos. Além disso, essa cultura também fica evidenciada pelo foco na igualdade de direitos em todos os aspectos da sociedade e do governo americano. Dentro das organizações americanas, a hierarquia é estabelecida por conveniência, os superiores estão sempre acessíveis e gerentes se apoiam em seus funcionários e em suas equipes devido à sua experiência. Gerentes e funcionários esperam ser consultados e as informações são compartilhadas com frequência. Ao mesmo tempo, a comunicação é informal, direta e participativa (HOFSTEDE 2013).

Aversão à Incerteza

Com um resultado de 46% nessa dimensão, a sociedade americana demonstra certa aceitação à incerteza e, conseqüentemente, a novas ideias e a produtos inovadores. O desejo de tentar algo novo e diferente é mais aceitável independentemente se se referir à tecnologia, práticas de negócios, ou gêneros alimentícios. Um exemplo é o americano Thomas Edison, que ao chegar às mil tentativas fracassadas de fazer a lâmpada foi questionado se deveria parar de

tentar, ao que explicou: *"posso dizer que não fracassei mil vezes, apenas descobri mil maneiras de como não fazer a lâmpada funcionar"*, como apresentado em Thomas Edison (2013). Assim, continuou seu trabalho e obteve sucesso em sua 1043ª tentativa, uma invenção de grande valor até os dias de hoje.

Os americanos também tendem a ser mais tolerantes com as ideias e opiniões das pessoas e permitem uma maior liberdade de expressão, característica que está fortemente evidenciada na constituição americana através da primeira emenda. Ao mesmo tempo, eles não têm necessidade de um grande número de regras e são menos emocionalmente expressivos do que as culturas que apresentaram uma pontuação maior (HOFSTEDE 2013).

Individualismo e Coletivismo

Essa é uma das maiores pontuações encontradas nos países estudados. Com 91% neste critério, os Estados Unidos demonstram uma cultura altamente individualista, o que se traduz em uma sociedade fracamente unida cuja expectativa é de que as pessoas cuidem apenas de si mesmas e de suas famílias. Há também um alto grau de mobilidade geográfica nos Estados Unidos; a maioria dos americanos está acostumada a fazer negócios ou interagir com desconhecidos, não têm receio de contatar esses desconhecidos a fim de obter informações. Na esfera corporativa, os funcionários deverão ter iniciativa e demonstrar autossuficiência. Assim como na Holanda, contratações e decisões de promoção são baseadas no mérito ou nas evidências, ou seja, na meritocracia (HOFSTEDE 2013).

Orientação de Curto / Longo Prazo

A baixa pontuação de 29% dos Estados Unidos demonstra uma forte orientação para uma cultura de curto prazo. Sendo assim, pode-se dizer que essa é uma cultura focada em tradições e cumprimento de obrigações sociais. Diante dessa perspectiva, Hofstede (2001) aponta que as empresas americanas medem o seu desempenho em termos de curto prazo, com demonstrações de lucros e perdas a serem emitidas em uma base trimestral. Isso também impulsiona as pessoas a buscarem resultados rápidos dentro do local de trabalho evidenciando uma necessidade de se obter a "verdade absoluta" em todos os assuntos (HOFSTEDE 2013).

Apêndice C – Formulário em VBA (Microsoft Excel)

Questionário - Pesquisa TCC

Por gentileza, preencher completamente as 3 Etapas e em seguida, Clicar no botão "Salvar e Fechar".

Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3

Peso das Opiniões em Grupo

01) Você considera que sua opinião é valorizada?

Nunca ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito

02) A decisão final é tomada em grupo ou apenas por uma pessoa?

Uma pessoa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Em grupo

03) Existe hierarquia dentro do grupo que inibe ou impede a exposição de opiniões?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

04) Qualquer um no grupo tem liberdade de expressar as próprias idéias?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

Abertura para novas idéias

05) Quão diferentes são as idéias entre os envolvidos no processo?

Baixo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Alta

06) Qual o peso da tradição no processo de criação?

Baixo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Alto

07) Todas as idéias são compartilhadas, consideradas e discutidas?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

08) Programas são rapidamente mudados para atender as novas condições?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

Acesso as informações

09) Você tem acesso a todas informações relevantes da empresa para o projeto?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

10) Existe um nível hierárquico mais elevado de envolvimento nos projetos?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

11) Existe apoio da empresa para os participantes dos grupos de pesquisa (os funcionários e entrevistados)?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

Grupos envolvidos no Processo

12) Existe envolvimento de grupos externos no processo de criação?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

13) Se sim, o envolvimento é frequente? Caso não, marque Não.

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

14) O compartilhamento de informações dentro dos grupos de projetos é feito para atender todas as necessidades do projeto?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

15) A empresa forma times para resolver

Nunca ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sempre

Figura 11: Questionário utilizado - Parte 1

Questionário - Pesquisa TCC

Por gentileza, preencher completamente as 3 Etapas e em seguida, Clicar no botão "Salvar e Fechar".

Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3

Precisão do Projeto Inicial

16) Como você classificaria o nível de detalhamento inicial do projeto exigido pela empresa?

Pouco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito

17) Você acha que novos projetos são bem aceitos pela empresa ou existe uma cultura de manter projetos tradicionais?

Tradicionais ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Novos projetos

Complexidade do Projeto Inicial

18) Quanto tempo é gasto, em média, no início do projeto?

Pouco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito (%)

<30 40 50 60 >70

19) Como você classifica a quantidade de informações no início do projeto?

Pouco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito

20) Existe muita pressão na precisão da definição do escopo, nesta etapa?

Pouca ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito

21) Geralmente, existe um desvio muito grande entre o projeto inicial e o final?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

Imediatismo das Soluções

22) Esses projetos têm uma função imediata da concorrência no mercado ou é uma função de posicionamento de longo prazo?

Imediato ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Longo Prazo

23) Após a conclusão de um projeto, quanto tempo demora para ser colocado no mercado?

Pouco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito

24) A expectativa da empresa para o projeto é transmitido para o grupo nesta fase ou é elaborado com base no projeto?

Transmitido ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Desenhado

Dificuldade de Consenso

25) Em momentos de decisões, a solução tradicional tem preferência?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

26) Existem pesos diferentes de opiniões, dentro do grupo?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

27) A empresa providencia suporte necessário para que as decisões sejam tomadas?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

Figura 12: Questionário utilizado - Parte 2

Questionário - Pesquisa TCC

Por gentileza, preencher completamente as 3 Etapas e em seguida, Clicar no botão "Salvar e Fechar".

Fechar sem Salvar

Salvar e Fechar

Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3 |

Reuniões

28) Com qual frequência, em média, o grupo se reúne durante o processo?

Pouco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito

29) Quanto tempo essa reunião demora?

Pouco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito (minutos)

<30 40 50 60 >70

30) Como você classifica a abertura para mudanças em cada reunião?

Pouco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muita

Avaliações de Feedback do Cliente

31) Você acredita que o feedback é obtido de maneira apropriada?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

32) Quanto tempo essa reunião demora?

Pouco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito (minutos)

Discussão dos Resultados

33) O cliente participa efetivamente do processo de discussão do projeto?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

34) As pessoas envolvidas no projeto participam da discussão?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

35) As informações são compartilhadas com todas as pessoas do grupo?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

36) Quão importante é a experiência pessoal dos membros do grupo?

Não ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sim

Figura 13: Questionário utilizado - Parte 3

Apêndice D – Tabela Completa com o Peso das Dimensões em cada Questão

Tabela 8: Tabela completa com o Peso das Dimensões de cada Questão

		Distância ao Poder	Aversão à Incerteza	Individualism o	Orientação de Longo Prazo
Questão	<u>1</u>	3	0	2	0
Questão	<u>2</u>	1	3	5	0
Questão	<u>3</u>	5	0	3	0
Questão	<u>4</u>	2	0	3	0
Questão	<u>5</u>	0	1	0	0
Questão	<u>6</u>	0	4	0	0
Questão	<u>7</u>	0	3	0	0
Questão	<u>8</u>	0	5	0	4
Questão	<u>9</u>	4	0	1	0
Questão	<u>10</u>	4	1	3	0
Questão	<u>11</u>	4	0	2	0
Questão	<u>12</u>	2	0	4	0
Questão	<u>13</u>	0	0	2	0
Questão	<u>14</u>	0	0	3	0
Questão	<u>15</u>	0	0	4	0
Questão	<u>16</u>	3	5	0	0
Questão	<u>17</u>	4	4	0	0
Questão	<u>18</u>	0	3	0	2
Questão	<u>19</u>	1	4	0	0
Questão	<u>20</u>	3	4	0	3
Questão	<u>21</u>	0	5	0	3
Questão	<u>22</u>	0	0	0	4
Questão	<u>23</u>	0	0	0	5
Questão	<u>24</u>	5	0	2	3
Questão	<u>25</u>	0	4	0	0
Questão	<u>26</u>	1	0	3	0
Questão	<u>27</u>	1	1	2	0
Questão	<u>28</u>	0	3	0	2
Questão	<u>29</u>	0	3	0	3
Questão	<u>30</u>	0	4	0	0
Questão	<u>31</u>	2	0	3	0
Questão	<u>32</u>	4	0	2	0
Questão	<u>33</u>	5	0	3	0
Questão	<u>34</u>	4	0	2	0
Questão	<u>35</u>	0	0	2	0
Questão	<u>36</u>	3	0	0	0