

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS SEST SENAT
ITL**

**ESTUDO DOS ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS DECISÕES
SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA EMPRESA TORA: UMA ANÁLISE À LUZ
DAS DIMENSÕES CULTURAIS PROPOSTAS POR HOFSTEDE EM
CONSONÂNCIA COM AS EMPRESAS TRANSPORTADORA ANDRADE LTDA.,
TRANSPORTE BRITO & BRITO LTDA., EXPRESSO NEPOMUCENO SA**

BELO HORIZONTE

2020

Júlia de Lima Brito
Leonardo Almeida
Leonardo Mendes Gabriel
Maria Cecília Lodi
Matheus Henrique de Andrade Costa
Renan Samia

**ESTUDO DOS ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS DECISÕES
SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA EMPRESA TORA: UMA ANÁLISE À LUZ
DAS DIMENSÕES CULTURAIS PROPOSTAS POR HOFSTEDE EM
CONSONÂNCIA COM AS EMPRESAS TRANSPORTADORA ANDRADE LTDA.,
TRANSPORTE BRITO & BRITO LTDA., EXPRESSO NEPOMUCENO SA**

Projeto Aplicativo do Curso de Especialização em Negócios,
como requisito obrigatório para certificação, que estabelece
normas dos cursos de pós-graduação lato sensu.

Orientador: Prof. Dr. Fabricio Ziviani

Gerente do Programa: Matheus Henrique de Andrade Costa

BELO HORIZONTE

2020

EPÍGRAFE

Todos os dias, milhões de trabalhadores colocam o Brasil para girar. Por terra, por água ou pelo ar, eles movimentam a economia nacional pela força do seu trabalho. São mais de 2,2 milhões de pessoas que são responsáveis, diariamente, por conectar o país (CNT/SEST SENAT/ITL, 2020).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E FIGURAS

| | | |
|------------|---|----|
| FIGURA 1 - | Graus de Inovação ao nível de Componentes e Sistemas | 18 |
| FIGURA 2 - | Quatro Fases macros para gerenciar o processo de inovação | 20 |
| FIGURA 3 - | Níveis da cultura organizacional de Schein | 23 |
| FIGURA 4 - | O diagrama da cebola: manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade | 25 |
| FIGURA 5 - | Mapa das Filiais da Tora Transportes e Evolução das atividades organizacionais | 60 |
| FIGURA 6 - | Informações estruturais e funcionais da Expresso Nepomuceno SA | 67 |

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

| | | |
|-------------|---|----|
| QUADRO 1 - | Inovação quanto ao tipo e seus autores | 16 |
| QUADRO 2 - | Inovação quanto ao grau/intensidade e seus autores | 16 |
| QUADRO 3 - | Definições de cultura e seus respectivos autores | 22 |
| QUADRO 4 - | Dimensão Distância do Poder no meio social e no ambiente corporativo | 32 |
| QUADRO 5 - | Dimensão Individualismo <i>versus</i> Coletivismo no meio social e no ambiente corporativo | 35 |
| QUADRO 6 - | Dimensão Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade no meio social e no ambiente corporativo | 37 |
| QUADRO 7 - | Dimensão Aversão à Incerteza no meio social e no ambiente corporativo | 39 |
| QUADRO 8 - | Dimensão Orientação a Longo Prazo e Orientação a Curto Prazo no meio social e no ambiente corporativo | 41 |
| GRÁFICO 1 - | Divisão modal do transporte motorizado no Brasil (2010) | 63 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|----------|---|
| OCDE - | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| P&D - | Planejamento & Desenvolvimento |
| IBM - | <i>International Business Machine</i> |
| GEIPOT - | Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes |
| CNT - | Confederação Nacional dos Transportes |
| TRR - | Transportador Revendedor Retalhista |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|----------|---|
| OCDE - | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| P&D - | Planejamento & Desenvolvimento |
| IBM - | <i>International Business Machine</i> |
| GEIPOT - | Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes |
| CNT - | Confederação Nacional dos Transportes |
| TRR - | Transportador Revendedor Retalhista |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | RESUMO EXECUTIVO | 10 |
| 1.1 | PROBLEMA DE PESQUISA | 11 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO E A RELEVÂNCIA DO PROJETO PARA AS EMPRESAS | 11 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 13 |
| 1.3.1 | Objetivo Geral | 13 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos | 13 |
| 1.4 | BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO PROJETO APLICATIVO | 14 |
| 2 | BASES CONCEITUAIS | 15 |
| 2.1 | INOVAÇÃO: CONCEITOS E CONTEXTO | 15 |
| 2.1.1 | Tipificação e grau/intensidade da inovação | 16 |
| 2.2 | INOVAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL | 19 |
| 2.3 | DISCORRENDO ENTRE CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL | 22 |
| 2.3.1 | Cultura organizacional | 27 |
| 2.3.2 | Cultura organizacional: Visão, princípios, missão | 29 |
| 2.4 | A CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE HOFSTEDE | 30 |
| 2.4.1 | As dimensões da cultura organizacional por Hofstede | 32 |
| 3 | METODOLOGIA DE PESQUISA | 43 |
| 4 | LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES | 46 |
| 4.1 | BENCHMARKING/REALIDADES ORGANIZACIONAIS | 46 |
| 4.1.1 | Práticas de gestão adotadas pela Empresa Tora Transportes voltadas para Funcionários que trabalham com inovação nas filiais Brasil, Argentina e Chile e Gestores Brasil e Argentina | 46 |
| 4.1.2 | Histórico do setor | 59 |

| | | |
|--------------|--|------------|
| 4.2 | CONTEXTO ATUAL – GLOBAL | 61 |
| 4.3 | CONTEXTO ATUAL – BRASIL | 62 |
| 4.4 | AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR TRÊS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA, NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES QUE TRABALHAM COM INOVAÇÃO | 65 |
| 4.4.1 | Histórico das Empresas Transportadora Andrade Ltda., Transporte Brito & Brito Ltda., Expresso Nepomuceno SA | 65 |
| 5 | DESENVOLVIMENTO | 68 |
| 5.1 | IDENTIFICANDO O PROBLEMA E A SOLUÇÃO | 68 |
| 5.2 | CONSTRUINDO A SOLUÇÃO: O MODELO | 86 |
| | CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES | 88 |
| | REFERÊNCIAS | 97 |
| | ANEXOS | 100 |

1. RESUMO EXECUTIVO

O momento econômico atual é caracterizado por diversos fatores que convergem para acirrar a disputa entre as organizações por posições de mercado mais vantajosas. Nesse contexto altamente competitivo fica evidente a necessidade de antecipar demandas de mercado como forma de ganhar tempo frente à urgência por agilidade na concepção, desenvolvimento e lançamento de novidades no mercado. Neste contexto, tornou-se imperativo para as empresas promover a inovação de forma rápida e sistemática, visando o aumento da sua competitividade e rentabilidade, sobretudo a partir das últimas décadas do século XX.

Neste contexto, a globalização afetou de maneira contundente os países quanto ao seu posicionamento, sua forma de competir e sua comunicação com outros países. Um mercado global é criado a partir do momento em que a homogeneidade cultural está crescendo de tal maneira que está tornando inevitável o encurtamento das distâncias ideológicas entre nações (DALE; 2004). Assim sendo, ao ingressar no mercado estrangeiro, as empresas devem levar em conta alguns aspectos da cultura dos países, da cultura de suas organizações e do processo destas na gestão da inovação, e que sejam válidos para todos os países e possam variar a intensidade de acordo com sua cultura.

É neste sentido que este Projeto Aplicativo aborda estes dois temas: Cultura Organizacional *versus* Inovação, ao pesquisar os aspectos culturais de quatro países e seu processo na gestão da inovação, quais sejam: Brasil, Chile, Uruguai e Argentina. Estes países foram os escolhidos por serem países onde a Empresa Tora Transportes tem Filiais, embora, em virtude da pandemia da Covid 19, a Filial Uruguai teve seus Gestores e colaboradores que eram peças-chave no processo de gestão da inovação na empresa, desligados e não puderam contribuir com a pesquisa.

Necessitando adentrar no cenário global, e mesmo tendo grande peso e sendo consideravelmente conhecida a matriz de transporte de carga brasileira, e apesar de sua participação esmagadora no contexto do transporte, as empresas de transporte nacionais vêm perdendo competitividade e lucratividade, o que enseja a busca por novos métodos de trabalho e de gestão destas organizações para enfrentar os custos crescentes.

Nesta busca por novas formas de trabalho e de gestão organizacional, este Projeto Aplicativo pretende ofertar às empresas de transporte de carga novos caminhos para enfrentar a competitividade e obter lucro, analisando a cultura local de cada um desses países e a melhor forma de gestão em termos de inovação, uma vez que a cultura determina as formas de

gestão em todos os aspectos, e principalmente da inovação, buscando forma de reforçá-la nas empresas foco deste Projeto Aplicativo, o que pode se estender para as demais empresas do setor no Brasil.

Então, entendendo que a cultura organizacional pode ser vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçá-la ou inibi-la (AHMED, 1998), surgiu a iniciativa deste Projeto Aplicativo, levando em consideração os estudos de Hofstede, no qual compara diversos países do mundo quanto às dimensões culturais (Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminilidade, Orientação de Curto/Longo Prazo), visando estabelecer o impacto da cultura local de cada país (Brasil, Chile, Uruguai e Argentina) na cultura organizacional da Tora Transportes, buscando compreender as dimensões da cultura proposta por este autor e a sua abordagem, para se entender como é que a gestão da inovação pode ser afetada pelas questões culturais.

Num primeiro momento, este Projeto Aplicativo teve como proposta, até mesmo por parte da Instituição Educacional – FDC -, ser um *benchmarking* com uma empresa que fosse referência em termos de gestão da inovação e que sua forma de gestão pudesse ser “aprendida” por outras empresas do mesmo setor, aplicando a pesquisa no Caso Tora, apresentando a realidade de como ela se comporta em termos de gestão da inovação, sendo uma empresa que atua em quatro países; para entender como ela se comporta em termos de inovação e a influência cultural nesse quesito. Em partes, o *benchmarking* ocorreu, mas com maior evidência ocorreu a análise de como as quatro empresas, foco desta pesquisa, estão se portando em relação à metodologia proposta por Hofstede.

De acordo com o exposto, surge a questão que motiva este Projeto Aplicativo, apresentada a seguir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em quais aspectos a cultura local/regional (comparando Brasil, Chile, Uruguai e Argentina) exerce influência na cultura organizacional, tendo em vista a gestão da inovação, analisada nas dimensões culturais proposta por Hofstede (Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminilidade, Orientação de Curto/Longo prazo)?

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO E A RELEVÂNCIA DO PROJETO PARA AS EMPRESAS

O mundo organizacional incorporou à sua lista de preocupações e discussões um tema já discutido nas academias e entre pesquisadores: Gestão da Inovação. Independentemente do setor, porte, cultura organizacional ou objetivo, as empresas, de um modo geral, necessitam de constantes aprimoramentos, e em função disso, há uma pressão muito grande nas organizações para que elas inovem e gerem o máximo valor, utilizando o menor custo possível. Surge, então, uma necessidade cada vez maior de se compreender o que realmente significa inovar e como gerenciar esse processo, minimizando as perdas e elevando os ganhos.

Para entender e contextualizar essa realidade, a década de 60 tinha como demanda de mercado o preço, tendo como critério de *performance* a eficiência. Já, a década de 70 foi caracterizada pela qualidade como demanda de mercado, somada à eficiência para determinar o critério de *performance*. Por sua vez, a década de 80 agregou, além da qualidade e da eficiência, a necessidade de flexibilidade. Finalmente, a década de 90 foi marcada pela exigência de inovação, tanto na demanda de mercado quanto no critério de *performance* da organização. A discussão em torno da inovação, portanto, não é algo recente, apesar da grande euforia que se vê nos dias atuais em torno desse assunto.

O investimento em inovação impacta diretamente a economia permitindo a obtenção de vantagens competitivas como o predomínio de uma solução tecnológica ou monopólio de um determinado conhecimento. Por tudo isso, estudos e pesquisas se tornam necessários para melhorar a capacidade de inovar dos empreendedores, das empresas brasileiras e das mundiais.

Aliada a esse contexto de inovação, a cultura organizacional é uma área da Administração que desde meados de 1980 vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas. No âmbito empresarial, a cultura é parte do contexto em que uma organização se encontra e entender isso é de grande importância para a gestão do negócio. Dessa forma, a contribuição social deste estudo está na ampliação de conhecimento em uma organização que faz parte de uma área tão significativa e presente em todo o país. Esse estudo também é pertinente do ponto de vista institucional para o maior conhecimento da cultura da empresa, colocando a cultura em destaque como forma de entendimento da organização e de como as relações e práticas se dão no ambiente organizacional. A adoção de comportamentos culturais que propiciam o ato de inovar pode levar uma organização ao sucesso.

Apesar do reconhecimento do papel chave da cultura organizacional em processos que levam à inovação, os estudos que abordam a relação entre as variáveis são, em sua maioria, de

caráter teórico (TUSHMAN; O'REILLY, 1997). Parte dos trabalhos que se dedicaram a pesquisar a relação entre cultura organizacional e inovação, se concentrou em averiguar alguma característica ou função da cultura. Além disso, os estudos que analisam o efeito dos determinados tipos de cultura sobre processos que promovem a cultura organizacional e inovação se centraram em indústrias (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Assim, este Projeto Aplicativo é relevante porque contribui para um melhor entendimento da influência da cultura organizacional na gestão da inovação em empresas do setor de transporte de carga. Além disso, o interesse cada vez maior em estudos voltados para o Transporte pode incentivar seu crescimento, contribuindo para o desenvolvimento de novos processos e produtos que possam trazer benefícios à sociedade e às próprias empresas, o que evidencia a pertinência deste Projeto Aplicativo.

Em se tratando das diferenças culturais entre países, o que é um dos objetos deste Projeto Aplicativo, estas têm sido abordadas em diversos trabalhos. O mais conhecido foi publicado em 1980, por Geert Hofstede, autor de *Culture's Consequences: international differences in work-related values e Cultures and Organizations: software of the mind*. É notado nas análises dos estudos de Hofstede que empresas com Filiais em outros países tinham diferença em seu funcionamento, ainda que tivesse o mesmo método de gestão igual ao da Matriz. O pesquisador atribuiu essa diferença à cultura do país de acolhimento e constatou que não existe um método universal de gestão, mas este deve ser baseado e adaptado à cultura local.

Assim sendo, os estudos de Hofstede sobre cultura nacional são destaque nesta área por sua continuidade e abrangência. Desde 1980, o estudo já analisou e categorizou cerca de 76 países em todas as dimensões atualmente estabelecidas pelo autor e continua coletando dados e se atualizando a partir de colaborações de estudos pelo mundo. Neste sentido, este Projeto Aplicativo poderá contribuir para a ampliação dos conhecimentos em cultura organizacional relacionados ao transporte. Este Projeto Aplicativo adota uma abordagem diferente ao considerar a escassez de estudos sobre o tema e relacionados à Cultura e Hofstede na área do Transporte.

Por fim, e não menos importante, registra-se, aqui, o ganho que este Projeto Aplicativo vai gerar: a preocupação que empresas que atuam no Mercosul ou em outros países, como isto vai afetar seu processo de inovação. Isto é uma contribuição deste Projeto Aplicativo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever e comparar se a cultura local/regional (comparando Brasil, Uruguai, Chile e Argentina) exerce influência na cultura organizacional, tendo em vista a gestão da inovação, analisada nas dimensões culturais proposta por Hofstede (Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminilidade, Orientação de Curto/Longo prazo).

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar e contextualizar cultura no ambiente social e organizacional.
- Conceituar, contextualizar, tipificar e classificar Inovação.
- Comparar as culturas local e regionais entre os países Brasil, Chile, Uruguai e Argentina em termos de gestão da inovação.
- Descrever e analisar a cultura gerencial para a inovação, analisando-a nas dimensões culturais proposta por Hofstede (Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminilidade, Orientação de Curto/Longo prazo).

1.4 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO PROJETO APLICATIVO

Este Projeto Aplicativo está estruturado em seis capítulos, conforme a seguir.

No Capítulo 1, é apresentado um Resumo Executivo do Projeto onde está descrita uma contextualização do cenário global organizacional, uma breve contextualização relacional dos temas (foco do estudo) e um resumo da proposta do Projeto Aplicativo.

O Capítulo 2 é dedicado às Bases Conceituais sobre os temas Inovação, Cultura Organizacional, incluindo as Dimensões Culturais de Hofstede, sustentadas por autores cientificamente reconhecidos.

No Capítulo 3 é apresentada a Metodologia de Pesquisa utilizada: tipos de pesquisas aplicáveis, técnica de coleta de dados utilizada, e a análise dos dados coletados.

No Capítulo 4 é realizada uma descrição mais profunda sobre a realidade atual do Setor e é apresentado o *benchmarking* realizado com a empresa eleita, abordando um pouco da história da empresa, sua constituição física, capacidade produtiva, número de filiais e colaboradores, entre outros fatores relevantes.

No Capítulo 5, é apresentada uma análise do setor das empresas pesquisadas, demonstrando, através de números e análises, diversos fatores que comprovam a realidade pesquisada, buscando sugerir melhores práticas e pontos de atenção essenciais.

Por fim, são apresentadas as considerações finais constituídas dos resultados encontrados por meio desta pesquisa.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 INOVAÇÃO: CONCEITOS E CONTEXTO

O termo inovação vem do latim *innovare*, o que significa tornar novo, mudar ou alterar as coisas introduzindo-lhes novidades; renovar (PAROLIN, 2001). Johannessen et al. (2001) definem inovação como criação de novidades. A inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Inovação, portanto, é o processo de transformação de uma oportunidade identificada, em uma nova ideia, considerando a forma de colocá-la em uso da maneira mais ampla e viável possível (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Cientes destes e outros conceitos para inovação, ao definir inovação de maneira genérica Tidd; Bessant; Pavitt (2008) entendem que seria a criação de algo novo (seja um produto, serviço ou processo) que agregue valor. Ou seja, em termos econômicos, que gere lucro. Outros autores, chamados de neoschumpeterianos, tais como Johannessen et al (2001), ao longo do século XX buscaram reforçar o pensamento de Schumpeter sobre a importância que a inovação possui para o desenvolvimento econômico. Na perspectiva organizacional, Prahalad e Ramaswamy (2004b) conceituam inovação com base na adoção de novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da empresa no mercado. Eles definem o desenvolvimento de novas tecnologias como a forma das organizações inovarem e se tornarem mais competitivas.

Na mesma perspectiva, para Sáenz; Garcia Capote (2002), a inovação pode ser vista por diferentes aspectos: utilizar algum produto, sistema ou processo pela primeira vez em alguma empresa, ou em algum país. Tudo dependerá da referência analisada. Portanto, uma inovação pode se manifestar de várias formas, sempre tendo em vista a aplicabilidade e sua capacidade de oferecer algum tipo de retorno para a organização, é o que apregoa o Manual de Oslo (2006).

Apesar dos conceitos serem simples, inovar não consiste apenas em fazer algo novo; trata-se de um processo bem mais complexo. O que pode ser reafirmado por Dosi; Pavitt & Soete (1990): a inovação é algo complexo e está inserida em um processo relacionado com a descoberta, desenvolvimento, experimentação e adoção de novos produtos ou processos produtivos. Esse conceito amplia a compreensão sobre a inovação e a caracteriza como um

processo complexo. Neste sentido, um dos fatores que torna esse processo tão complexo é a escassez dos recursos disponíveis para inovar.

A discussão em torno da inovação não é algo recente, apesar da grande euforia que se vê atualmente em torno desse assunto. Schumpeter (1950) já definia inovação como a abertura de um novo mercado que focava no objetivo de obter uma vantagem estratégica. Assim sendo, o conceito de inovação é algo bastante utilizado no contexto empresarial, ambiental e até mesmo econômico.

Drucker (2008) amplia esse conceito acrescentando importância ao empreendedor. Ele entende a inovação como sendo a atribuição de novas capacidades aos recursos existentes na empresa para gerar riqueza. “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. Os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores.” (DRUCKER, 1987, p. 39). Por sua vez, Schumpeter (1985) já tinha definido que o agente que deveria promover a inovação na organização seria o empresário. Na sua concepção, os empresários inovam para obter uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, o que resultará em ganhos financeiros, que pode ser chamado de lucro. Ambos colocam um ponto importante: a inovação é promovida por pessoas.

Por se desenvolver com base nos conhecimentos empírico, científico ou tecnológico, a inovação pode ser considerada um processo que, como qualquer outro, necessita de planejamento e gestão (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

2.1.1 Tipificação e grau/intensidade da inovação

O Manual de Oslo é um documento importante que foi publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); foi redigido por um grupo de especialistas de cerca de trinta países que analisaram indicadores e dados sobre inovação. Este Manual tem como objetivo servir de referência no processo de inovar, oferecendo informações, metodologias e conceituação; adota como conceito de inovação na sua terceira edição “a implementação de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método

organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2006). Este conceito define os graus, novo ou melhoria, em que a inovação pode ocorrer e os tipos: processo, produto, organização, práticas de negócio. Da mesma forma, Schumpeter (1950); Johannessen et. al (2001); Tidd; Bessant; Pavitt (2008) “classificam” a inovação em diferentes graus e tipos.

Quando se menciona o tipo, está relacionado em que nível aconteceu a inovação. Já o grau, refere-se ao nível de novidade e ruptura proporcionada pela inovação.

QUADRO 1

Inovação quanto ao tipo e seus autores

| Quanto ao tipo | Autores |
|---|---|
| A inovação poderia ocorrer na forma de um novo produto; um novo método de produção; um novo mercado; uma nova fonte de matéria-prima; reorganização de uma indústria qualquer. | Schumpeter (1985)* Johannessen et. al (2001) |
| Inovação em <i>marketing</i> e inovação em gestão; inovação de produto (modificação no produto ou serviço oferecido pela empresa); inovação de processo (modificação no processo de criação e entrega do produto ou serviço oferecido pela empresa); inovação de posição (modificação do posicionamento e da percepção do cliente em relação a um produto ou serviço); inovação de paradigma (modificação do comportamento e visão em relação a um determinado produto ou serviço). | Tidd; Bessant; Pavitt (2008) |

FONTE – Dados da pesquisa bibliográfica

NOTA - * Todas essas formas irão introduzir algo novo que irá promover a destruição do produto ou tecnologia similar que foi substituído.

QUADRO 2

Inovação quanto ao grau/intensidade e seus autores

| Quanto ao grau/intensidade* | Descrições | Autores |
|-----------------------------|---|--|
| Incremental | Apresenta pequenas mudanças ou alterações no produto ou serviço existente. Grande parte das inovações está no grau de incrementais. | Tidd; Bessant; Pavitt (2008) |
| | Geralmente resultam de melhorias sugeridas por engenheiros ou usuários; garantem uma nova funcionalidade, prolonga o ciclo de vida do produto ou serviço existente, sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou grandes investimentos. | Freeman (1987) |
| | São as melhorias no <i>design</i> ou na qualidade dos produtos/serviços, melhorias em <i>layout</i> , processos. Elas ocorrem de forma contínua, não necessitam de atividades de P&D e são resultado de processos internos de aprendizagem. Ocorrem quando há menos mudanças nos produtos existentes, é explorado o potencial do <i>design</i> estabelecido e reforçam o projeto dominante e as capacidades das firmas estabelecidas. | Henderson e Clark (1990) apud GOLLO, 2006) |

| | | |
|------------------------------|--|---|
| | Também classificada como melhoria contínua, diferencial ou de manutenção, funciona como o início da evolução do produto, serviço ou processo. Ocorre geralmente voltada para o ambiente interno da empresa, utilizando seus recursos e competências; visa a melhoria. | Zogbi (2008) |
| Radical | Caracterizada por uma criação disruptiva, diferente de tudo que a sociedade conhece, provocando grandes impactos sociais e resultados em longo prazo. | Freeman (1987) |
| | Geram um rompimento de processos existentes, exigindo nova tecnologia. Ela é resultado de implementação de atividades P&D; novo sistema tecnológico a qual afeta um setor ou mais com a colocação de nova tecnologia. É baseada em um conjunto de engenharia e princípios científicos. | Henderson e Clark (1990 apud GOLLO, 2006) |
| | Provoca uma mudança significativa no modelo de negócios e tecnologias das empresas. É importante ressaltar sobre a responsabilidade e cautela com os investimentos nela feitos. | Davila; Epstein e Shelton (2007) |
| | Muda a forma como se vê e interage com o produto ou serviço. | Tidd; Bessant; Pavitt (2008) |
| Mudanças tecnológicas | Baseiam-se na combinação da incremental e da radical, resultando na entrada da empresa em novos setores. | Tidd; Bessant; Pavitt (2008) |
| Mudanças de paradigma | São inovações tão fortes que afetam a estrutura e as condições de produção e distribuição de quase todo um ramo da economia. | Tidd; Bessant; Pavitt (2008) |
| Arquitetônica | A reconfiguração de um sistema estabelecido, onde há a interligação entre componentes existentes de uma nova forma, mantendo os conceitos do projeto dominante. | Henderson e Clark (1990 apud GOLLO, 2006) |
| Modular | Quando introduz novos conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia, incluindo componentes. | Henderson e Clark (1990 apud GOLLO, 2006) |
| Descontínua** | Aquela que permite criar e lançar um produto, serviço ou processo novo, original e inédito. | Zogbi (2008) |

FONTE – Dados da pesquisa bibliográfica

NOTA - *Em relação à intensidade da inovação, ou seja, o grau, Freeman (1987) definiu os graus de inovação: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudanças no paradigma. Mas, estes foram descritos pelos autores também apresentados neste quadro.

** Neste caso, a empresa deve estar voltada para o ambiente externo, observando e analisando novos conceitos e gerando ideias, a fim de oferecer serviços e produtos, assim como processos ainda inexistentes, mas que certamente serão úteis e aceitos pelo mercado. Como não existe base para a inovação descontínua, a detecção de oportunidades se torna essencial e o prazo para sua criação geralmente é maior por requerer pesquisas, testes e modelos antes do seu lançamento, na tentativa de diminuir a possibilidade de fracasso.

Assim sendo, existem diferentes classificações para o tipo e para o grau/intensidade de inovação que variam de acordo com cada autor. De uma forma geral, consiste em classificar se a inovação está acontecendo no nível de produto, processo, modelo de negócio, posicionamento de mercado ou tecnologia. Tudo isso torna o processo ainda mais complexo, pois para cada grau e tipo de inovação existirá uma série de elementos que deverão ser identificados e associados.

Entretanto, toda a estratégia de inovação de uma empresa precisa ser repensada com o passar do tempo, pois são afetadas por fatores internos e externos. O que garante o futuro de uma organização é a capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua, por mais tempo, sempre comparados com as concorrentes.

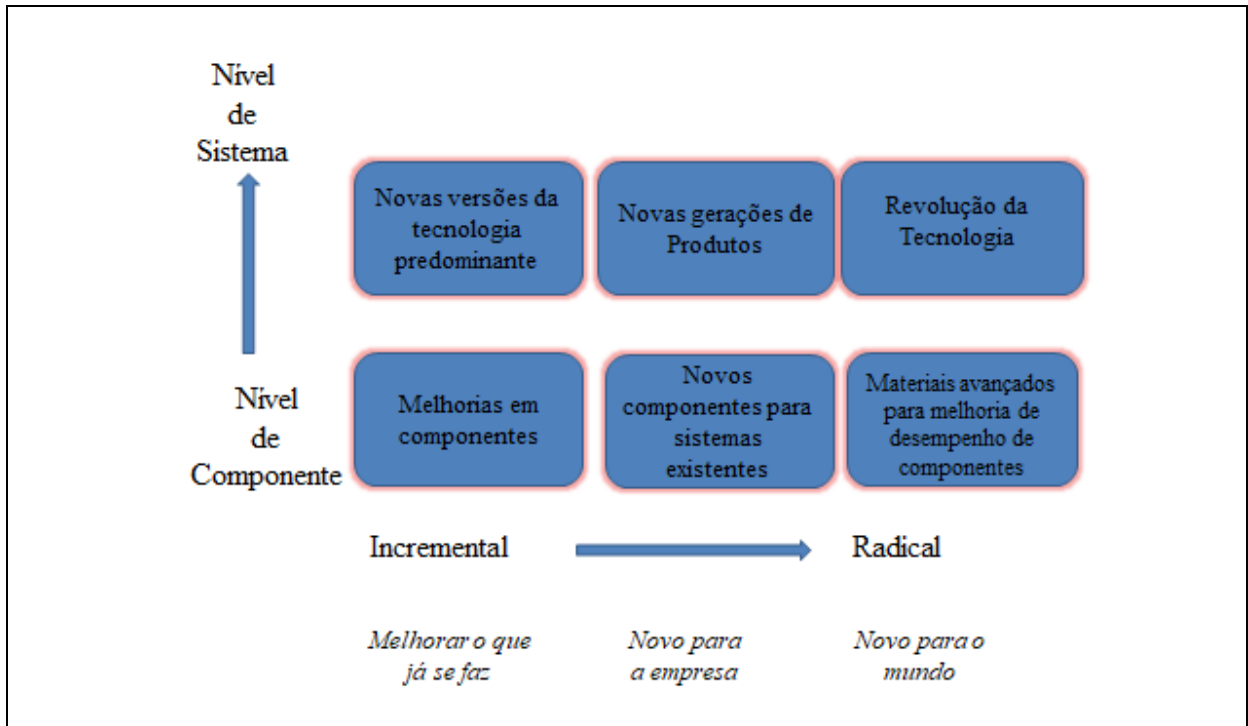


FIGURA 1 - Graus de Inovação ao nível de Componentes e Sistemas

FONTE - Tidd; Bessant; Pavitt (2008).

Esta figura mostra o grau de inovação em nível de componentes, partes do produto, e de sistemas; envolve os elementos que estão associados ao produto ou serviço como a tecnologia ou modelo de negócio.

Portanto, uma inovação não é, por si só, garantia de sucesso; é apenas uma oportunidade. Atualmente, a inovação é considerada tão importante quanto a eficiência operacional. Ela precisa ser seguida por uma interminável corrente de inovações sucessivas, desde as incrementais até as radicais, segundo Shelton; Davila e Epstein (2007).

2.2 INOVAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Indo além dos conceitos genéricos ora apresentados, e partindo para o campo das organizações, pode-se resgatar Drucker (1998) com sua afirmação de que “a inovação é o

esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento.” Inovar significa desbravar fronteiras. A inovação tem peso considerável no portfólio das empresas visto que é com grandes saltos que esta se distancia de seus concorrentes de mercado. O que pode ser compactuado por James M. Kilts, Ex-Presidente e CEO da Gillette: “A inovação é fundamental para o crescimento num ambiente competitivo. Sem a inovação, a empresa fica estagnada, os concorrentes assumem a liderança e a empresa acaba morrendo.” A empresas podem usar a inovação para redefinir uma organização através do emprego de combinações de inovação de modelo de negócios e inovações tecnológicas. Neste contexto, a empresa cria um diferencial competitivo e de crescimento, complementa Kilts. Segundo ele, um princípio fundamental da inovação é aquele segundo o qual “como você inova define o que você inova”.

A inovação depende de elementos, tais como liderança, estratégia, processos, recursos, indicadores de desempenho, mensuração e incentivos, além da maneira como são determinadas a estrutura e a cultura organizacional. Na medida em que os processos de inovação estão sendo processados é inerente haver sistemas de avaliação e incentivos para proporcionar a continuidade do processo, uma vez que não é possível gerenciar o que não é mensurável. Assim, a criação de indicadores de desempenho é fator primordial para esse processo.

Neste contexto, é essencial ter uma gestão proativa, pois a partir daí surgem os resultados. A transparência e o alinhamento da estratégia de inovação são de grande importância para garantir o sucesso na organização (DAVILA; EPSTEIN e SHELTON, 2007). Segundo estes mesmos autores, “a estratégia da inovação precisa, acima de tudo, dar sustentação à estratégia de negócios.”

O americano Peter Senge, autor de diversos livros, entre eles *A Quinta Disciplina*, baseia sua teoria no processo constante de inovação nas empresas. Segundo Senge (1998), “a raiz da inovação está na teoria e nos métodos, não na prática. Absorver as melhores práticas, como tem estado na moda, não gera aprendizagem real. Este autor compreende que a empresa deve trabalhar como um organismo pensante, com processos e métodos bem definidos para que os objetivos sejam atingidos. Não é suficiente ter apenas algumas “cabeças pensantes” e copiar modelos de sucessos de outras empresas. Há que se construir uma metodologia empresarial que canalize os esforços da companhia, de acordo com suas características, para o seu sucesso (maximização do lucro).

Para alavancar a inovação em uma organização faz-se necessário captar e entender o modelo de negócio, maneira pela qual a empresa cria, vende e proporciona valor aos clientes.

Dessa forma, a redução de custos em transportes faz parte da redução de custos na cadeia de suprimentos. Em razão disso, é interessante adotar mecanismos inovadores de gestão para que se obtenha uma redução significativa de custos e sustentabilidade do negócio.

Ries (2011) afirma que pelo fato das inovações acontecerem em ambientes de grande incerteza, a maioria das ferramentas da administração geral não são projetadas para lidarem com essas situações adversas, mas mesmo assim grande parte dos processos de inovação são gerenciados por estas ferramentas. Isso apresenta um conjunto de problemas evidenciados por Christensen (2001) ao mostrar uma série de grandes empresas que fracassaram ao inovar exatamente por aplicarem as melhores práticas gerenciais disponíveis. Tidd; Bessant; Pavitt (2008) sugerem generalizam, na forma de quatro fases, os procedimentos para a organização conseguir gerenciar o seu processo de inovação.



FIGURA 2 - Quatro Fases macross para gerenciar o processo de inovação

FONTE - Adaptado de Tidd; Bessant; Pavitt (2008).

Num nível mais genérico, para implementar e concretizar um processo de gestão da inovação a organização precisa: 1. Esquadrinhar e pesquisar seus cenários, oportunidades e riscos: Nessa fase, a organização irá identificar oportunidades, mensurar riscos e processar sinais potenciais de inovação. Será um conjunto de estímulos, externos ou internos, aos quais a empresa irá responder por meio de ferramenta que lhe permita monitorar tendências de mercado e tecnologias; 2. Selecionar, estrategicamente, as ideias: Dentre as várias potencialidades de inovação identificadas a organização terá que escolher aquelas para as

quais irá disponibilizar recursos. Escolher a que oferece a melhor chance de desenvolver vantagem competitiva e que esteja alinhada com a estratégia da organização é o objetivo a ser alcançado nessa etapa; 3. Produção, gerenciamento e fornecimento de recursos: produzir os recursos tangíveis e intangíveis (conhecimento através de Planejamento & Desenvolvimento (P&D) ou por transferência tecnológica, financeira) para explorar as potencialidades selecionadas. Gerenciar esses recursos para que sejam bem balanceados e disponibilizados na quantidade necessária para cada projeto; 4. Implementação da inovação: amadurecer desde a simples ideia, por vários estágios de desenvolvimento, até o novo produto/serviço lançado no mercado ou um novo processo/método dentro da empresa.

Segundo Tidd; Tidd; Bessant; Pavitt (2008), além dessas quatro fases, existe uma quinta que se trataria da reflexão. A reflexão das fases anteriores e revisão das experiências de sucesso e fracasso proporciona uma forma de aprender como melhorar o gerenciamento do processo e captar o conhecimento proveniente disso. Há uma tendência de algumas empresas formalizarem mais o processo, e outras, geralmente empresas menores, operarem de maneira mais informal. A gestão da inovação consiste em aprender a encontrar a solução mais adequada para o problema de gerenciar o processo da maneira mais eficaz e pelos meios e práticas mais indicados.

De uma forma geral, segundo Tidd; Bessant; Pavitt (2008), os modelos são construídos a partir da observação das melhores práticas de empresas reconhecidas notoriamente como inovadoras. Por isso, é muito difícil identificar uma melhor forma ou prática de gerenciar a inovação, pois cada modelo é baseado em um contexto específico com suas particularidades e singularidades.

2.3 DISCORRENDO ENTRE CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Paschini (2006, p. 43), a palavra cultura “tem origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de geração a geração.” Schein (1988) destaca que o termo cultura tem sido ao longo dos anos utilizado por antropólogos para se referir aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem ao longo da história. Mintzberg (2009, p. 264) entende que “cultura é o significado compartilhado que um grupo de pessoas cria ao longo do tempo. [...] feito por atividades puramente sociais, tais como conversar, comemorar e ofender, mas também quando as pessoas trabalham juntas em tarefas comuns.” Assim, a composição da

cultura será influenciada pela forma do indivíduo ver o mundo, focando em atividades, artefatos, de forma a tangibilizar o que a princípio é intangível (MINTZBERG, 2009). Já para o antropólogo americano Clyde Kluckhohn a cultura é o modo de pensar, de sentir e reagir de um grupo humano, sobretudo recebida e transmitida pelos símbolos, 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.

Na literatura, são inúmeras as definições sobre cultura apresentadas por investigadores das várias áreas de estudo. De entre as muitas definições de cultura, podem-se distinguir as seguintes:

QUADRO 3

Definições de cultura e seus respectivos autores

| Definições | Autores |
|---|------------------------|
| cultura é a maneira como um grupo de pessoas resolve os problemas. | Trompenaars (1997) |
| cultura é uma programação mental coletiva, que distingue os grupos uns dos outros. | Hofstede (2003) |
| cultura é a forma como fazemos as coisas numa determinada organização. | Deal e Kennedy (1982) |
| cultura é a forma de viver de um grupo de pessoas; a expressão de um conjunto de comportamentos mais ou menos estereotipados, transmitidos de uma geração a outra pela linguagem e imitação. | Adler (2002) |
| cultura, do ponto de vista teórico, é vista como um conjunto de motivos, valores, crenças, identidades e interpretações, que resulta de experiências partilhadas pelos membros do grupo e que são transmitidas às diferentes gerações. | House (2004) |
| cultura envolve a ampliação, aos membros de um sistema social compartilhado, de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos, valores, para que exista o processamento de informações e a alteração dos padrões. e então, poderão dizer que compartilham uma cultura comum. | Chang (2003) |
| a palavra cultura “tem origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração a geração.” | Paschini (2006, p. 43) |
| a cultura “é o modo de vida de qualquer sociedade. este modo de vida inclui inúmeros detalhes de conduta, mas todos eles têm certos fatores em comum. todos representam a reação normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a uma situação particular.” | Linton (1945, p. 31) |

FONTE – Dados da pesquisa bibliográfica

Além destas definições, frente ao que afirma Sobral (2008, p.74), “é indiscutível que a cultura condiciona a forma como os membros percebem a organização e como respondem a seus desafios e problemas. [...]”.

A cultura é uma programação mental, ou seja, o “*software* da mente”, produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Hofstede (1991) considera que essa programação coletiva da mente é o que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, de outros grupos. Para Hofstede (2010, p. 302), “a cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de

peças de outros", o que se assemelha a definição de Pittigrew (1979), em que a cultura é o agrupamento de perspectivas e um conceito comum por parte de um conjunto de pessoas.

Linton (1945, p. 31) afirma que a cultura "é o modo de vida de qualquer sociedade. Este modo de vida inclui inúmeros detalhes de conduta, mas todos eles têm certos fatores em comum. Todos representam a reação normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a uma situação particular."

Com base nos pressupostos apresentados, Schein (1998) desenvolveu um modelo segundo o qual a cultura de uma organização existe em três níveis diferentes, designadamente: artefatos, pressupostos básicos e crenças, valores e normas.

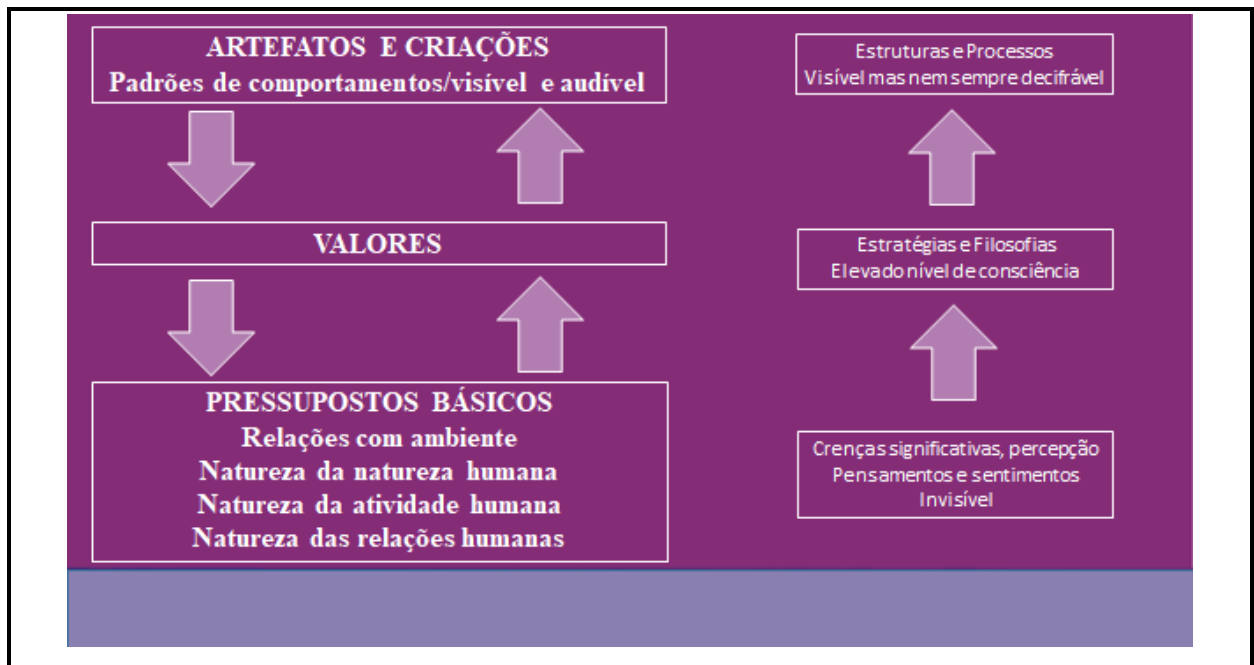


FIGURA 3 – Níveis da cultura organizacional de Schein

FONTE – Schein (1991, p. 21).

Os artefatos. Primeiro e mais visível nível da organização. No entanto, apesar de visíveis, nem sempre são fáceis de decifrar. Refere-se às estruturas visíveis e processos organizacionais, ou seja, o que ao chegar numa empresa se é percebido como *modus operandi* daquele ambiente: as instalações da empresa, a forma de *layout*, como as pessoas se portam, a forma como os funcionários se vestem e comunicam uns com os outros, assim como a forma como a empresa comunica. Um aspecto importante deste nível tem a ver com a facilidade de ser observado. O fato de ser facilmente observado não significa que seja facilmente decifrado, isto é, que se perceba o porquê de determinados comportamentos ou atitudes. Segundo Stein

(1992), os artefatos são os elementos mais explícitos da cultura da empresa, tais como os produtos, serviços, os símbolos, cerimônias e disposição do espaço de trabalho.

Depreende-se a partir da abordagem de Schein (2004), que a essência da cultura organizacional situa-se no nível de seus pressupostos básicos, tendo em vista que uma vez apreendido esse nível, a compreensão dos demais níveis torna-se palatável na empresa. Artefatos são facilmente perceptíveis; e os pressupostos são quase instintivos nos membros da empresa. O que diferencia os níveis da cultura organizacional se estende ao entendimento do quão consciente as pessoas estão deles e o quão perceptíveis são para quem interage com a organização.

Por sua vez, os pressupostos básicos e as crenças referem-se ao último e mais profundo nível da organização; o nível de maior complexidade de análise da cultura organizacional, por isto, os mais difíceis de perceber. É o que Schein (2004) designa como a verdadeira essência da cultura de uma organização. Têm a ver com um processo de aprendizagem comum ao grupo, com fundamentos básicos relacionados com a forma de fazer e de resolver os problemas. Geralmente têm a ver com crenças, valores e premissas dos fundadores que, com o tempo, conduziram a sucessos das organizações e passaram a ser considerados com a forma correta de se fazer as coisas. Quando estas crenças, valores e premissas são adotados pelos novos membros da organização, então tornam-se pressupostos básicos e passam a ser considerados a forma correta de fazer. A cultura como um conjunto de pressupostos básicos define para o grupo sobre o que prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente com o que está acontecendo (SCHEIN, 2004).

Os valores e as normas são formas de ser e de estar; correspondem às relações internas do grupo, representando as 'regras' de comportamento pelas quais podem ser observadas ao nível dos artefatos, ou ainda, a justificativa que as pessoas dão para as suas formas de ação (SCHEIN, 2004). São a parte menos visível, mas podem ser identificados através das práticas e comportamentos (os rituais são comportamentos tecnicamente desnecessários mas que são tidos como socialmente essenciais) (SCHEIN, 2004). Geralmente, são amplamente divulgados, pois pretendem unificar a imagem que a empresa quer passar para fora. Uma das formas de estudar e perceber os valores é realizar entrevistas com colaboradores. Esta é também uma forma de perceber o alinhamento e coerência entre o que a empresa afirma e os comportamentos realmente praticados. Os valores sublinham o que é importante para os membros de uma organização e as normas definem o comportamento que deve ser adotado. À medida que os valores vão sendo interiorizados, passam para o nível das crenças, assumindo-

se como pressupostos e filosofias (SCHEIN, 2004). Os valores é o que é pensado pelos líderes e fundadores da organização (STEIN, 1992).

Os heróis são figuras que representam características valorizadas de uma cultura, podem ser pessoas vivas e reais, ou não (um personagem de desenho animado pode ser um herói, por exemplo). Já símbolos são palavras, gestos, figuras típicos e característicos de um grupo, sendo compreendidas completamente apenas por membros daquele grupo e é a manifestação mais visível e mutável da cultura (HOFSTEDE, 2001).

Estes níveis juntos são imaginados como camadas de uma cebola, conforme a seguir, e como um todo formam a cultura (HOFSTEDE, 2001).

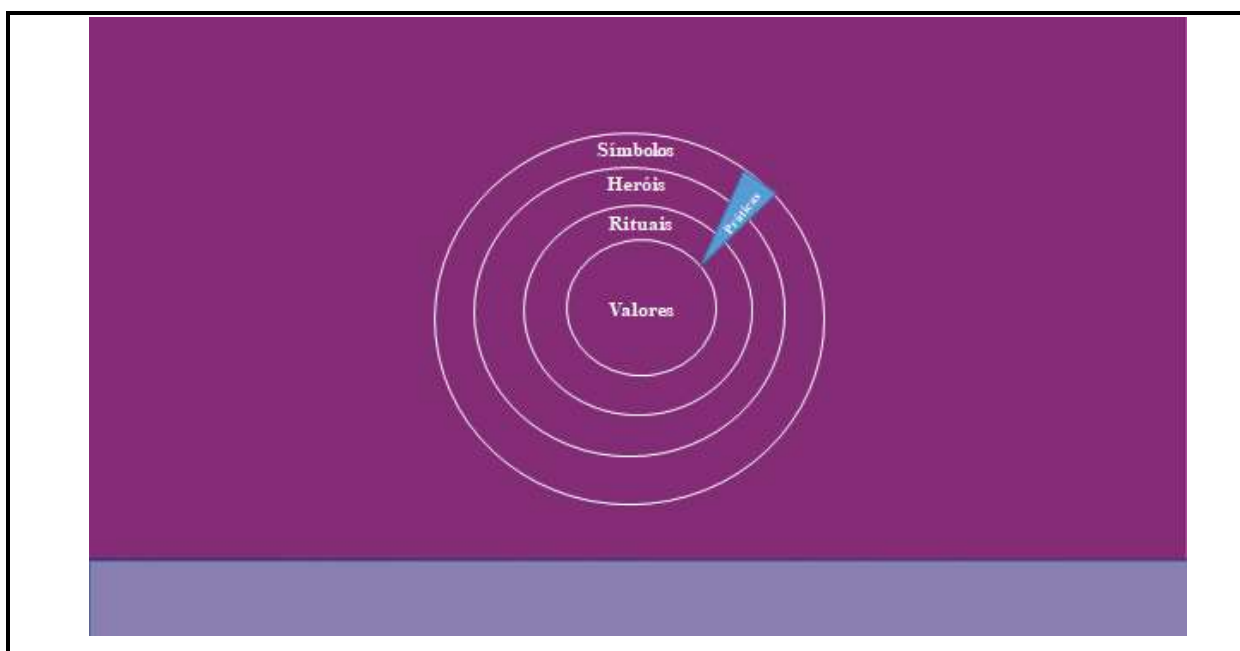


FIGURA 4 – O diagrama da cebola: manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade

FONTE – Hofstede (1991, p. 7).

De acordo com Hofstede (1991), 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.

Porém, a perspectiva da cultura organizacional assume que muitos dos comportamentos e decisões organizacionais não são determinadas por uma análise racional, mas pelos padrões de comportamento e pressupostos básicos dos membros de uma

organização. Estes padrões e pressupostos continuam a existir e a influenciar os comportamentos na organização, porque têm, repetidamente, conduzido as pessoas a tomar decisões que funcionaram no passado (SHAFRITZ; OTT; JANG, 2011). É fundamental compreender e apreciar a cultura existente numa determinada organização para, posteriormente, se poder efetuar uma mudança organizacional duradoura (SHAFRITZ; OTT; JANG, 2011).

2.3.1 Cultura organizacional

“[...] a cultura guia o comportamento e as decisões dos membros organizacionais, tendo uma influência direta no desempenho organizacional” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 74); se manifesta em diferentes níveis de profundidade, tais quais: valores, rituais, heróis e símbolos (HOFSTEDE, 2017). A cultura organizacional pode ser caracterizada pelo conjunto de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, conhecimentos e significados compartilhados pelos membros da empresa, traduzindo as referências criadas por suas lideranças (ALVES, 1997). Cultura Organizacional é definida por Sobral (2008, p. 73) “como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressos e produzidos por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem, e cerimônia”. A cultura organizacional pode ser definida ainda como um sistema de significados aceitos coletivamente que operam em um determinado grupo, em um determinado momento. A manifestação do conceito de cultura acontece por meio de símbolos, linguagem, crenças, ritos e mitos (PETTIGREW, 1979). Dessa forma, a cultura passa a ter um aspecto mais definido, menos intangível. No raciocínio de Dubrin (2003), as origens da cultura organizacional estão nos valores, nas crenças, nas práticas administrativas dos fundadores e dos principais executivos da organização. Mas, também se forma, segundo Crnkovic (2003, p. 6), “através de um sistema de representações aceitos por um grupo social, que possibilita a comunicação entre os integrantes desse mesmo grupo.”

A cultura organizacional se manifesta nas características típicas da organização e, portanto, se refere a um conjunto de pressupostos básicos que funcionou tão bem no passado que agora são aceitos como premissas válidas dentro da organização. Esses princípios são mantidos no processo contínuo de interação humana (que se manifesta em atitudes e comportamentos) como a maneira correta como as coisas são feitas ou como os problemas devem ser entendidos dentro da organização. Os componentes do comportamento de rotina,

normas, valores, filosofia, regras do jogo e todos os sentimentos fazem parte da cultura organizacional (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

A cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, começando com os artefatos e criações visíveis, como a estrutura ambiental da organização, sua arquitetura, tecnologia, *layout* e modo de vestir dos colaboradores. Além desses, o padrão comportamental visível e audível, os documentos públicos, como ofícios e manuais de orientação funcional, e as histórias integram esse nível de análise (SCHEIN, 1984). Ainda segundo Schein (1985), cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como a forma correta de atuar, pensar e sentir em relação a esses problemas. Para Laurent (1990), a cultura de uma organização reflete os pressupostos relativos a clientes, colaboradores, missão, produtos, atividades etc., que deram bons resultados no passado e que são traduzidos em normas de comportamentos; expectativas consideradas legítimas, modos desejáveis de pensar e atuar. É nestes pontos que reside a sua capacidade de evolução e mudança.

Já na ótica de Robbins (2005, p.375), cultura organizacional “se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.” No mesmo contexto, Schein (2010) coloca que a cultura organizacional seria vista como resultado da conceituação gerencial; símbolos e significados que seriam transmitidos por seminários, *workshops*, *coaching*, meios de mídia e discursos gerenciais, sendo reforçados no âmbito de sistemas de incentivos coerentes.

Para Sobral (2008) a cultura organizacional, pode ser transmitida por uma diversidade de meios, entre os quais se destacam: a) histórias (narrativas baseadas em eventos reais, que revivem passagens importantes na vida da organização e mantém viva os valores por gerações; b) rituais (são as rotinas da organização, principalmente de socialização, que transmitem os valores estabelecidos pela cultura, a exemplo de práticas de treinamentos de funcionários recém contratados); c) símbolos (objetos, ações, ou eventos que transmitem significados aos membros da organização, tais como forma de se vestir, cadeira cativa em reuniões ou uso de veículos exclusivos; e, d) *slogans* (ideias contextualizadas e normalmente escritas e visíveis para a organização. A missão e visão corporativa são exemplos de *slogans* utilizados).

Ainda conforme Sobral (2008, p.73), “a cultura organizacional diferencia uma organização da outra. Ela se refere à rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certos e que permanecem submersos à vida organizacional.” Segundo Schein (2001), a cultura de uma organização é revelante, pois trata-se de um conjunto de forças latentes poderosas, e frequentemente ignoradas, que determinam o comportamento, percepção sobre as coisas, pensamentos e valores individuais e coletivos. A cultura organizacional é compreendida ainda como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989).

2.3.2 Cultura organizacional: Visão, princípios, missão

Para uma organização se manter firme no mercado e na sociedade que a acolhe, contemporaneamente, esta é atualizada em forma de missão, visões, valores e princípios. Tais dimensões são criadas pelas organizações a partir de observações do ambiente organizacional e também a partir de reuniões de caráter estratégico que delimitam aonde se pretende chegar e quais os recursos que serão utilizados para tal finalidade. Uma estratégia formalizada pressupõem a definição da missão da organização, da visão de futuro e dos princípios e valores organizacionais (FARIA; SAUERBRONN, 2008; FERRAZ, 2007).

A missão de uma organização é a razão da sua existência. Segundo Chiavenatto e Mattos (2002), a missão deve constar de uma declaração formal e escrita para que funcione como um lembrete periódico, a fim de que os funcionários saibam claramente para onde e como conduzir os negócios. A missão deve ser objetiva, clara, possível e, sobretudo, impulsionadora e inspiradora, mas principalmente deve refletir o consenso interno de toda a organização e ser compreendida facilmente pelas pessoas de fora da organização.

Ao definir a missão da organização, formaliza-se o foco de atuação; conseqüentemente as pessoas se organizam em função deste objetivo comum e o comprometimento do grupo contribui para a formação de uma cultura organizacional forte. Para Oliveira (2005) a missão é a razão e ser da empresa, o motivo central de sua existência, correspondendo ao horizonte de atuação. A missão é uma ferramenta potencialmente valiosa para a formulação e implementação da estratégia de uma organização (BART; BAETZ, 1996). Assim, “a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou

seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente.” (CHIAVENATO; MATOS, 2002, p. 34).

Por sua vez, a visão, para Oliveira (2005), pode ser considerada como os limites atribuíveis à atuação da empresa dentro de um período de tempo. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Complementarmente, a visão é a “imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo.” (CHIAVENATO; MATOS, 2002, p. 39). No entendimento de Polizei (2010), contudo, a definição da visão da empresa é uma declaração do propósito, estipulando o que ela faz e aonde quer chegar.

Em uma composição a estas dimensões, os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2005). Robbins (2005, p. 54) compreende que “os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.” Os valores são caracterizados pelos princípios sociais e filosofias, e manifestados intrinsecamente no modo de pensar, agir e comportar-se.

O conjunto de valores fundamentais expressos por uma organização advém do entendimento de sua cultura, ou seja, daquilo que é considerado importante e que deve ser prezado ao retratar a imagem da empresa. A partir desta perspectiva, os valores organizacionais, como determinantes de conduta empresarial, influenciam da determinação das estratégias da organização, pois entre possíveis alternativas de ação, a escolha se dará por aquela que priorizar os valores organizacionais, de modo a assegurar e fortalecer a cultura organizacional.

Por fim, os princípios são compromissos assumidos pela organização, em consonância com uma hierarquia de valores essenciais. Definido o *portfólio* de valores essenciais, a empresa orienta o seu comportamento e personaliza a sua cultura organizacional.

2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE HOFSTEDE

Para Trompenaars e Wooliams (2003), a cultura assume uma importância crescente à medida que as empresas e os negócios se tornam mais globais e a força de trabalho mais diversificada. A distância cultural aumenta as dificuldades nas relações entre empresas. E quanto maior esta distância, maiores são as diferenças nas práticas organizacionais,

administrativas e nas tentativas de interpretar e responder a questões estratégicas (ARIÑO et al., 1998). As empresas que pretendem abrir mercado no exterior devem adaptar sua forma de fazer negócios, sua cultura organizacional e também o seu produto (DOZ, 1988). As diferenças culturais entre países são abordadas em diversos trabalhos.

O mais conhecido foi publicado em 1980, por Geert Hofstede, autor de *Culture's Consequences: international differences in work-related values e Cultures and Organizations: software of the mind*. Geert Hofstede é um psicólogo irlandês, Mestre em Engenharia Mecânica e Doutorado em Psicologia Social. Geert Hofstede (1980) ingressou em 1965 na IBM como instrutor no departamento executivo internacional de desenvolvimento. No final dos anos 60 e o começo dos anos 70 iniciou uma pesquisa dentro dos escritórios da IBM pelo mundo inteiro sobre exames das atitudes dos empregados, utilizando um único tipo de questionário. Este questionário incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação do trabalho. Os resultados destes exames e mais pesquisas durante todos os anos 70 foram publicados em 1980 (HOFSTEDE, 2001). Hofstede (1980) fez um estudo sobre diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar. No estudo realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países da língua árabe), resultado de mais de 116 mil questionários, o autor encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários das 53 subsidiárias da empresa em estudo. Pôde constatar a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho.

É notado nas análises dos estudos de Hofstede que empresas com filiais em outros países tinham diferença em seu funcionamento, ainda que tivesse o mesmo método de gestão igual ao da matriz. O pesquisador atribuiu essa diferença à cultura do país de acolhimento e constatou que não existe um método universal de gestão, mas este deve ser baseado e adaptado à cultura local.

Tomando como base a Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (1991), ao ingressar no mercado estrangeiro, as empresas devem levar em conta alguns aspectos que são chamados de dimensões. Assim, Hofstede (1991) estabeleceu quatro índices culturais por meio de análises estatísticas de entrevistas detalhadas com funcionários da empresa em que pesquisou. Nesse estudo deu ênfase aos principais padrões culturais e suas diferenças transnacionais baseados nas diferentes formas de aprender a problemas semelhantes. Com a finalidade de tentar entender como uma empresa que está presente em mais de 50 países possui modelos de gestão tão diferentes, mesmo seguindo as mesmas normas e procedimentos do mesmo, Hofstede procurou através de um estudo analisar os funcionários da empresa

International Business Machine (IBM) entre 1967 a 1973 e tentar esclarecer o que faz com que os gerenciamentos das filiais seja diferente entre os países estudados (HOFSTEDE, 2001). Segundo Hofstede (2001), o comportamento dos funcionários, suas crenças, valores e vários outros aspectos são permeados pela cultura organizacional, e assim como diferentes grupos possuem suas especificidades únicas, no ambiente organizacional isso também se aplica, sendo a cultura daquela organização parte do que a faz única e a diferencia das outras.

A partir de seu estudo, Hofstede compreendeu que o diferencial dos funcionários de cada país, era a cultura nacional. Isso possibilitou descobrir que tanto administradores quanto funcionários podem ser situados ao longo de quatro dimensões de cultura identificadas por ele, quais sejam: Distância do poder, Individualismo *versus* coletivismo, Masculinidade *versus* feminilidade, Aversão à incerteza e Orientação a longo prazo *versus* a curto prazo. Esses aspectos são válidos para todos os países e variam a intensidade de cada item de acordo com sua cultura.

2.4.1 As dimensões da cultura organizacional por Hofstede

As quatro dimensões de Hofstede (1984) podem ser descritas da seguinte forma:

Distância do Poder

Também chamada de distância hierárquica. Tem a ver com a igualdade ou desigualdade das pessoas, consoante o seu nível de poder. Está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. “Todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras.” (HOFSTEDE & MCCRAE, 2004, p. 62). Segundo Hofstede (2010), distância do poder significa o grau de aceitação entre as diferenças sociais.

No ambiente organizacional, os índices de distância hierárquica informam sobre as relações de dependência num determinado país. Essa desigualdade gera o que se conhece como níveis hierárquicos aos quais quem está em um nível hierárquico acima exerce uma espécie de controle para aqueles que estão em um nível abaixo.

No QUADRO 4, apresentam-se as características desta dimensão no meio social e no ambiente corporativo, e como ocorrem quando a Distância do Poder é alta ou baixa.

QUADRO 4

Dimensão Distância do Poder no meio social e no ambiente corporativo

| | No meio social | No ambiente corporativo |
|---------------------------------|---|---|
| Distância do poder alta | <ul style="list-style-type: none"> ▪ existe um aspecto de segmentação social. ▪ é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que tem menos poder. É uma medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ a estrutura de decisões é descentralizada; menor concentração de autoridade. ▪ pirâmide organizacional alta. ▪ hierarquia reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores. ▪ o chefe ideal é autocrata; “um pai”; um tomador de decisões. ▪ liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade. ▪ pequena proporção de pessoal de supervisão. ▪ o trabalho administrativo é mais valorizado do que o operacional. ▪ gerentes se apoiam nas regras formais. ▪ a informação é limitada pela hierarquia. ▪ grande proporção de pessoal de supervisão. ▪ organização com grandes níveis hierárquicos. ▪ subordinados esperam ser ditos o que fazer. ▪ grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização. ▪ inovações precisa, de apoio da hierarquia. |
| Distância do poder baixa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ existe um aspecto de linearidade social. ▪ sociedades de curta distância do poder entendem que inequidade é errado e deve ser reduzida quando possível. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada; trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos. ▪ a estrutura de decisões é descentralizada; menor concentração de autoridade. ▪ pirâmide organizacional baixa. ▪ hierarquia significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência. ▪ o chefe ideal é democraticamente solícito; é retribuído com apoio. ▪ pequena proporção de pessoal de supervisão. ▪ liderança que consulta e orienta funcionários. ▪ o trabalho manual possui o mesmo status do que o trabalho de escritório. ▪ gerentes se apoiam em suas experiências pessoais e em seus |

| | | |
|--|--|--|
| | | subordinados. <ul style="list-style-type: none"> ▪ abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não-superiores. ▪ pessoal proporção de pessoal de supervisão. ▪ organizações horizontais. ▪ subordinados esperam ser consultados. ▪ pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização. |
|--|--|--|

FONTE – Dados da pesquisa bibliográfica

Ainda organizacionalmente, segundo Hofstede (1991), superiores e subordinados consideram-se entre si, desiguais por natureza, quando se trata de contexto de grande distância hierárquica. Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais poder. A distância hierárquica mede-se pela percepção que o subordinado tem do seu chefe. Quanto maior o distanciamento hierárquico, maior é a desigualdade na distribuição da riqueza. A distância hierárquica também está relacionada com o grau de centralização das decisões, no sentido em que, quanto maior o distanciamento hierárquico, maior a centralização do poder. É mensurada a partir da base de uma pirâmide de poder na empresa e não a partir da chefia, haja vista que a posição de chefia só é alcançada com o consentimento da base. Literalmente, “distância do poder é a extensão que os membros de menor poder de uma organização esperam e permitem que a distribuição do poder seja feita de forma desigual.” (HOFSTEDÉ, 2001, p. 83). As posições de chefia são vistas como de seres superiores e o sentimento é que o poder tem prioridade acima de juízo de valor. O respeito é algo bastante valorizado, assim como a centralização do poder (HOFSTEDÉ, 2014).

Nessas sociedades, a hierarquia é reconhecida, mas é vista como regra do jogo para criar ordem, e isso não significa que chefes são seres superiores, ou seja, a chefia é algo alcançável. O poder deve ser usado com legitimidade e todos, no topo ou na base, estão sob as mesmas regras (HOFSTEDÉ, 2014). É explicado mais pelos valores do sistema do que pelo poder dos membros, pois o modo como o poder é distribuído geralmente é explicado a partir do comportamento dos membros mais poderosos, dos líderes.

Individualismo versus Coletivismo

É a medida do grau de vínculos entre as pessoas. Mede o quanto os membros de uma sociedade se sentem responsáveis pelos demais. Essa dimensão se reflete na auto-imagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós”. Dessa forma, geralmente existe uma identidade

individual centrada no universalismo (cada indivíduo é visto como singular). A respeito de competição, esta acontece individualmente; o confronto é visto como algo que pode ser positivo e saudável (HOFSTEDE, 2014).

O coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. Ele dá uma ideia da discussão na qual as pessoas aceitam a interferência do grupo na determinação de suas vidas. Os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades das quais não podem se destacar. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 1991).

O sistema capitalista que considera o trabalho como um fator de produção, tem tendência a favorecer uma mentalidade individualista. Em termos de tomada de decisão, quanto mais rico é o País mais individualista é a mentalidade dos seus habitantes.

No QUADRO 5, apresentam-se as características da Dimensão Individualismo *versus* Coletivismo no meio social e no ambiente corporativo.

QUADRO 5
Dimensão Individualismo *versus* Coletivismo no meio social e no ambiente corporativo

| | No meio social | No ambiente corporativo |
|-----------------------|---|--|
| Individualismo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ uma sociedade individualista mantém laços soltos entre os indivíduos, é esperado que as pessoas cuidem de si mesmas e de sua família imediata (pais e filhos). ▪ sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são poucos firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. ▪ prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ os gerentes possuem grande influência e controle na organização. ▪ gestão é de indivíduos. ▪ sucesso organizacional é atribuído à retenção da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças. ▪ funcionários têm melhor desempenho como indivíduos. ▪ crenças nas decisões individuais. ▪ a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais. ▪ mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho. ▪ decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras. ▪ treinamento é mais efetivo quando focado no indivíduo. ▪ desempenho insatisfatório é razão para demissão. ▪ incentivos são dados aos indivíduos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ uma sociedade coletivista é caracterizada por pessoas que desde o nascimento são parte de grupos, geralmente família, família estendida, por vezes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ os gerentes preferem uma abordagem conjunta de análise de dados. ▪ gestão é gestão de grupos. ▪ sucesso organizacional é atribuído ao |

| | | |
|--------------------|--|---|
| Coletivismo | sociedades de tribo ou aldeias. <ul style="list-style-type: none"> ▪ a identidade é coletiva, centrada na exclusividade (a pessoa faz parte, ou não, do grupo). ▪ a competição ocorre entre grupos, e em tarefas em grupo as relações importam mais que as tarefas. ▪ a palavra-chave nessas sociedades é a harmonia, que deve ser preservada, a fim de se preservar a existência do grupo. ▪ prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. | compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas. <ul style="list-style-type: none"> ▪ funcionários têm melhor desempenho em grupos. ▪ crenças nas decisões coletivas. ▪ relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa. ▪ mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho. ▪ decisões de contratação e promoção levam a capacidade de trabalhar em grupo em consideração. ▪ treinamento é mais efetivo quando focado no grupo. ▪ desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas. ▪ incentivos são dados aos grupos. |
|--------------------|--|---|

FONTE – Dados da pesquisa bibliográfica

Segundo Hofstede (2010), individualismo *versus* coletivismo nada mais é do que o grau de influência da sociedade no indivíduo.

Masculinidade versus Feminilidade

Não deve ser confundida com os conceitos de macho e fêmea. Tem a ver com a repartição de papéis em função do sexo. Segundo Hofstede (1991, p. 103), “os papéis são nitidamente diferenciados; o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida”. No seu entendimento, a dimensão masculinidade *versus* feminilidade diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa, comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero.

Segundo Hofstede (1991), a feminilidade é uma medida do quanto as tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade. Homens e mulheres em número aproximadamente igual constituem todas as sociedades humanas. No que diz respeito aos papéis assumidos na procriação, os homens e mulheres são biologicamente diferentes de forma absoluta. Os adjetivos masculinos e femininos, segundo o autor, são empregados num sentido relativo, fazendo referência ao papel social determinado pela cultura.

Em termos de resolução de conflitos, numa cultura predominantemente masculina, os confrontos são abertos e duros (greves, sequestros, ocupações), enquanto numa cultura

predominantemente feminina, os conflitos não são oficiais e são resolvidos através da discussão (HOFSTEDE, 2000).

“Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Isto é evidenciado quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões.” (HOFSTEDE 1991, p. 101). O autor encontrou uma tendência comum na maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais de acordo com o sexo. Cultura masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefe. Os dois tipos de cultura exigem, no entanto, que os chefes sejam pessoas de recursos dotados de uma inteligência e dinamismo acima da média (HOFSTEDE, 1991 p. 116).

Outro ponto destacado por Hofstede (1991) é que a evolução tecnológica e social permite às mulheres a participação na sociedade fora do lar. Ressalta que este processo é irreversível e o número de mulheres exercendo cargos de responsabilidade vai aumentar, podendo cada vez mais conservar os seus próprios valores femininos em detrimento dos valores masculinos.

No QUADRO 6, apresentam-se as características da Dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade no meio social e no ambiente corporativo.

QUADRO 6

Dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade no meio social e no ambiente corporativo

| | No meio social | No ambiente corporativo |
|----------------------|---|---|
| Masculinidade | <ul style="list-style-type: none"> ▪ os homens devem ser fortes e estar ligados às atividades exteriores ao lar. ▪ s homens devem ser firmes, competitivos e duros. ▪ há predominância na sociedade pelos valores acenados historicamente aos homens, tais como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros. ▪ há preponderância de valores do tipo auto-realização, competitividade, realização material e financeira, tentativa de obtenção de controle e poder. ▪ os homens devem se sentir assertivos e duros. ▪ há uma clara separação dos papéis entre homens e mulheres. ▪ o trabalho é visto como prioridade e é totalmente aceitável ser uma desculpa para negligenciar a família. ▪ o sexo é uma espécie de performance em que o homem é sujeito e a mulher é | <ul style="list-style-type: none"> ▪ os papéis são nitidamente diferenciados; o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material. ▪ dão mais importância aos objetivos do ego, tais como carreiras e dinheiro. ▪ o chefe “masculino” revela auto-afirmação, decisão, e é “agressivo”; toma as suas decisões isoladamente, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. não tem importância que ele seja ligeiramente machista. ▪ grande diferença entre gêneros na cultura. ▪ menor participação das mulheres no trabalho profissional e ético. ▪ maior diferença de salários entre gêneros. ▪ gerentes mais preparados para desligar-se de suas famílias por razões de carreira. ▪ espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos. ▪ gerentes são heróis da cultura. |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| | <p>objeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ as religiões são centradas em um ser todo poderoso, visto como “o Pai”. ▪ a força é valorizada, enquanto a fraqueza é desprezada e diminuída e a ideia de que homem não chora e não foge à luta. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ humanizar um trabalho significa oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios. ▪ significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante. ▪ resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o “homem mais forte” vença. ▪ maior tensão no trabalho. |
| <p>Feminilidade</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ as mulheres devem tratar do lar e das crianças, e dos outros em geral. ▪ as mulheres devem adotar um comportamento terno. ▪ há uma preferência para a cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida. ▪ há maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e a proteção dos mais fracos. ▪ as mulheres devem ser focadas na qualidade de vida. ▪ essa separação não existe ou é muito insignificante, esperando-se que os homens também sejam modestos, carinhosos e se importem com a qualidade de vida. ▪ as características mais presentes são o equilíbrio entre família e o trabalho, além de o sexo ser visto como uma forma do casal se relacionar. ▪ são aceitas várias formas de religiões e geralmente são mais centradas no ser humano, no bem ao próximo. ▪ os fortes são de maneira geral invejados e se tem uma simpatia pelos fracos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. ▪ dão mais importância aos objetivos sociais, tais como relacionamentos, ajuda aos outros e preservação do meio ambiente. ▪ o chefe é o menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. ▪ pequena diferença entre gêneros na cultura. ▪ maior participação das mulheres no trabalho profissional e ético. ▪ menor diferença de salários entre gêneros. ▪ gerentes menos preparados para desligar-se de suas famílias por razões de carreira. ▪ espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso. ▪ gerentes são funcionários como os outros. ▪ humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais. ▪ significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho. ▪ resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação. ▪ menor tensão no trabalho. |

FONTE – Dados da pesquisa bibliográfica

A maior parte das sociedades é um meio termo entre masculina e feminina (HOFSTEDE, 2014).

Aversão à Incerteza

A incerteza, de acordo com Hofstede (1991) é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento. “O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, tais como a família, a escola e o Estado”. Um dos grandes problemas da sociedade desde o seu surgimento, é a maneira de como ela lida com a incerteza; sempre existiu uma busca por algo

que a reconfortasse. Esta dimensão expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis perante a incerteza. Analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. É o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais face às situações desconhecidas. Nesse contexto, países com alto grau de aversão a incerteza mantêm um forte código de crenças e comportamentos. Tem a ver com o quanto uma sociedade está preparada para lidar com situações imprevistas, ainda não experimentadas e como tal, não definidas.

Refere-se ao sentimento de ameaça que os membros de uma sociedade têm por situações ambíguas e incertas, porém isso não significa evitar o risco (HOFSTEDÉ, 2015). Nesse sentido, a vida deve ser aceita da forma que vier. Quase não existem regras e mesmo as que são necessárias podem ser violadas em caso de necessidade; a desregulamentação é vigente nessas sociedades (HOFSTEDÉ, 2015).

Inovações são aceitas com mais resistência por parte dessas sociedades, além de demandarem mais tempo (HOFSTEDÉ, 2001). Esse comportamento se reflete também nas empresas, e fica evidente quando se compara um processo normal com um processo inovador. No primeiro, não existe uma grande ambiguidade nos processos, mas, sim, uma padronização; as relações são bem estruturadas e bem definidas. Em se tratando de inovação, os escopos dos projetos não são claros, os resultados muitas vezes divergem dos esperados e é necessária uma gestão dinâmica para lidar com a situação. Nas empresas ocorrem dois tipos de incerteza: relacionada à estrutura organizacional e à gestão dela; relacionada às mudanças na sociedade, no mercado e como estas afetam internamente a empresa. Em termos de empresa, quanto mais uma empresa se propõe a controlar a incerteza, maior é a organização, o formalismo, a especialização de funções e a divisão de tarefas. A preocupação com o detalhe é própria do responsável de uma empresa onde o índice de controle da incerteza é elevado (HOFSTEDÉ, 2015).

No QUADRO 7, apresentam-se as características desta dimensão no meio social e no ambiente corporativo, e como ocorrem quando a Aversão à Incerteza é alta ou baixa.

QUADRO 7

Dimensão Aversão à Incerteza no meio social e no ambiente corporativo

| | No meio social | No ambiente corporativo |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estão associados à baixa propensão dos indivíduos para assumirem riscos. Quanto maior o grau de aversão à incerteza de um País, maior o grau de intervenção governamental na sua | <ul style="list-style-type: none"> ▪ existem numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados. ▪ alta administração envolvida |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Aversão à incerteza alta</p> | <p>economia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ torna-se necessário uma sensação de estabilidade, para isso cria-se normas e regras para as atividades realizadas e surgem pessoas que se tornam autoridade sobre determinado tema para ajudar as pessoas a diminuírem a incerteza sobre tal domínio. ▪ o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas. ▪ a necessidade emocional de normas, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade. | <p>principalmente nas operações.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ destaque e preferencia pelo papel do controle hierárquico. ▪ decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não é aceitável. ▪ Concepções altamente formalizadas de gestão. ▪ cultura orientada pela tarefa. ▪ preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas. ▪ inovadores sentem-se restringidos pelas regras. ▪ forte lealdade ao empregador; alta media de duração de emprego. ▪ superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança. ▪ críticas em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre gerações. ▪ maior resistência à mudança. ▪ menores ambições por promoções e preferencia por posições de especialistas. |
| <p>Aversão à incerteza baixa</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ as pessoas aceitam mais o risco e situações de incerteza são admitidas, situações inesperadas são um estímulo para novos desafios, regras são criadas para atender as necessidades básicas, nada mais. ▪ só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, existindo uma aversão emocional face às regras formais. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ não existe uma dependência de o chefe vigiar, ou não, o comportamento dos subordinados. ▪ alta administração envolvida principalmente na estratégia. ▪ destaque e preferencia por líder transformador. ▪ decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados são aceitáveis. ▪ tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos. ▪ cultura orientada pelos relacionamentos. ▪ preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver. ▪ inovadores sentem-se dependentes das regras. ▪ fraca lealdade ao empregador; baixa media de duração de emprego. ▪ superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança. ▪ atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre gerações. ▪ menor resistência à mudança. ▪ maiores ambições por promoções e posições gerenciais. |

Para Hofstede (1997), essa dimensão mostra o grau de ameaça que uma sociedade apresenta frente a situações incertas.

Orientação em Longo Prazo versus Orientação em Curto Prazo

Toda sociedade mantém vínculos com o passado para enfrentar os desafios do presente e do futuro; porém, eles lidam distintamente com essas metas existenciais, pensando no curto ou longo prazo. Hofstede (2001) afirma que essa dimensão se refere ao grau de aceitação dos membros de uma organização em relação ao tempo de recompensa das suas necessidades materiais, emocionais e sociais; se suas atividades visam o imediatismo, ou não, dos resultados.

No QUADRO 8, apresentam-se as características da Dimensão Orientação em Longo Prazo e Orientação em Curto Prazo no meio social e no ambiente corporativo.

QUADRO 8

Dimensão Orientação a Longo Prazo e Orientação a Curto Prazo no meio social e no ambiente corporativo

| | No meio social | No ambiente corporativo |
|---------------------------------|--|---|
| Orientação a longo prazo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ toleram futuras recompensas e adotam uma abordagem mais pragmática. ▪ encorajam a economia e os esforços na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ está relacionada com pragmático. ▪ persistência e perseverança. ▪ relacionamentos são priorizados pelo <i>status</i> e pela importância observada. ▪ vergonha é um sentido comum. ▪ adaptação de tradições a novas circunstâncias. ▪ tempo de lazer não é tao importante. ▪ eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrerão no futuro. ▪ conviver com as leis não é problema. ▪ nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição no mercado. ▪ pensamento sintético. ▪ ou total ou nenhuma confiança. |
| Orientação a curto prazo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ preferem manter normas e tradições e não toleram mudanças sociais. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ está relacionada com normativo. ▪ resultados rápidos são esperados. ▪ <i>status</i> não é uma questão importante no relacionamento profissional. ▪ vergonha não é um sentido comum. ▪ respeito por tradições. ▪ tempo de lazer é importante. ▪ eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrem no presente. |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">▪ conviver com as leis é problema.▪ nos negócios, o mais importante são os resultados de curto prazo da linha operacional.▪ pensamento analítico.▪ pensamento probabilístico. |
|--|--|--|

FONTE – Dados da pesquisa bibliográfica

Por fim, e não conclusivamente, Hofstede (1983) afirma que as dimensões são a base de uma estrutura para desenvolver hipóteses sobre estudos organizacionais interculturais e devem ser usadas para explicar diferentes meios de estruturar organizações; diferentes motivações das pessoas dentro das organizações; diferentes papéis que pessoas e organizações encaram dentro da sociedade.

Tais dimensões estão relacionadas com identidade, hierarquia, gênero e verdade.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para compor este Projeto Aplicativo, antes de iniciar a pesquisa em si, foi realizada uma pesquisa teórica em artigos científicos, periódicos, publicações científicas para conhecer mais profundamente sobre os temas Inovação e Cultura Organizacional. O resultado desta pesquisa teórica está registrado no Capítulo Bases Conceituais deste Projeto Aplicativo. Após a realização da parte teórica, partiu-se para a confecção do questionário no qual as dimensões culturais de Hofstede “combinaram” com as etapas do processo de Inovação e Cultura Organizacional.

Com relação aos tipos de pesquisas utilizadas, quanto à abordagem foram utilizadas as pesquisas quantitativa e qualitativa. Na parte quantitativa, as informações foram traduzidas em números, por meio das respostas ao questionário, para depois serem classificadas e analisadas estatisticamente. Na parte qualitativa, procedeu-se a uma análise indutiva subjetiva, tais como percepções, compreensão do contexto da organização, e significados que a dinâmica das interações grupais tem para as pessoas. Nesse processo, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são de fundamental importância.

Conceitualmente, de acordo com Maanen (1979a), a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados; trata-se de dados simbólicos situados em determinado contexto. A pesquisa qualitativa tem um papel importante no campo dos estudos organizacionais (DOWNEY & IRELAND, 1979). Por sua vez, a pesquisa quantitativa só tem sentido quando há um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, entendido aqui como o foco da pesquisa e/ou aquilo que se quer estudar (SILVA & SIMON, 2005).

Assim sendo, neste estudo, embora se pretenda levantar dados numéricos oriundos das informações sobre as dimensões culturais proposta por Hofstede na cultura local/regional (Brasil, Uruguai, Chile e Argentina), o fato de se realizar uma análise mais aprofundada destes “números” e sua influência na cultura organizacional, tendo em vista a gestão da inovação, faz com que a pesquisa qualitativa seja a mais indicada, por oportunizar entender o sentido da ocorrência destes “números”, o que proporciona a oferta de dados bastante contundentes para a pesquisa e realizar ações a partir deles.

Quanto aos fins, este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Santos (2009, p. 193) afirma que na pesquisa descritiva “é feita a descrição

das características de uma determinada população, e estudo descritivo de determinado fenômeno com suas variáveis”, pois aborda uma situação ocorrida e suas consequências.

Por fim, e não menos importante, quanto aos meios, este Projeto Aplicativo se deu por meio de um estudo de caso, uma vez que envolve estudo profundo sobre Inovação *versus* Cultura Organizacional em quatro empresas do seguimento de Transportes, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para Yin (2001), “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.”

Por fim, foi realizado um *benchmarking*, com o objetivo de conhecer as melhores práticas de gestão adotadas no setor de transporte, as quais possam ser factíveis e aplicáveis em empresas do mesmo segmento, ou mesmo em Grupos de empresas de modais distintos dos desta pesquisa. O que importa, neste sentido, é absorver o máximo de informações e aplicá-las levando-se em consideração a realidade de cada uma das empresas pesquisadas neste estudo.

A amostra se delimitou as empresas Tora Transportes (no papel da empresa do *Benchmarking*) e as empresas Transportadora Brito & Brito Ltda., Transportadora Andrade Ltda. e Expresso Nepomuceno SA (no papel das empresas a serem estudadas). Assim sendo, a amostra foi intencional. Do ponto de vista prático, a escolha também ocorreu por conveniência e acessibilidade, devido ao fato de quatro componentes do Projeto Aplicativo atuarem profissionalmente nestas empresas. Samara e Barros (1997) afirmam que uma amostra por conveniência é aquela em que os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, levando-se em conta a facilidade de abordagem e o alcance da população, objeto da pesquisa.

Neste sentido, para a coleta das informações, foram aplicados questionários (iguais para as quatro empresas), designados para dois tipos de público: Roteiro de questionário para os funcionários que trabalham com inovação em cada filial (ANEXO A) e Roteiro de questionário para os gestores de cada filial (ANEXO B). Os questionários foram enviados por *e-mail* para as empresas. Devido a Pandemia que acometeu o mundo neste início do ano de 2020, os Gestores das filiais Uruguai e Chile foram desligados da Tora Transportes, sendo possível fazer contato apenas com os Gestores do Brasil e da Argentina. Quanto aos funcionários, apenas os do Uruguai foram desligados da empresa.

O questionário utilizado para os funcionários que trabalham com inovação abrange três passos, quais sejam: PASSO A – CRIAÇÃO DA VISÃO, PASSO B – PROJETO, PASSO C – INTERAÇÕES E REVISÕES. O Passo A é dividido em cinco blocos: 1. A visão do Gestor, 2. Peso da opinião com grupo, 3. Opinar para diferentes ideias, 4. Acesso à

informação dos envolvidos, 5. Grupos envolvidos no processo. O Passo B é dividido em um bloco: 6. Precisão do projeto inicial, 7. Complexidade do projeto inicial, 8. Imediatismo da solução, 9. Dificuldade de consenso. O Passo C é dividido em um bloco: 10. Discussão dos resultados. E, ao final do questionário o funcionário deveria responder a uma questão aberta com a seguinte indagação: *Qual é o seu nível de satisfação sobre todo o projeto e o que pode ser feito para melhorá-lo?*

Com exceção do primeiro bloco do PASSO A, que é composto por uma pergunta de múltipla escolha com três opções de respostas, e uma pergunta aberta complementar e explicativa sobre a escolha de uma das opções da pergunta de múltipla escolha, os demais blocos são formados por questões de múltipla escolha, e as respostas foram dadas obedecendo a uma variação entre 1 e 5, onde 1 representa a menor proporção e o 5 a maior proporção. No total, este roteiro apresenta 29 perguntas.

O questionário utilizado para os Gestores abrange seis blocos, quais sejam: 1. Distância do Poder, 2. Aversão à Incerteza, 3. Individualismo/Coletivismo, 4. Masculinidade/Feminilidade, 5. Orientações em Curto prazo/Longo prazo, 6. Peso da Visão do Gestor. Com exceção do bloco 6 de perguntas, que busca conhecer o significado da visão do Gestor, os demais blocos estão divididos nas dimensões pesquisadas por Hofstede. Os blocos de 1 a 5 são formados por questões de múltipla escolha, e as respostas foram dadas obedecendo a uma variação entre 1 e 5, onde 1 representa a menor proporção e o 5 a maior proporção. O bloco 6 apresenta apenas uma questão de múltipla escolha com três opções de respostas e seis questões abertas (apenas a segunda pergunta aberta desmembra-se em três questionamentos). No total, este roteiro apresenta 22 perguntas. Pesquisas semelhantes utilizaram este mesmo instrumento, que foi adaptado à realidade deste Projeto Aplicativo. O questionário utilizado foi desenvolvido por Hofstede (2001) e traduzido e adaptado por Ferreira (2008).

Para a análise dos dados coletados por meio dos questionários foi realizada a tabulação simples para cada pergunta. Para a análise dos dados subjetivos utilizou-se a análise do conteúdo de cada respondente (uma análise simples, tendo em vista a complexidade da técnica de Análise de Conteúdo, em sua forma completa). Depois de identificado todo o conteúdo das respostas subjetivas, foram utilizados os Passos e os blocos do próprio roteiro para categorização das respostas, de modo a facilitar a análise. A categorização serve para reduzir os dados das respostas subjetivas, a fim de facilitar a análise.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

4.1 *BENCHMARKING*/REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Na busca de um referencial de *benchmarking* que agregasse valor na busca de soluções que respondesse ao problema de pesquisa deste Projeto Aplicativo, o modal escolhido foi o Transporte de Carga, devido aos investimentos de algumas empresas deste setor no que diz respeito à cultura de investir em inovação para atender às demandas do mercado brasileiro e internacional. A empresa escolhida foi a Tora Transportes e o *benchmarking* ocorreu por intermédio de questionários com funcionários que trabalham com inovação em cada filial e Gestores de cada filial desta empresa no Brasil, Chile, Uruguai e Argentina, embora o contato tenha se efetivado apenas no Brasil, na Argentina e no Chile.

4.1.1 Práticas de gestão adotadas pela Empresa Tora Transportes voltadas para Funcionários que trabalham com inovação nas filiais Brasil, Argentina e Chile e Gestores Brasil e Argentina

As práticas adotadas pelos funcionários que trabalham com inovação nas filiais (do Brasil, da Argentina e do Chile) da Tora Transportes serão apresentadas, a seguir.

Primeira Parte

PASSO A - CRIAÇÃO DA VISÃO

Quando os funcionários das filiais Brasil, Argentina e Chile que trabalham com inovação na Empresa Tora Transportes foram abordados sobre a Visão do Gestor, duas perguntas foram a eles apresentadas. As respostas foram dadas da seguinte forma:

- Primeira abordagem: *Em quais aspectos a empresa faz investimentos em inovação?*

| Visão do Gestor | |
|---------------------|---|
| Empresas | Respostas dos funcionários |
| F. A | Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada |
| F. B | Criando parcerias inovadoras |
| F. C | Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada |
| F. D | Criando parcerias inovadoras |
| F. E | Criando parcerias inovadoras |
| F. F (Argentina) | Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada |
| F. G (Chile) | Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada |

FONTE – Dados da pesquisa.

Das quatro opções, duas foram as escolhidas pelos funcionários: *Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada* (57,1%) e *Criando parcerias inovadoras* (42,9%). Tais respostas indicam que os funcionários estão alinhados quanto aos aspectos que norteiam os investimentos em inovação por parte da empresa. Aqui houve alinhamento total entre as filiais (Argentina e Chile). Além disto, indica que a empresa utiliza sua base tecnológica existente, criando alternativas a partir dela, e provavelmente buscando parcerias inovadoras na criação destas alternativas. A compreensão dessa maioria é favorável porque, como investir em tecnologia custa caro, utilizar bases tecnológicas existentes, mesmo em conjunto com novas parcerias, torna os processos mais viáveis.

De forma complementar foi perguntado: *Das opções selecionadas, como se dão tais investimentos?* As respostas foram quase unânimes sobre parcerias com outras empresas. Dois aspectos importantes também puderam ser notados nas respostas: que os orçamentos para investimentos em inovação são feitos mensal e anualmente e que são definidos pela Matriz, não havendo divergências de respostas entre as filiais (Brasil, Argentina e Chile), conforme relato dos funcionários: “Parcerias com empresas de mercado” (F. A); “Parcerias com empresas de inovação” (F. B); “São feitos durante o orçamento mensal e anual” (F. C); “Através de parcerias com empresas de tecnologia” (F. D); “Feito através de pesquisa de mercado” (F. E); “Devido à redução de custos nas filiais, hoje fazemos pesquisa para achar e trabalhar com novas tecnologias” (F. F Argentina); “Os investimentos são definidos pela Matriz.” (F. G Chile)

Quando abordados sobre o Peso da opinião com grupo, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções diferentes de respostas que variavam o peso (de 1 a 5), com exceção das perguntas 3 e 4 que tinham as mesmas respostas (sim e não).

| Peso da opinião com grupo | | | | | | | |
|--|----------|------|------|------|------|---------------------|-----------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| A decisão final é tomada em conjunto, ou tomada por apenas uma pessoa? | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| A hierarquia entre o grupo inibe/dificulta a exposição da opinião? | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| Todos no grupo têm liberdade de expressar suas ideias? | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Na primeira pergunta, 42,8% entendem que a decisão sobre os projetos de inovação é tomada em conjunto; 28,5% tendem a achar que as decisões são tomadas por apenas uma pessoa, assim como 28,5% entendem totalmente que as decisões são tomadas em conjunto.

A segunda e a terceira perguntas abordam sobre ter liberdade de expor opiniões no grupo de projetos, a maioria (57,1%) acha que sim, que todos têm liberdade e que a hierarquia pouco inibe/dificulta a exposição de ideias (28,5%).

Quando abordados sobre a Opinar para diferentes ideias, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha como opções de respostas: Baixo(a) e Alto(a), que variavam o peso (de 1 a 5).

| Opinar para diferentes ideias | | | | | | | |
|--|----------|------|------|------|------|---------------------|-----------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| Qual é a diferença da ideologia entre os envolvidos no processo? | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Qual é o peso da tradição no processo criativo? | 4 | - | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| Qual é o grau de diferença entre a ideia crua e o projeto final? | 3 | - | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Na primeira pergunta, todos os funcionários entendem que a diferença da ideologia entre os envolvidos no processo é baixa. Na segunda pergunta 28,5% entendem que o processo não tem muito peso tradicional; os demais optaram pelo meio termo.

Quando abordados sobre o Acesso à informação dos envolvidos, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha como opções de respostas: Sim e Não, que variavam o peso (de 1 a 5).

| Acesso à informação dos envolvidos | | | | | | | |
|--|----------|------|------|------|------|---------------------|-----------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| Você percebe que tem acesso a toda informação relevante da empresa para o projeto? | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 |
| Há um nível alto de hierarquia no envolvimento do projeto? | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| Há algum suporte/apoio por parte da empresa para os grupos de pesquisa? | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre o acesso às informações dos envolvidos na criação da visão dos projetos em inovação. As respostas à primeira pergunta foram variadas, mas com prevalência (42,8%) para os funcionários que percebem que têm acesso a toda informação relevante para a criação da visão do projeto. Interessante notar que nas filiais (Argentina e Chile) as respostas foram bem contrastantes entre elas, sendo a filial (Chile) contrária. Quando perguntados sobre hierarquia no envolvimento do projeto, as respostas foram bem homogêneas, afirmando haver hierarquia, o que representa incoerência com as respostas à pergunta anterior, nas filiais (Brasil); elas são proporcionalmente inversas. Quando perguntado se há suporte da empresa para os grupos de pesquisa, a maioria (57,1% + 28,5%) respondeu que sim. Novamente as filiais (Argentina e Chile) destoaram nas respostas, entre elas; a filial (Chile) foi a que mais destoou.

Quando abordados sobre a Grupos envolvidos no processo, três perguntas foram a eles apresentadas. Duas perguntas tinham opções de respostas (Sim e Não); uma tinha as opções: Fonte de Informação e Relação Duradoura. As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Grupos envolvidos no processo | | | | | | | |
|--|----------|------|------|------|------|---------------------|-----------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| Há envolvimento de grupos de fora no processo de criação? | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| O compartilhamento de informações dentro dos grupos do projeto tem como objetivo preencher tudo o que é necessário no projeto? | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| A relação entre a empresa e grupos externos que auxiliam no desenvolvimento do projeto é designada à construção de uma relação duradoura com essas pessoas ou é somente uma fonte de informação? | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre os grupos envolvidos no processo de criação da visão dos projetos em inovação. As respostas à primeira pergunta foram bastante homogêneas entre as filiais (Brasil) – 57,1% responderam que há envolvimento de grupos de fora na criação da visão dos projetos em inovação, o que representa a maioria dos participantes. Novamente as filiais (Argentina e Chile) destoaram nas respostas entre elas; a filial (Chile) foi a que mais destoou. Mas, a filial (Argentina) está alinhada com as filiais (Brasil). Tais respostas vão ao encontro das respostas sobre as parcerias com outras empresas nos projetos, podendo inferir que tende a ser frequente.

Quando perguntados sobre o compartilhamento de informações necessárias para preencher tudo o que é necessário no projeto, as respostas foram coerentes entre todas as filiais (Brasil, Argentina e Chile), tendendo mais para respostas afirmativas. Sobre a relação entre a empresa e os grupos envolvidos no desenvolvimento dos projetos, ela é uma relação duradoura. O que se pode inferir que as parcerias se mantêm provavelmente em outros projetos, também em todas as filiais.

PASSO B – PROJETO

Quando os funcionários que trabalham com inovação na Empresa Tora Transportes foram abordados sobre a Precisão do projeto inicial, três perguntas foram a eles apresentadas. Duas perguntas tinham opções de respostas (Baixo e Excessivo); uma tinha as opções: Tradicional e Bem Aceitos. As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Precisão do projeto inicial | | | | | | | |
|--|----------|------|------|------|------|---------------------|-----------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| Como você avalia o nível de detalhes do projeto inicial requerido pela empresa? | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| Qual é o grau de abertura para o projeto quando a visão é mais específica? | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| Você pensa que os novos projetos são bem aceitos pela empresa ou há uma cultura de manter tradições? | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Este Passo destina-se a informar sobre os projetos de inovação, em si, especificamente na sua precisão na fase inicial. As perguntas formuladas procuram investigar sobre as opiniões para diferentes ideias nos projetos em inovação. Na primeira pergunta, a maioria

(42,8% + 28,5%) respondeu que o nível de detalhes do projeto inicial requerido pela empresa é excessivo em todas as filiais (Brasil, Argentina e Chile). Opostamente, o grau de abertura para o projeto quando a visão é mais específica é baixo. Percebe-se certa incoerência por parte da empresa, na visão dos funcionários, uma vez que, quanto maior o nível de detalhes no início de um projeto, maior deveria ser a participação específica nele. As respostas a esta terceira pergunta contradiz, de certa forma, as respostas à pergunta dois, porque se o grau de abertura para o projeto é baixo, não há encorajamento da equipe. A maioria (57,1% + 28,5%) tende a afirmar que novos projetos em inovação são bem aceitos pela empresa. A contradição está na filial (Chile) que afirma ser tradicional a cultura da empresa (14,2%).

Quando abordados sobre a Complexidade do projeto inicial, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Pouco e Muito (%)) e Baixo(a) e Excessivo(a)). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Complexidade do projeto inicial | | | | | | | |
|---|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| Quanto tempo é gasto, em média, para a parte inicial do projeto? | 50 | >70 | 60 | 60 | 50 | >70 | >70 |
| Como você avalia a quantidade de informações contidas no projeto inicial? | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| Qual é o nível de cobrança na precisão do escopo definido nesse passo? | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre a complexidade do projeto inicial em inovação. As respostas à primeira pergunta variaram entre as filiais (Brasil), embora estejam direcionados para um tempo grande despendido para a parte inicial do projeto. Com uma proporção de tempo maior por parte das filiais (Argentina e Chile), as respostas foram homogêneas.

Quando perguntados sobre a avaliação dos funcionários sobre a quantidade de informações contidas no projeto inicial, a maioria respondeu que é excessiva (42,8% + 42,8%). Desta vez, uma das filiais (Brasil) destoou das demais, inclusive das filiais (Argentina e Chile), dizendo ser baixa (14,2%). Quando perguntados sobre o nível de cobrança na precisão do escopo no passo inicial dos projetos de inovação, 71,4% responderam ser excessivo.

Quando abordados sobre a Imediatismo da solução, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Curto Prazo/Longo Prazo, Competição Imediata/Longo Prazo, Transmitida/Desenhada). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Imediatismo da solução | | | | | | | |
|---|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| Quando um projeto é concebido, qual é a sua projeção para o mercado? | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Estes projetos têm uma função imediata de competição de mercado ou é uma função de longo prazo? | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| A expectativa da empresa em relação ao projeto é passada ao grupo nesta fase ou é desenhada baseada no projeto? | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre o imediatismo da solução dos projetos em inovação. Há um consenso entre as respostas da primeira e segunda perguntas (71,4% + 28,5%) que afirmam que a projeção de um projeto em inovação, depois de concluído, tende a ser de longo prazo, entre a maioria das filiais (Brasil, Argentina e Chile). Com exceção apenas da filial (Argentina) cujo funcionário (14,2%) afirma ter os projetos em inovação uma competição imediata de mercado, contradizendo, inclusive, a resposta à pergunta anterior.

Quando perguntados se a expectativa da empresa em relação aos projetos em inovação é passada ao grupo ou está desenhada com base no projeto, a maioria respondeu que é transmitida ao grupo (71,4%). Desta vez, duas das filiais (Brasil) destoaram das demais, inclusive das filiais (Argentina e Chile), dizendo ser desenhada (14,2%); a outra ficou num meio termo.

Quando abordados sobre a Dificuldade de consenso, duas perguntas foram a eles apresentadas. As perguntas tinham as mesmas opções de respostas: (Sim e Não). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Dificuldade de consenso | | | | | | | |
|---|----------|------|------|------|------|---------------------|-----------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| Em momentos de decisão, as soluções culturalmente tradicionais têm preferência? | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| A empresa dá o suporte necessário para as decisões tomadas? | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram entender sobre a dificuldade de consenso nas decisões dos projetos em inovação. Quando perguntado aos funcionários se ao decidirem sobre os projetos em inovação as soluções culturalmente tradicionais eram as preferenciais, a maioria tendeu para um meio termo (57,1%) e o restante afirma que sim (28,5% + 14,2%). Apenas da filial (Argentina) chegou ao extremo da afirmativa positiva sobre serem culturalmente tradicionais as soluções para as decisões.

De todas as filiais, 71,4% afirmam que a empresa dá o suporte necessário para as decisões tomadas em projetos em inovação, contra 28,5% que ficaram no meio termo.

PASSO C - INTERAÇÕES E REVISÕES

Quando abordados sobre a Discussão dos resultados, três perguntas foram a eles apresentadas. As perguntas tinham as mesmas opções de respostas: (Sim e Não). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Discussão dos resultados | | | | | | | |
|---|----------|------|------|------|------|---------------------|-----------------|
| Perguntas | Empresas | | | | | | |
| | F. A | F. B | F. C | F. D | F. E | F. F (Argentina) | F. G (Chile) |
| O usuário participa efetivamente no processo de discussão do projeto? | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Todos os envolvidos o projeto participam das discussões? | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| A informação coletada é totalmente compartilhada por todas as pessoas no grupo? | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Como uma pergunta complementar foi perguntado: *Qual é o seu nível de satisfação sobre todos os projetos em inovação e o que pode ser feito para melhorá-los?* A maioria não respondeu sobre a satisfação em si. As respostas refletem o que pode ser feito para melhorar

os projetos em inovação, conforme relatos: “Demanda muito tempo, pois temos as atividades do dia-a-dia” (F. A); “Melhor distribuição das atividades; menos centralização” (F. C); “Organização de tempo com maior disponibilidade” (F. D); “Melhor distribuição de tempo; Objetividade para o projeto não estender muito” (F. F – Argentina); “Deve haver mais investimento nas filiais conforme a necessidade do país.” (F. G Chile), contra apenas um que respondeu afirmativamente sobre o nível de satisfação: “Nível de satisfação alto por poder contribuir.” (F. B)

Muito interessante a resposta de um dos funcionários de uma das filiais (Brasil): “Com os projetos desenvolvidos meu nível de satisfação é alto. No momento, não estou participando de nenhum novo projeto.” (F. E). O que se pode inferir que se o nível de satisfação é alto quando está envolvido em projetos, o fato de não estar envolvido pode fazer deste funcionário insatisfeito; é assim que ele se encontra no momento.

Segunda Parte

Ainda como parte da coleta de informações para o presente Projeto Aplicativo, foram aplicados questionários para os Gestores (apenas) das filiais Brasil e Argentina.

Foi abordado no Bloco 1 a dimensão Distância do Poder. Cinco perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Não/Muito, Centralizado/Descentralizado, Decisões em Grupo/Decisões Individuais, Não esperam/Esperam, Forte/Fraca). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Distância do Poder | | |
|--|----------------|------------------|
| Perguntas | Filiais | |
| | Brasil | Argentina |
| Na relação entre Gestor <i>versus</i> funcionário, o funcionário lida com as desigualdades hierárquicas e as aceita em termos da gestão da inovação? | 4 | 5 |
| O poder é descentralizado ou centralizado? (Hierarquicamente os superiores estão sempre acessíveis?) | 5 | 5 |
| Os gestores contam com as experiências dos membros das equipes ou tomam decisões sozinhos? (Os Gestores se apoiam em suas equipes devido à sua experiência?) | 1 | 1 |
| Os empregados esperam ser consultados ou não esperam ser consultados em termos da gestão da inovação? (As informações são compartilhadas com frequência?) | 5 | 5 |
| Há forte necessidade de regras e procedimentos que estruturam as ações da empresa em termos da gestão da inovação? | 3 | 3 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As duas filiais (Brasil e Argentina) apresentam um índice de Distância do Poder alta, o que significa que os Gestores percebem a inequidade de poder como algo natural e têm uma imagem da Direção como profissionais diferenciados; significa lealdade, respeito e dependência em relação ao seu Gestor; estão propensos a aceitar a distribuição do poder; esperam que os Diretores lhes digam o que fazer. Assim, o poder tende a ser mais centralizado e as pessoas que ocupam posições subordinadas tendem a esperar o recebimento de ordens. Além disso, essas pessoas geralmente não esperam que sejam consultadas sobre as ordens recebidas. Mesmo assim, os dois Gestores não tendem a necessitar totalmente de regras para exercer suas funções.

No Bloco 2, foi abordada a dimensão Aversão à Incerteza. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Fator Decisivo/Consenso, Rígidos/Liberais, Não/Sim). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Aversão à Incerteza | | |
|---|----------------|------------------|
| Perguntas | Filiais | |
| | Brasil | Argentina |
| O fator competitividade representa um fator definitivo na empresa ou há uma cultura voltada para o consenso? | 2 | 4 |
| Os gestores são rígidos aos códigos e princípios e são pouco tolerantes a ideias inovadoras ou são mais liberais e mais adeptos às inovações? (O desejo de tentar algo novo, principalmente com relação às tecnologias, às práticas gerenciais é mais aceitável?) | 4 | 4 |
| Você se sente confortável quando apresentado a situações incertas e ambíguas? | 1 | 2 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Nas duas filiais (Brasil e Argentina), embora o Gestor do Brasil tenha respondido ser definitivo o fator competitividade, o controle de incerteza é baixo. Talvez pelo fato da extensão territorial ambígua entre os dois países, a competitividade no Brasil é mais acirrada. Nos dois países, a gestão é liberal, o que confirma a Aversão à Incerteza baixa, o que significa que não necessitam de regras para direcionarem suas ações, confirmando a Distância do Poder alta. Os dois Gestores não tem medo de mudanças.

No Bloco 3, foi abordada a dimensão Individualismo/Coletivismo. Três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Duradura/Fraca, Mérito/Decisões do Gestor, Mútuo/Individual). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Individualismo/Coletivismo | | |
|--|----------------|------------------|
| Perguntas | Filiais | |
| | Brasil | Argentina |
| As relações construídas entre os membros da empresa são duradouras de confiança ou a relação entre os membros é fraca? | 1 | 1 |
| As contratações e decisões de promoção são apenas por mérito ou são baseadas apenas nas decisões do gestor? | 1 | 2 |
| A relação empregador/empregado é baseada no benefício mútuo ou no benefício individual? | 1 | 2 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As questões referem-se ao fator ideal que as pessoas querem no seu ambiente de trabalho. Esse resultado define as duas filiais como totalmente Coletivistas (característica dos povos dos dois países), ou seja, os Gestores apresentam mais sensação de pertencimento a grupos a partir de uma identidade coletiva; valorizam o relacionamento com as pessoas a eles subordinadas.

No Bloco 4, foi abordada a dimensão Masculinidade/Feminilidade. Duas perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Evitados/Favorecidos, Grupo/Gestor). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Masculinidade/Feminilidade | | |
|---|----------------|------------------|
| Perguntas | Filiais | |
| | Brasil | Argentina |
| Os conflitos existentes entre os membros da empresa são evitados na vida pessoal e profissional, dando ao consenso um papel importante ou os conflitos são favorecidos? | 1 | 1 |
| A decisão é alcançada pelo envolvimento do grupo ou apenas do gestor? | 1 | 1 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados sugerem que as duas filiais apresentam cultura totalmente Feminina, isto é, há uma valorização da qualidade de vida; os conflitos são evitados, o que remete à proteção (algo maternal).

No Bloco 5, foi abordada a dimensão Orientações em curto prazo/Longo prazo. Duas perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Futuro/Imediatismo, Não/Muito). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Orientações em curto prazo/Longo prazo | | |
|---|----------------|------------------|
| Perguntas | Filiais | |
| | Brasil | Argentina |
| O grau de preocupação quanto ao atingimento dos objetivos é maior em relação ao futuro/atingimento gradual ou há imediatismo dos objetivos? | 2 | 2 |
| As mudanças na sociedade/no mercado afetam internamente a empresa? | 4 | 5 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados sugerem que as duas filiais apresentam Orientação em Longo Prazo, isto é, aceitam mudanças facilmente e acreditam que elas fazem parte dos processos; preocupam com o futuro. Nesta dimensão, os resultados vão ao encontro ao fato de as duas filiais terem baixo nível de Aversão À Incerteza.

O bloco 6 apresenta apenas uma questão de múltipla escolha com três opções de respostas: “*De maneira depreciativa*”, “*Com uma visão conservadora composta por regras*” e “*Com um nível de abertura mais voltado às gerações passadas*”; quatro questões abertas (apenas a segunda pergunta desmembra-se em três questionamentos). Algumas abordagens foram feitas e estão tabuladas, conforme a seguir.

| Visão do Gestor | |
|------------------------|--|
| Filiais | Em quais aspectos a empresa investe em inovação |
| Brasil | Com um nível de abertura mais voltado às gerações passadas |
| Argentina | Com um nível de abertura mais voltado às gerações passadas |

FONTE – Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados sugerem que as duas filiais são basicamente tradicionalistas.

Primeira abordagem: *Como é feita a gestão da inovação na empresa? Como os processos de inovação são geridos?*

Nesta abordagem, os Gestores das duas filiais confirmam a dimensão Distância do Poder alta. Isto reflete o fato de os Gestores perceberem a inequidade de poder como algo natural; o Comitê ou a Matriz dão as ordens e os Gestores devem acatá-las (aqui a relação descrita é entre o Gestor e a Direção/Alta Direção); os Gestores esperam que a Direção (o Comitê ou a Matriz) lhes digam o que fazer. Assim, o poder tende a ser mais centralizado e as pessoas que ocupam posições subordinadas tendem a esperar o recebimento de ordens. Além

disso, estes Gestores geralmente não esperam que sejam consultados sobre as ordens recebidas. É o que reflete o depoimento dos Gestores: “A gestão é feita pelo Comitê Interno de Inovação. Este Comitê faz a ‘ponte’ entre os funcionários e a Alta Direção.” (Brasil); “Na filial a inovação é tratada com a equipe da Matriz, trimestralmente temos reuniões na matriz e são definidas algumas metas e estratégias.” (Argentina). Tais depoimentos contradizem a dimensão Coletivista das duas filiais, pelo fato de a gestão ser centralizada.

Segunda abordagem: *Qual a importância de um processo de inovação bem estruturado?; Como o ambiente de trabalho é desenvolvido para contribuir para o processo de inovação?; Qual é o papel do funcionário no processo de inovação?*

Nesta abordagem, o Gestor da filial (Brasil) confirma a dimensão Distância do Poder alta. Quando o Gestor fala de processo estruturado, provavelmente está se referindo a quem executa o processo. Mas, ao mesmo tempo ele afirma que todos os funcionários são incentivados a se envolverem, fazendo desta dimensão baixa. Aqui também se confirma o fato de serem Coletivistas, mas contradiz as características de Feminilidade (falar de valores monetários, por exemplo é característica da Masculinidade). É o que reflete o depoimento dos Gestores: “A estruturação é primordial, pois um processo bem estruturado evita o dispêndio de tempo e dinheiro. Geralmente os processos de inovação tem um custo muito alto” (Brasil); “Engajamento total da Alta Direção e incentivo da participação de todos os funcionários” (Brasil); “O funcionário tem um papel super importante, pois ele participa de todo o processo do início ao fim” (Brasil); “Creio que é um princípio básico, pois o processo estruturado otimiza muito o tempo de um projeto” (Argentina); “Sempre um ambiente colaborativo em que todos os participantes do projeto têm voz ativa” (Argentina); “O envolvimento do funcionário é necessário durante todo o processo; ele contribui muito com ideias que ajudam no desenvolvimento dos projetos”. (Argentina)

Terceira abordagem: *Como a cultura de inovação está sendo transmitida para os funcionários?*

Nesta abordagem, as duas filiais (Brasil e Argentina) confirmam a dimensão Coletivismo, contradiz a dimensão Aversão á Incerteza baixa e confirma a dimensão Orientação a Longo Prazo. O fato de transmitir a cultura de inovação, uma empresa orienta-se em prol do funcionário, teme as mudanças que possam ocorrer ao longo dos processos, mas se

orienta em longo prazo, podendo interferir no processo ao longo de sua criação, implantação, execução e entrega. É o que reflete o depoimento dos Gestores: “Através de diálogos da Presidência com os colaboradores, publicações na *intranet* do Grupo e a participação dos funcionários em palestras e *Workshop* de Inovação” (Brasil); “Durante os encontros na Matriz, o setor de RH e a Diretoria da empresa estão trabalhando para transmitir a todos as novas diretrizes da empresa e essa cultura de inovação que está muito presente”. (Argentina)

Quarta abordagem: *Quais métodos são necessários para suprir as necessidades de um Projeto e como um Projeto se diferencia dos demais Projetos dentro da empresa? Quais são os maiores problemas enfrentados pelas equipes que trabalham com inovações?*

Nesta abordagem, as duas filiais (Brasil e Argentina) contradiz a dimensão Coletivismo, pela falta de engajamento; contradiz a dimensão Aversão á Incerteza baixa, ao dizer que a Alta Direção não “compra” as ideias e a implantação dos projetos em inovação se tornam difíceis; e a dimensão Orientação a Longo Prazo, ao dizer que os projetos são classificados por grandeza de impacto e de retorno. É o que reflete o depoimento dos Gestores: “O maior problema das equipes que trabalham com inovação é ter o engajamento da Alta Direção da empresa, pois se eles não ‘compram’ a ideia, e o processo de implantação fica muito mais difícil” (Brasil); “Os projetos são classificados por grandeza de impacto e de retorno. Os maiores problemas que enfrentamos é o distanciamento, e muita vezes a falta de disponibilidade para tratar os assuntos referentes ao projeto”. (Argentina)

4.1.2 Histórico do setor

Criada em 1972, a TORA é um dos maiores operadores logísticos do país. Tem como objetivo garantir qualidade, segurança e agilidade em suas operações, alinhando tecnologia e processos inovadores.

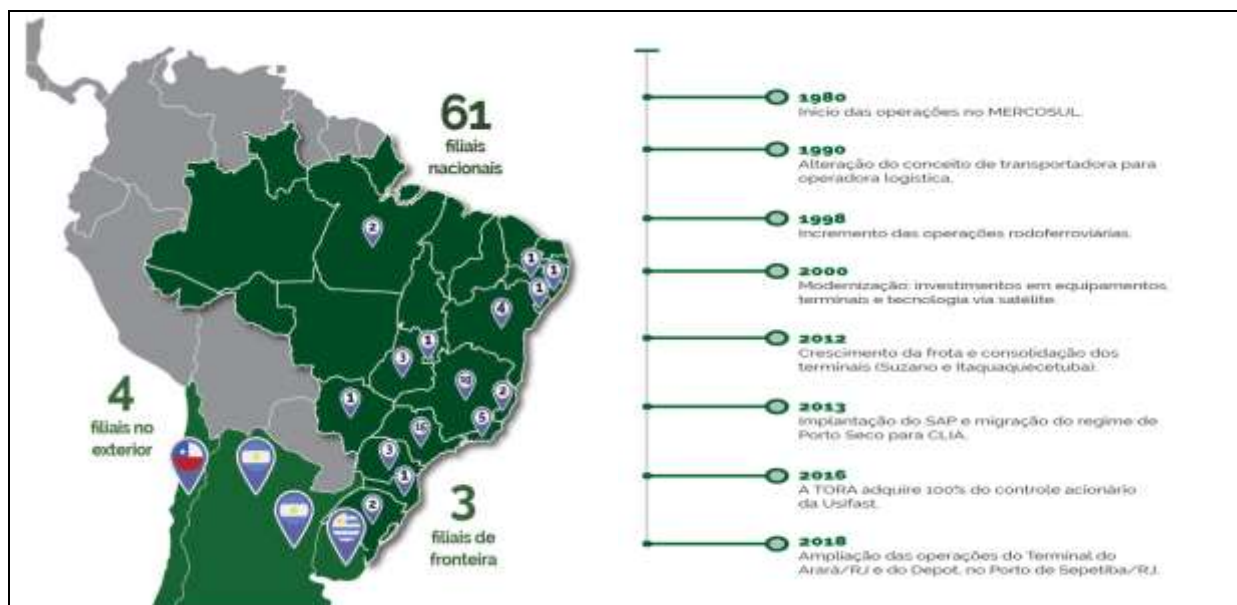


FIGURA 5 – Mapa das Filiais da Tora Transportes e Evolução das atividades organizacionais

FONTE – Site Institucional da empresa.

A TORA opera os mais diversos veículos e atende a necessidade de cada cliente. A equipe de gestão de frota, aliada à coordenação operacional, é fundamental para entregar agilidade e segurança em todas as soluções de logística (450 Cavalos Mecânicos, 2.000 Carretas, destacando: Carga Seca, Siders, Bobineiras, Básculas, Rebaixadas, Contêineres, Customizadas (fio máquina, carroceria de veículos, 50 Empilhadeiras, 9 Reach Stackers, 22 Pontes Rolantes/Pórticos, 5 Pás Carregadeiras, 7 Equipamentos de Terraplanagem, 3 Track Mobile, 1 Locomotiva de Manobra.

Transportes

Nacional

A TORA reúne experiência e capacitação necessárias ao transporte da sua carga. Atua nos segmentos siderúrgico, petroquímico, automotivo, de mineração, cargas a granel e contêineres, em todo o território nacional. Conta com frota própria, renovada a cada três anos, composta por veículos dedicados para cada tipo de operação, e frota agregada com mais de 2.000 veículos ativos.

Internacional

Possui filiais estrategicamente posicionadas para movimentar sua carga no MERCOSUL, além de contar com o centro de distribuição em fronteira, situado em Uruguaiana/RS, que facilita o gerenciamento dos serviços e permite, nos seus 40 mil m² de área total, a movimentação e a armazenagem de materiais.

4.2 CONTEXTO ATUAL – GLOBAL

O marco da implementação do sistema rodoviário ocorreu quando Carl Friedrich Benz, em 1885, e Gottlieb Daimler, em 1886, concluíram na Alemanha os primeiros modelos de automóveis com motor de combustão interna a gasolina. Em pouco tempo, as vendas desses veículos alcançaram cifras impressionantes. Utilizado como símbolo de prestígio social, tal como no século XVII havia ocorrido com a carruagem, o automóvel se fez presente com rapidez não só nas estradas como, principalmente, nas grandes cidades. Na Europa, as possibilidades comerciais do transporte rodoviário ficaram evidentes durante a primeira guerra mundial. A produção em larga escala de veículos militares ocorria na mesma época de seu aproveitamento no transporte de soldados e apetrechos para as diversas frentes de guerra.

Efetivamente, a partir da Primeira Guerra Mundial, tanto a produção quanto a diversificação dos tipos de veículos (carros de passeio, caminhões, ônibus, tratores etc.), delinearam nos grandes centros da Europa e dos Estados Unidos, a necessidade de modernização do sistema rodoviário urbano e da malha viária, para fins de escoamento das produções, bem como ser utilizada como fator de integração. No Brasil, a partir de 1920, por intermédio dos Estados Unidos, maior produtor mundial de veículos automotores, começaram a oferecer financiamentos para a abertura de estradas, iniciando o modelo “rodoviarista”, consolidado com a criação do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), em 1937.

O crescimento evidenciado na malha viária, bem como no setor de produção automotivo no Mundo e no Brasil, sofreu uma grande estagnação no final da década de 70, face à crise do petróleo e o crescimento desordenado urbano que se alastrou. Conseqüentemente, os países mais desenvolvidos buscaram desenvolver uma política visando otimizar o transporte urbano nas grandes cidades, bem como buscar soluções alternativas para a crise de abastecimento de suas frotas rodoviárias. No Brasil, tal crise foi evidenciada nas décadas de 80 e 90, onde restringiu-se as obras de vulto no setor rodoviário, bem como verificou-se uma deterioração do sistema rodoviário.

A evolução do transporte rodoviário no Brasil e no Mundo ficou evidenciado em três ciclos bem definidos de nossa história, quais sejam: 1. a utilização de animais e carroças na Idade Média; 2. o desenvolvimento da indústria automobilística no início do século XX; 3. a crise do petróleo na década de 70. Estes fatores consubstanciaram as fases de implantação, desenvolvimento e estagnação do transporte rodoviário no Mundo e no Brasil (Juntos a Bordo é um projeto da Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros (Abrati) (Dez. 2016).

4.3 CONTEXTO ATUAL – BRASIL

Durante o século XX, concomitantemente ao processo de industrialização brasileira, o Brasil viveu um período de intenso crescimento da demanda de transporte entre as Regiões, pois uma melhora na infraestrutura rodoviária permitiu o aumento no volume de mercadorias a serem transportadas, é o que afirma Caixeta-Filho e Martins (2007). Ainda durante o século passado, com o crescimento das rodovias houve o crescimento das indústrias automobilísticas, o que favoreceu o surgimento do transporte rodoviário de carga.

O transporte de carga é um importante setor da economia, sendo elemento de interação econômica entre as fontes produtoras e o mercado (IPEA, 2010). Da mesma forma, o transporte é importante para o desenvolvimento das organizações, bem como, para a economia mundial, pois movimenta produtos de um ponto geográfico para o outro e pela quantidade e valor de recursos que consome (PETROCÍNIO, 2011; OLIVEIRA, 2011).

No Brasil, o transporte rodoviário de cargas responde por mais de 60% de todo o volume de bens e mercadorias transportados, o que coloca o Brasil como o país que tem a maior malha rodoviária mundial. Considerando apenas as cargas containerizáveis, essa parcela pode chegar a 90% de participação (WANKE, 2010). A preferência por esse meio de transporte tem fundamentos logísticos, tal como a pulverização da malha rodoviária, que sempre foi a primeira decisão de investimento dos governos nacionais desde a década de 20.

Os fluxos de mercadorias mais constantes e intensos no Brasil são realizados em caminhões. Cerca de 60,49% das cargas no Brasil é transportada por rodovias, 20,86% por ferrovias, 13,86% em aquavias, 4,46% em dutos e 0,33% por aerovias segundo o GEIPOT (Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes).

Para o IPEA (2010), uma possível explicação para a persistência da rodoviarização nacional refere-se aos custos relativos de construção das vias e ao foco de curto prazo dos

planejamentos de transporte no país. Ainda de acordo com IPEA (2010), em 2010, 61% das cargas transportadas nacionalmente ocorreram por meio das rodovias. Além disso, de acordo com Castro (2013), o setor de transportes, em geral, consome por volta de 28% da energia total do país, sendo que 92% desse consumo se dá no transporte rodoviário. Dos derivados de petróleo consumidos no país, o setor de transportes é responsável por 51%. Ao analisar a participação dos modos de transporte no Brasil, o transporte rodoviário de passageiros responde por aproximadamente 92% de toda a movimentação de pessoas pelo país. Já o transporte rodoviário de carga movimenta 57% de todas as cargas transportáveis, tendo mais que o dobro da representatividade, se comparado aos demais modos de transporte, conforme apresentado no GRÁFICO 1.

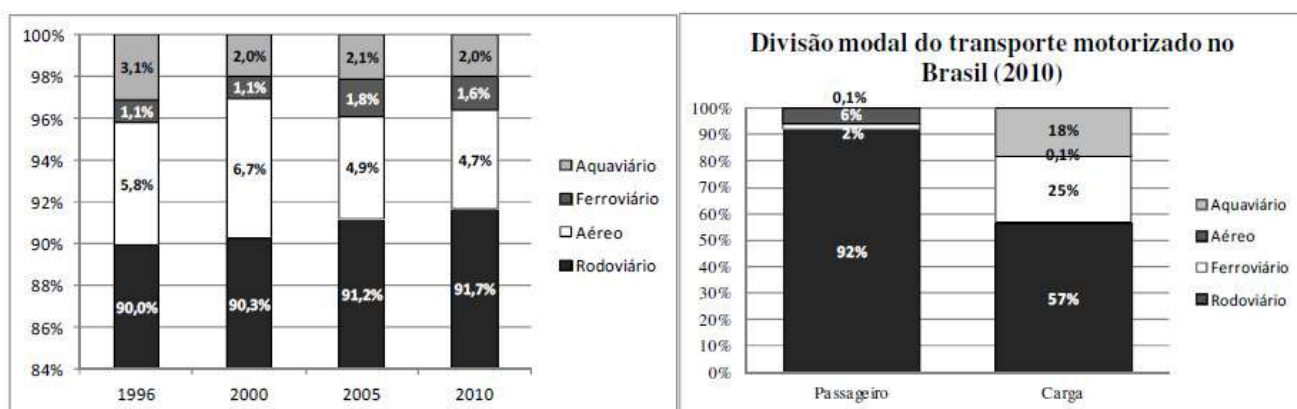


GRÁFICO 1 – Divisão modal do transporte motorizado no Brasil (2010)

FONTE - PDE (2012).

Apesar e além de toda essa realidade, em sua maioria, positiva, ao se analisar as condições dessas rodovias, os dados não são muito animadores. De acordo com dados do Anuário CNT do Transporte (2017), 58,2% destas rodovias apresentam algum tipo de problema no estado geral. Desse total, 48,3% têm problemas no pavimento, 51,7% têm deficiência na sinalização e 77,9% apresentam falhas na geometria. Todo isto, sabendo que 58% do transporte de cargas e passageiros é realizado por meio de rodovias no Brasil, em seguida há a Austrália (53%), China (50%), Rússia (43%) e Canadá (8%), segundo dados do Banco Mundial. Segundo a Confederação Nacional dos Transportes (CNT) em pesquisa divulgada em 12 de novembro de 2002, em cerca de 52 mil km de rodovias federais e estaduais pavimentadas de rodovias avaliadas, cerca de 59,1% foi classificado como deficiente/ruim/péssima com relação ao estado geral das rodovias.

Diante do exposto, pode-se verificar que o transporte de cargas no país se dá de maneira intensiva por meio do modo rodoviário. A frota brasileira, apesar de grande, é bastante velha, e sua renovação caminha a passos lentos. Esses veículos são conduzidos por motoristas com baixa qualificação e pouco preparo para uma condução que vise à eficiência energética, o que aumenta a demanda por combustível. O óleo diesel, principal combustível do transporte rodoviário, já representa quase 40% dos custos de frete no país. Essa conjuntura diminui a rentabilidade do negócio de transporte de cargas, comprometendo a competitividade do setor transportador nacional.

O Plano CNT de Transporte e Logística (2018) estima que, somente para o modal rodoviário, o Brasil precisaria investir R\$496 bilhões em 981 projetos estruturantes. É necessário R\$1,7 trilhões em mais de 2.600 intervenções para todos os modais (rodoviário, ferroviário, aquaviário e aéreo).

Os números atuais do transporte rodoviário, segundo Anuário CNT do Transporte (dez. 2019)

Malha cresce 0,5%, enquanto frota de veículos aumenta 74,1%

- 1.720.700,3 km em 2019, sendo 12,4% pavimentados (213.452,8 km).
- Em 2009, eram 1.712.092,7 km, também apenas 12,4% pavimentados (212.491,40 km).
- 103.363.180 veículos registrados em 2019.
- Em 2009, eram 59.361.642 veículos registrados.

Em dez anos, número de motociclistas registradas é o que mais aumenta

- Automóveis: 62,0%.
- Motociclistas: 84,3%.
- Ônibus: 50,9%.
- Caminhões: 38,5%.

China e Estados Unidos lideram a produção mundial de veículos

- Brasil está em nono lugar na produção de veículos.

Mais de 5.000 mortos nas rodovias federais em 2018

- Foram mais de 50 mil acidentes com vítimas nas rodovias federais, nesse mesmo ano.

O intercâmbio comercial entre países, citando-se como exemplo mais próximo o caso do Mercosul, vem se desenvolvendo e ampliando rapidamente, exigindo que se criem alternativas coletivamente assumidas, no sentido de aproximar distâncias, facilitando trocas. Decisões quanto ao modal - rodoviário, ferroviário, marítimo ou aéreo - por parte dos usuários do serviço de transporte têm de considerar, obrigatoriamente, de um lado, o nível de serviço que pode ser proporcionado por essas modalidades e, de outro, os custos envolvidos no transporte.

4.4 AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR TRÊS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA, NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES QUE TRABALHAM COM INOVAÇÃO

As empresas escolhidas como objeto de estudo deste Projeto Aplicativo foram a Transportadora Andrade Ltda., Transporte Brito & Brito Ltda., Expresso Nepomuceno SA.

4.4.1 Histórico das Empresas Transportadora Andrade Ltda., Transporte Brito & Brito Ltda., Expresso Nepomuceno SA

Transportadora Brito & Brito Ltda.

A Transportadora Brito & Brito Ltda. é um “TRR” - Transportador Revendedor Retalhista de óleo diesel e lubrificante. Atende empresas de diversos segmentos como o setor agrícola, industrial e até mesmo serviços. Suas fundações nasceram em Santana da Vargem, Sul de Minas Gerais, e agora opera também em Americana, interior de São Paulo.

São mais de 40 anos de aprimoramentos qualitativos, sempre procurando atender as necessidades dos clientes, o que a torna conhecida pelos valores de destaque frente ao atendimento, a qualidade dos produtos.

Missão - Ser uma empresa de combustíveis que completa com excelência as necessidades de seus clientes e colaboradores.

Visão - Superar as expectativas do mercado na comercialização e transporte de combustíveis, lubrificantes e demais produtos, com agilidade, segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Valores – *Energia* (Não apenas a que move nossos clientes, mas a nossa energia vem da vontade de fazer cada dia melhor o nosso trabalho); *Meio Ambiente* (Contribuir para um ambiente saudável nas comunidades onde está presentes); *Foco no Mercado* (Seu diferencial competitivo é nítido ao mercado graças ao compromisso da equipe em vender); *Colaboradores* (Cultivamos o bom relacionamento com nossos parceiros e colaboradores, visando sempre o crescimento social e profissional).

A empresa possui bases próprias no Sul de Minas e interior de São Paulo com equipamentos de ponta para o setor. Conta com uma frota de 48 veículos entre caminhões e veículos pequenos, atuando em mais de 150 municípios e atendendo todos os setores que necessitam de energia com combustível. Possui +/- 80 colaboradores nas mais diversas áreas e com diversas formações que trabalham na mesma direção dos objetivos da empresa.

A atividade da empresa é considerada de utilidade essencial e não parou suas atividades durante a Pandemia do COVID-19, por abastecer Geradores de Hospitais, Veículos da saúde e diversos outros setores que não podem parar.

Transportadora Andrade Ltda.

Fundada em 1967, a Transportadora Andrade Ltda., tem sede em Belo Horizonte, iniciando uma história de tradição, comprometimento e profissionalismo. Atualmente, a Andrade está sediada em Betim e é administrada pela terceira geração de proprietários, mantendo fundamentos de responsabilidade e austeridade, oferecendo serviços com qualidade, bem estar de seus funcionários, tecnologias e cuidados ambientais através das certificações SASSMAQ e ISO 9001, certificados pela ABNT.

Com uma frota de 140 caminhões entre bitrens, carretas e trucks, tem como objetivo atender todas as necessidades logísticas de seus clientes. Conta com um quadro funcional de 90 profissionais, atuando no segmento de transporte de combustíveis.

Serviços: *Coleta e Transferência* - Coleta de etanol, biodiesel, e derivados de petróleo em todos os estados brasileiros. Atendimento a distribuidoras de combustíveis e usinas; *Logística e Distribuição* - Solução completa na logística de distribuição de cargas líquidas. Atendimento a consumidores finais e postos de combustíveis; *Cargas Especiais* - Implementos do tipo Munck capazes de transportar as mais variadas cargas especiais.

Expresso Nepomuceno SA

A Expresso Nepomuceno atua há mais de 60 anos no mercado de transporte e logística. Ao longo de sua trajetória, sempre primou por oferecer soluções logísticas customizadas, com intuito de atender diversos perfis de clientes, englobando todos os segmentos. Com um portfólio de serviços e soluções, que vão desde o transporte spot de cargas até projetos completos de operações logísticas, adota as melhores práticas de supply chain para ofertar aos clientes. Atualmente, a Expresso Nepomuceno figura entre as 10 maiores transportadoras do Brasil. Disponibiliza aos clientes uma ampla estrutura, que inclui filiais, frota de veículos e equipamentos atualizados, garantindo, assim, altos índices de performance.

Missão - Oferecer as melhores soluções logísticas aos nossos clientes com excelência na gestão de segurança, de processos e de pessoas, proporcionando melhor qualidade de vida aos colaboradores, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e gerando valor aos acionistas; *Visão* - Se consolidar de forma sustentável como a melhor entre as maiores empresas de logística do Brasil; *Valores* - Confiança, Comprometimento, Gente, Segurança, Simplicidade e Sustentabilidade.



FIGURA 6 – Informações estruturais e funcionais da Expresso Nepomuceno SA

FONTE – Site Institucional da empresa.

5. DESENVOLVIMENTO

5.1 IDENTIFICANDO O PROBLEMA E A SOLUÇÃO

Na busca por empresas do setor de transportes que agregasse valor na busca de soluções que respondesse ao problema de pesquisa deste Projeto Aplicativo, em relação à empresa do *benchmarking* (Tora Transportes), as empresas escolhidas foram: Transportadora Brito & Brito Ltda., Transportadora Andrade Ltda. e Expresso Nepomuceno SA. Os públicos aqui escolhidos foram: funcionários que trabalham com inovação e gestores das filiais, no intuito de agregar dados a este Projeto Aplicativo.

As práticas adotadas pelos funcionários que trabalham com inovação nas empresas Transportadora Brito & Brito Ltda., Transportadora Andrade Ltda. e Expresso Nepomuceno SA serão apresentadas, a seguir.

Primeira Parte

PASSO A - CRIAÇÃO DA VISÃO

Quando os funcionários que trabalham com inovação nas empresas Transportadora Brito & Brito Ltda., Transportadora Andrade Ltda. e Expresso Nepomuceno SA foram abordados sobre a Visão do Gestor, duas perguntas foram a eles apresentadas.

- Primeira abordagem: *Em quais aspectos a empresa faz investimentos em inovação?*

| Visão do Gestor | | | | | |
|-----------------|--|---|------------------------------------|---|--|
| Empresas | Em quais aspectos a empresa investe em inovação | | | | |
| A | Criando novas aplicações na tecnologia já existe e utilizada | | | | |
| B | Criando novas aplicações na tecnologia já existe e utilizada | | | | |
| C | Criando “novas tecnologias” | Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada | Criando novas parcerias inovadoras | Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada | |

FONTE – Dados da pesquisa.

Das quatro opções, a Transportadora Brito & Brito Ltda. e a Transportadora Andrade Ltda. comungam da mesma opção: *Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada*. Por sua vez, dos funcionários da Expresso Nepomuceno SA as respostas ficaram

entre duas opções: *Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada* e *Criando “novas tecnologias”*. Tais respostas indicam que os funcionários conhecem os aspectos que norteiam os investimentos em inovação por parte da empresa. Além disto, indica que a empresa utiliza sua base tecnológica existente, criando novas tecnologias a partir dela.

- Segunda abordagem: De forma complementar foi perguntado: *Das opções selecionadas, como se dão tais investimentos?* As respostas foram quase unânimes sobre investimentos em novas ferramentas e plataformas tecnológicas eficientes. Um destaque pode ser dado na resposta do EMP. 4 da Expresso Nepomuceno SA quando aborda os investimentos como alternativa para rever processos antigos, de forma a desvincular tais investimentos ao aspecto financeiro, conforme relato dos funcionários: “Investimento no desenvolvimento de novas ferramentas ERP e criação de novos relatórios para tomada de decisões” (Transportadora Andrade Ltda.); “Através da contratação de empresas terceiras que possuem plataformas eficientes para agilizar e modernizar os processos internos” (Expresso Nepomuceno SA – (FUNC. 3)); “Através de novas visões em relação a processos antigos, fazendo com que a inovação nem sempre tenha necessariamente relacionamento com investimento financeiro”. (Expresso Nepomuceno SA – (FUNC. 4))

Atualmente a empresa investe em aplicativos e *softwares* direcionados ao colaborador motorista e veículo, no intuito de gerir custos, cumprir normas e procedimentos da legislação e do cliente e garantir o mercado, buscando a competitividade. (Transportadora Brito & Brito Ltda.)

Através de novas visões em relação a processos antigos, fazendo com que a inovação nem sempre tenha necessariamente relacionamento com investimento financeiro. (Expresso Nepomuceno SA – (FUNC. 4))

Quando abordados sobre o Peso da opinião com grupo, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções diferentes de respostas que variavam o peso (de 1 a 5), com exceção das perguntas 3 e 4 que tinham as mesmas respostas (sim e não).

| Peso da opinião com grupo | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| A decisão final é tomada em conjunto, ou tomada por apenas uma pessoa? | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| A hierarquia entre o grupo inibe/dificulta a exposição da opinião? | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Todos no grupo têm liberdade de expressar suas ideias? | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre o peso da opinião com o grupo dos envolvidos na criação da visão dos projetos em inovação. Na primeira pergunta, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. entende que a decisão final sobre os projetos de inovação é tomada em conjunto; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. entende que a decisão final sobre os projetos de inovação é tomada por apenas uma pessoa; quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, todos (50% + 50%) entendem que a decisão final sobre os projetos de inovação é tomada em conjunto.

Na segunda pergunta, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. acha que a hierarquia não inibe/dificulta a exposição da opinião; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. acha que a hierarquia inibe/dificulta a exposição da opinião; quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, eles tendem a achar que a hierarquia não inibe/dificulta a exposição da opinião.

Na terceira pergunta, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. afirma ter liberdade de expressar ideias no grupo; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. tende para o meio termo; quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, a maioria (75%) afirma ter liberdade de expressar ideias no grupo, contra (25%) que não soube expressar se há liberdade de expressar ideias no grupo.

Quando abordados sobre a Opinar para diferentes ideias, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha como opções de respostas: Baixo(a) e Alto(a), que variavam o peso (de 1 a 5).

| Opinar para diferentes ideias | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| Qual é a diferença da ideologia entre os envolvidos no processo? | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| Qual é o peso da tradição no processo criativo? | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| Qual é o grau de diferença entre a ideia crua e o projeto final? | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre as diferentes ideias dos envolvidos na criação da visão dos projetos em inovação. O funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. não soube afirmar claramente se a ideologia entre os envolvidos no projeto de inovação é alta ou baixa; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. afirma que a ideologia entre os envolvidos no projeto de inovação é baixa; quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, as respostas variaram: (50%) que a ideologia entre os envolvidos no projeto

de inovação é alta, contra (25%) que não soube afirmar claramente se a ideologia entre os envolvidos no projeto de inovação é alta ou baixa e (25%) que afirma que a ideologia entre os envolvidos no projeto de inovação é baixa.

Quando abordados sobre o Acesso à informação dos envolvidos, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha como opções de respostas: Sim e Não, que variavam o peso (de 1 a 5).

| Acesso à informação dos envolvidos | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| Você percebe que tem acesso a toda informação relevante da empresa para o projeto? | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Há um nível alto de hierarquia no envolvimento do projeto? | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Há algum suporte/apoio por parte da empresa para os grupos de pesquisa? | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre o acesso às informações dos envolvidos na criação da visão dos projetos em inovação. Os funcionários da Transportadora Brito & Brito Ltda. e da Transportadora Andrade Ltda. percebem que têm acesso a toda informação relevante para a criação dos projetos em inovação. Na Expresso Nepomuceno SA, houve prevalência (75%) para os funcionários que percebem que têm acesso a toda informação relevante para a criação dos projetos em inovação.

Quando perguntados sobre hierarquia no envolvimento do projeto, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. afirma que sim; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. afirma que não. Na Expresso Nepomuceno SA, a maioria (50% + 25%) dos funcionários afirma haver hierarquia, contra 25% que não soube afirmar ao certo se há ou não. Quando perguntado se há suporte da empresa para os grupos de pesquisa em projetos de inovação, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. não soube afirmar ao certo se há ou não; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. afirma que há suporte da empresa para os grupos de pesquisa em projetos de inovação. Na Expresso Nepomuceno SA, (50%) respondeu que sim.

Quando abordados sobre a Grupos envolvidos no processo, três perguntas foram a eles apresentadas. Duas perguntas tinham opções de respostas (Sim e Não); uma tinha as opções: Fonte de Informação e Relação Duradoura. As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Grupos envolvidos no processo | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| Há envolvimento de grupos de fora no processo de criação? | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| O compartilhamento de informações dentro dos grupos do projeto tem como objetivo preencher tudo o que é necessário no projeto? | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| A relação entre a empresa e grupos externos que auxiliam no desenvolvimento do projeto é designada à construção de uma relação duradoura com essas pessoas ou é somente uma fonte de informação? | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre os grupos envolvidos no processo de criação da visão dos projetos em inovação. O funcionário da Brito & Brito Ltda. afirma não haver envolvimento de grupos de fora no processo de criação dos projetos em inovação; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. afirma haver envolvimento de grupos de fora no processo de criação dos projetos em inovação. Na Expresso Nepomuceno SA, a maioria (50% + 25%) afirma haver envolvimento de grupos de fora no processo de criação dos projetos em inovação, contra 25% que responderam negativamente.

Quando perguntados sobre o compartilhamento de informações necessárias para preencher tudo o que é necessário no projeto, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. respondeu afirmativamente; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. não soube se posicionar, ficando no meio termo. Na Expresso Nepomuceno SA, as respostas foram coerentes entre todos os funcionários de forma afirmativa (50% + 50%). Sobre a relação entre a empresa e os grupos envolvidos no desenvolvimento dos projetos, tanto para o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda., quanto da Transportadora Andrade Ltda., ela é uma relação duradoura. Quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, 50% afirma ser uma relação duradoura, 25% não soube se posicionar, ficando no meio termo e 25% afirma ser apenas uma fonte de informação.

PASSO B – PROJETO

Este Passo destina-se a informar sobre os projetos de inovação, em si, especificamente na sua precisão na fase inicial. Quando os funcionários que trabalham com inovação foram abordados sobre a Precisão do projeto inicial, três perguntas foram a eles apresentadas. Duas

perguntas tinham opções de respostas (Baixo e Excessivo); uma tinha as opções: Tradicional e Bem Aceitos. As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Precisão do projeto inicial | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| Como você avalia o nível de detalhes do projeto inicial requerido pela empresa? | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Qual é o grau de abertura para o projeto quando a visão é mais específica? | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| Você pensa que os novos projetos são bem aceitos pela empresa ou há uma cultura de manter tradições? | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre a precisão do projeto inicial em inovação. Sobre o nível de detalhes do projeto inicial requerido pela empresa, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. respondeu ser excessivo, e na mesma direção, o grau de abertura para o projeto quando a visão é mais específica é excessivo; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. respondeu que o nível de detalhes do projeto inicial requerido pela empresa é baixo e não soube se posicionar quanto ao grau de abertura para o projeto quando a visão é mais específica ser excessivo ou baixo. Na Expresso Nepomuceno SA, (50%) responderam que o nível de detalhes do projeto inicial requerido pela empresa é excessivo e (50%) não soube se posicionar, ficando no meio termo; quanto ao grau de abertura para o projeto quando a visão é mais específica (75%) responderam ser excessivo, contra (25%) responderam ser baixo. Percebe-se certa incoerência por parte da empresa, na visão dos funcionários, uma vez que, quanto maior o nível de detalhes no início de um projeto, maior deveria ser a participação específica nele. Ao serem perguntados sobre se os novos projetos são bem aceitos pela empresa ou se há uma cultura tradicional, os funcionários da Transportadora Brito & Brito Ltda. e da Transportadora Andrade Ltda. responderam que os novos projetos são bem aceitos. Na Expresso Nepomuceno (50%) responderam ser bem aceitos; (25%) que há uma cultura tradicional e (25%) ficaram no meio termo.

Quando abordados sobre a Complexidade do projeto inicial, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Pouco e Muito (%)) e Baixo(a) e Excessivo(a)). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Complexidade do projeto inicial | | | | | | |
|---|----------|----|----|----|-----|-----|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| Quanto tempo é gasto, em média, para a parte inicial do projeto? | 50 | 40 | 40 | 60 | >70 | >70 |
| Como você avalia a quantidade de informações contidas no projeto inicial? | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| Qual é o nível de cobrança na precisão do escopo definido nesse passo? | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre a complexidade do projeto inicial em inovação. Ao responder a primeira pergunta, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. optou pelo meio termo, dizendo que metade do tempo - 50% - é gasto com a parte inicial do projeto; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. respondeu que 40% do tempo é gasto com a parte inicial do projeto. Por sua vez, as respostas variaram entre os funcionários da Expresso Nepomuceno SA, embora estejam direcionando para um tempo grande despendido para a parte inicial do projeto - >70%.

Quando perguntados sobre a avaliação dos funcionários sobre a quantidade de informações contidas no projeto inicial, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. respondeu que é excessiva; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. respondeu que é baixa. Na Expresso Nepomuceno, (50%) responderam que é excessiva; (25%) responderam ser baixa e (25%) optaram pelo meio termo.

Quando perguntados sobre o nível de cobrança na precisão do escopo no passo inicial dos projetos de inovação, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. respondeu que é excessivo; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. optou pelo meio termo. Na Expresso Nepomuceno, a maioria (75%) optaram pelo meio termo; (25%) responderam ser excessivo.

Quando abordados sobre a Imediatismo da solução, três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Curto Prazo/Longo Prazo, Competição Imediata/Longo Prazo, Transmitida/Desenhada). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Imediatismo da solução | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| Quando um projeto é concebido, qual é a sua projeção para o mercado? | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| Estes projetos têm uma função imediata de competição de mercado ou é uma função de longo prazo? | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| A expectativa da empresa em relação ao projeto é passada ao grupo nesta fase ou é desenhada baseada no projeto? | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram investigar sobre o imediatismo da solução dos projetos em inovação. Há certa coerência entre as respostas da primeira e segunda perguntas entre os funcionários da Transportadora Brito & Brito Ltda. e os funcionários da Transportadora Andrade Ltda. que afirmam que a projeção de um projeto em inovação, depois de concluído, tende a ser de longo prazo. Quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, há certa coerência entre as duas primeiras perguntas, com exceção de apenas um funcionário (25%) que afirma que a projeção de um projeto em inovação, depois de concluído, tende a ser de competição imediata.

Quando perguntados se a expectativa da empresa em relação aos projetos em inovação é passada ao grupo ou está desenhada com base no projeto, o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. optou pelo meio termo; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. respondeu que a expectativa da empresa em relação aos projetos em inovação é passada ao grupo. Quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, a maioria respondeu que é transmitida ao grupo (50% + 25%).

Quando abordados sobre a Dificuldade de consenso, duas perguntas foram a eles apresentadas. As perguntas tinham as mesmas opções de respostas: (Sim e Não). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Dificuldade de consenso | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| Em momentos de decisão, as soluções tradicionais têm preferência? | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| A empresa dá o suporte necessário para as decisões tomadas? | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram entender sobre a dificuldade de consenso nas decisões dos projetos em inovação. Quando perguntado ao funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. se ao decidirem sobre os projetos em inovação as soluções culturalmente tradicionais eram as preferenciais, a resposta foi afirmativa, assim como da parte do funcionário da Transportadora Andrade Ltda. Quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, a maioria (50% + 25%) também responde afirmativamente.

Quando perguntado ao funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. se a empresa dá o suporte necessário para as decisões tomadas em projetos em inovação, a resposta foi afirmativa, assim como da parte do funcionário da Transportadora Andrade Ltda. Quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, todos (50% + 50%) responderam afirmativamente.

PASSO C - INTERAÇÕES E REVISÕES

Quando abordados sobre a Discussão dos resultados, três perguntas foram a eles apresentadas. As perguntas tinham as mesmas opções de respostas: (Sim e Não). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Discussão dos resultados | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | | |
| | A | B | C | | | |
| O usuário participa efetivamente no processo de discussão do projeto? | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| Todos os envolvidos no projeto participam das discussões? | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 |
| A informação coletada é totalmente compartilhada por todas as pessoas no grupo? | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As perguntas formuladas procuram entender sobre a discussão dos resultados nos projetos em inovação. Quando perguntado ao funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. se o usuário participa efetivamente no processo de discussão do projeto, a resposta foi afirmativa, assim como todos os demais envolvidos no projeto participam ativamente das discussões. Dentre as duas primeiras perguntas, nota-se certa incoerência nas respostas do funcionário da Transportadora Andrade Ltda. que afirma não haver participação efetiva no processo de discussão do projeto, mas que todos os envolvidos participam das discussões. Quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, (50%) tendeu para o meio termo sobre a participação efetiva do usuário no processo de discussão do projeto; (25%) respondeu

negativamente e (25%) respondeu afirmativamente. Sobre a participação de todos os envolvidos nas discussões do projeto, (50%) responderam que nem todos participam; (25%) tendeu para o meio termo e (25%) respondeu positivamente.

Quando perguntados se a informação coletada é totalmente compartilhada por todas as pessoas no grupo os funcionários da Transportadora Brito & Brito Ltda. e da Transportadora Andrade Ltda. responderam que a informação é totalmente compartilhada por todas as pessoas do grupo. Coincidentemente, na Expresso Nepomuceno SA.

Como uma pergunta complementar foi perguntado: *Qual é o seu nível de satisfação sobre todos os projetos em inovação e o que pode ser feito para melhorá-los?* A maioria dos funcionários das três empresas está em um nível satisfatório. Quanto ao que pode ser feito para melhorar os projetos em inovação, várias nuances podem ser constatadas, conforme relatos a seguir.

Nível satisfatório. Acredito que realizar os projetos pode torná-los melhor. (Transportadora Andrade Ltda.)

Nível de satisfação moderado. Acredito que é possível refinar o projeto, trabalhando nas interações dos envolvidos. Acredito que a frequência de encontro e troca de experiências pode ser mais intenso e dinâmico com utilização de tecnologias aliadas ao desenvolvimento do projeto. Outro ponto importante para a melhora seria a clareza e detalhamento do *feedback* pois é ferramenta fundamental e positiva para o crescimento de todos os envolvidos no projeto. (Transportadora Brito & Brito Ltda.)

Fico feliz com os resultados sendo atendidos, mas penso que criar planos mais objetivos de gestão de mudanças poderia facilitar. (Expresso Nepomuceno SA – (EMP. 1))

Estou satisfeito com os projetos da empresa, cada vez mais a empresa tem buscado as melhores metodologias e aplicado de forma a dar mais agilidade e retorno nos projetos implantados. Podemos melhorar os projetos fazendo uma melhor gestão de mudança e também gestão de riscos. (Expresso Nepomuceno SA – (EMP. 2))

Na empresa geralmente não medimos a satisfação nos projetos. (Expresso Nepomuceno SA – (EMP. 3))

O Projeto em si é entregue, nem sempre com a data prevista, mas entregue. O que causa mais dificuldade na entrega de projetos é o ruído entre as partes desenvolvedoras. Por diversas vezes, etapas são refeitas por perda de prazo e não há comunicação eficiente entre as partes desenvolvedoras. Os idealizadores ou clientes do projeto solicitam métodos bem precisos e quando não atendidos causam retrabalho e até mesmo o “desânimo” em prosseguir com o projeto que por sua vez perde uma infinidade de melhorias dentro dos processos envolvidos. (Expresso Nepomuceno SA – (EMP. 4))

Segunda Parte

Ainda como parte da coleta de informações para o presente Projeto Aplicativo, foram aplicados questionários para os Gestores da Transportadora Brito & Brito Ltda., Transportadora Andrade Ltda. e Expresso Nepomuceno SA.

Foi abordado no Bloco 1 a dimensão Distância do Poder. Cinco perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Não/Muito, Centralizado/Descentralizado, Decisões em Grupo/Decisões Individuais, Não esperam/Esperam, Forte/Fraca). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Distância do Poder | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | |
| | A | B | C | | |
| Na relação entre Gestor <i>versus</i> funcionário, o funcionário lida com as desigualdades hierárquicas e as aceita em termos da gestão da inovação? | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| O poder é descentralizado ou centralizado? (Hierarquicamente os superiores estão sempre acessíveis?) | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Os gestores contam com as experiências dos membros das equipes ou tomam decisões sozinhos? (Os Gestores se apoiam em suas equipes devido à sua experiência?) | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| Os empregados esperam ser consultados ou não esperam ser consultados em termos da gestão da inovação? (As informações são compartilhadas com frequência?) | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| Há forte necessidade de regras e procedimentos que estruturam as ações da empresa em termos da gestão da inovação? | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As três empresas apresentam um índice de distância do poder alta, o que significa Gestores percebem a inequidade de poder como algo natural e têm uma imagem da Direção como profissionais diferenciadas; significa lealdade, respeito e dependência em relação ao seu Gestor; estão propensos a aceitar a distribuição do poder; esperam que os Diretores lhes digam o que fazer. Assim, o poder tende a ser mais centralizado e as pessoas que ocupam posições subordinadas tendem a esperar o recebimento de ordens. Além disso, essas pessoas geralmente não esperam que sejam consultadas sobre as ordens recebidas.

No Bloco 2, foi abordada a dimensão Aversão à Incerteza. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Fator Decisivo/Consenso, Rígidos/Liberais, Não/Sim). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Aversão à Incerteza | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | |
| | A | B | C | | |
| O fator competitividade representa um fator definitivo na empresa ou há uma cultura voltada para o consenso? | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| Os gestores são rígidos aos códigos e princípios e são pouco tolerantes a ideias inovadoras ou são mais liberais e mais adeptos às inovações? (O desejo de tentar algo novo, principalmente com relação às tecnologias, às práticas gerenciais é mais aceitável?) | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Você se sente confortável quando apresentado a situações incertas e ambíguas? | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Nas três empresas o controle de incerteza é baixo, pois revela uma forte necessidade de regras e sistemas, com o intuito de que haja uma estruturação estratégica para a consolidação no mercado. Os Gestores não demonstram medo frente à mudanças.

No Bloco 3, foi abordada a dimensão Individualismo/Coletivismo. Três perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Duradoura/Fraca, Mérito/Decisões do Gestor, Mútuo/Individual). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Individualismo/Coletivismo | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | |
| | A | B | C | | |
| As relações construídas entre os membros da empresa são duradouras de confiança ou a relação entre os membros é fraca? | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 |
| As contratações e decisões de promoção são apenas por mérito ou são baseadas apenas nas decisões do gestor? | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 |
| A relação empregador/empregado é baseada no benefício mútuo ou no benefício individual? | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 |

FONTE – Dados da pesquisa.

As questões referem-se ao fator ideal que as pessoas querem no seu ambiente de trabalho. Esse resultado define a Transportadora Brito & Brito Ltda. e a Transportadora Andrade Ltda. como Coletivistas, ou seja, os Gestores apresentam mais sensação de pertencimento a grupos a partir de uma identidade coletiva; valorizam o relacionamento com as pessoas a eles subordinadas. Além disso, dão grande importância à harmonia no ambiente de trabalho. A Expresso Nepomuceno é Individualista, ou seja, os Gestores não tem sensação de pertencimento a grupos. Além disso, não dão grande importância à harmonia no ambiente de trabalho.

No Bloco 4, foi abordada a dimensão Masculinidade/Feminilidade. Duas perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Evitados/Favorecidos, Grupo/Gestor). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Masculinidade/Feminilidade | | | | | |
|---|-----------------|----------|----------|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | |
| | A | B | C | | |
| Os conflitos existentes entre os membros da empresa são evitados na vida pessoal e profissional, dando ao consenso um papel importante ou os conflitos são favorecidos? | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| A decisão é alcançada pelo envolvimento do grupo ou apenas do gestor? | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados sugerem que as três empresas apresentam cultura mais Feminina, isto é, não há uma divisão clara de papéis entre homens e mulheres, além de uma valorização da qualidade de vida. Nesta dimensão, há certa contradição com relação aos Gestores da Expresso Nepomuceno SA, porque o Individualismo é basicamente oposto à Feminilidade.

No Bloco 5, foi abordada a dimensão Orientações em curto prazo/Longo prazo. Duas perguntas foram a eles apresentadas. Cada pergunta tinha opções de respostas diferentes: (Futuro/Imediatismo, Não/Muito). As respostas tinham peso (de 1 a 5).

| Orientações de curto prazo/Longo prazo | | | | | |
|---|-----------------|----------|----------|---|---|
| Perguntas | Empresas | | | | |
| | A | B | C | | |
| O grau de preocupação quanto ao atingimento dos objetivos é maior em relação ao futuro/atingimento gradual ou há imediatismo dos objetivos? | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| As mudanças na sociedade/no mercado afetam internamente a empresa? | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |

FONTE – Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados sugerem que as três empresas apresentam Orientação de Longo Prazo, isto é, aceitam mudanças facilmente e acreditam que elas fazem parte dos processos. Nesta dimensão, os resultados vão ao encontro ao fato de as três empresas terem baixa nível de aversão à incerteza.

O bloco 6 apresenta apenas uma questão de múltipla escolha com três opções de respostas: “*De maneira depreciativa*”, “*Com uma visão conservadora composta por regras*”

e “*Com um nível de abertura mais voltado às gerações passadas*”; quatro questões abertas (apenas a segunda pergunta desmembra-se em três questionamentos). Algumas abordagens foram feitas e estão tabuladas, conforme a seguir.

| Visão do Gestor | | | |
|------------------------|--|--|--|
| Empresas | Em quais aspectos a empresa investe em inovação | | |
| A | Com um nível de abertura mais voltado às gerações passadas | | |
| B | Com um nível de abertura mais voltado às gerações passadas | | |
| C | Com uma visão conservadora composta por regras | Com uma visão conservadora composta por regras | Com um nível de abertura mais voltado às gerações passadas |

FONTE – Dados da pesquisa.

Primeira abordagem: *Como é feita a gestão da inovação na empresa? Como os processos de inovação são geridos?*

Nesta abordagem, o Gestor da Transportadora Brito & Brito Ltda. confirma a dimensão Distância do Poder alta. Isto reflete o fato de o Gestor perceber a inequidade de poder como algo natural; ele dá as ordens e os funcionários devem acatá-las (aqui a relação descrita é entre o Gestor e o funcionário, o que acaba refletindo a relação do Gestor com a Direção); os funcionários estão propensos a aceitar a distribuição do poder da parte do Gestor (na concepção do Gestor, assim como dos funcionários); os funcionários esperam que o Gestor lhes diga o que fazer. Assim, o poder tende a ser mais centralizado e as pessoas que ocupam posições subordinadas tendem a esperar o recebimento de ordens. Além disso, essas pessoas geralmente não esperam que sejam consultadas sobre as ordens recebidas. É o que reflete o depoimento do Gestor:

Após aprovada a inovação, um funcionário responsável por ela passa a executar todos os procedimentos e transmiti-los aos demais.

Por sua vez, o Gestor da Transportadora Andrade Ltda. contradiz a dimensão Distância do Poder alta, mas confirma a dimensão Coletivismo, ao dizer que os funcionários são envolvidos na busca pela inovação, buscando o crescimento mútuo. Também, ao afirmar que os processos são geridos a partir da identificação das necessidades e oportunidades. A dimensão Distância do Poder é o inverso disto. É o que diz o depoimento do Gestor:

A empresa busca envolver os colaboradores de todas as áreas na busca pela inovação, garantindo a ideia e pensamento de crescimento mútuo, através da criatividade. Os processos são geridos a partir da identificação das necessidades e oportunidades, realização de *benchmarking* de inovação.

Nesta abordagem, um dos Gestores da Expresso Nepomuceno também contradiz a dimensão Distância do Poder alta ao dizer sobre a abertura da empresa (da Direção) para os funcionários gerarem ideias, e ao mesmo tempo afirmam a Distância do Poder alta ao dizer que as ideias passam por análise antes de serem implantadas. O incentivo pela busca de novos conhecimentos também contradiz o fato de ser uma empresa Individualista. É o que está aparente no depoimento do G2:

Este é um processo que está sendo estruturado agora. De forma geral, há uma abertura da empresa para todos os colaboradores e gestores gerarem ideias. As ideias amadurecidas viram projetos, passam por análise de viabilidade para implantação. Também há um incentivo em buscar novidades em feiras, Comitês, *benchmarking* etc.

Segunda abordagem: *Qual a importância de um processo de inovação bem estruturado?; Como o ambiente de trabalho é desenvolvido para contribuir para o processo de inovação?; Qual é o papel do funcionário no processo de inovação?*

Nesta abordagem, o Gestor da Transportadora Brito & Brito Ltda. apenas a primeira resposta confirma a dimensão Distância do Poder alta. Quando o Gestor fala de bases fortes, provavelmente está se referindo a quem executa o processo. Mas, ao mesmo tempo ele afirma que todos os funcionários são envolvidos, criam e executam as inovações, fazendo desta dimensão baixa. Aqui se confirma o fato de serem Coletivistas e terem características de Feminilidade (o funcionário é a “mãe/pai” do processo). É o que reflete o depoimento do Gestor:

Toda inovação deve ter bases fortes para não cair em decadência. Todos são envolvidos na inovação. O colaborador é o criador e responsável pela execução das inovações.

O Gestor da Transportadora Andrade Ltda. confirma a dimensão Distância do Poder alta, ao falar em potencialização de resultados de forma coesa e perceptível. Isto pode levar à inferência de que os resultados precisam ser conforme o determinado ou esperado pela Direção. Mas, ao mesmo tempo há certa contradição a esta dimensão ao dizer que os funcionários tem liberdade de participar do processo de inovação; a Direção é adepta à

participação de todos os funcionários pela experiência que têm, além de a empresa ter uma estrutura funcional aberta, mais dinâmica e menos hierarquizada. Por outro lado, confirma a dimensão Coletivismo, ao falar sobre a participação de todos no processo de inovação, comunicação eficaz e clara, diálogo aberto à liberdade criativa e pelo fato de a empresa possuir um ambiente de trabalho saudável. É o que reflete o depoimento do Gestor:

Um processo de inovação estruturado é importante para proporcionar a potencialização dos resultados de forma coesa e perceptível. A empresa possui um ambiente de trabalho saudável, ao meu ver, as pessoas tem a liberdade e tranquilidade de opinar sobre os processos de inovação. A Alta Direção e Diretores são adeptos da participação de todos os colaboradores, pois são eles que trazem a vivência adquirida e contribuem ativamente para a inovação, explanando suas ideias. A empresa oferece uma estrutura funcional aberta e um ambiente favorável à inovação através da gestão horizontalizada, o que torna a comunicação mais eficaz e clara, diálogo aberto à liberdade criativa. Relações mais dinâmicas e menos hierarquizadas. Os colaboradores são ferramentas úteis para o processo de inovação. Eles são a ideia criativa de soluções inovadoras para a melhoria contínua dos processos e, conseqüentemente, da organização, traduzida em crescimento de novos mercados.

Nesta abordagem, um dos Gestores da Expresso Nepomuceno confirma a dimensão Distância do Poder alta ao dizer sobre controlar para diminuir a possibilidade de falhas no processo de inovação; ao dizer que de um processo estruturado para potencializar as chances de resultados positivos. Também confirmam a Aversão à Incerteza baixa ao identificarem oportunidades de fazer diferente ou de criar algo que traga valor ao negócio e ao cliente, em busca de crescimento e cooperação empresarial. Também confirma as dimensões Distância do Poder e Individualismo, quando um dos Gestores afirma ser necessário que a visão já comece na Alta Direção, mas que o envolvimento deve ser de todos os colaboradores é essencial para sua evolução e, quando um dos Gestores diz que a empresa tem ambientes muito escuros e fechados que não estimulam a criação de ideias. É o que está aparente nos depoimentos de G1, G2 e G3:

Garantir todas as leituras diminuindo assim a possibilidade de falhas. Hoje não temos um processo consolidado, mas a inovação é instigada pelo Gestor/Fundados. (G. 1)

A inovação não é apenas algo novo. É identificar oportunidades de fazer diferente ou de criar algo que traga valor ao negócio e ao cliente, que atenda suas necessidades, que provoque crescimento e que coopere no meio empresarial. Nesse cenário, por mais que já tenhamos a premissa de que a implementação da inovação pode ou não dar certo, ela necessita de um processo estruturado para potencializar as chances de resultados positivos. A empresa hoje passa por um amadurecimento e estruturação desse tema e área. Tem um departamento próprio com relação direta a estratégia da empresa. Entende que para dar certo é necessário que a visão já comece

na Alta Direção, mas que o envolvimento deve ser de todos os colaboradores é essencial para sua evolução. (G. 2)

Maior potencial de atendimento ao objetivo proposto pela inovação. Atualmente não temos ambientes favoráveis a inovação, temos ambientes muito escuros e fechados que não estimulam a criação de ideias. (G. 3)

Terceira abordagem: *Como a cultura de inovação está sendo transmitida para os funcionários?*

Nesta abordagem, o Gestor da Transportadora Brito & Brito Ltda. confirma a dimensão Coletivismo, contradiz a dimensão Aversão á Incerteza baixa e confirma a dimensão Orientação a Longo Prazo. O fato de transmitir a cultura de inovação, uma empresa orienta-se em prol do funcionário, teme as mudanças que possam ocorrer ao longo dos processos, mas se orienta em longo prazo, podendo interferir no processo ao longo de sua criação, implantação, execução e entrega. Uma única palavra reflete muito o que se pretende dizer. É o que reflete o depoimento do Gestor: “Constantemente”.

O Gestor da Transportadora Andrade Ltda. confirma a dimensão Coletivismo, ao falar de crescimento mútuo, valorização do indivíduo. Também afirma a dimensão Orientação de Longo Prazo, pois os processos são orientados pelo cotidiano empresarial. É o que reflete o depoimento do Gestor:

Transmitida como ideia de crescimento mútuo, de valorização do individuo, de suas ideias e vivencias. Acreditamos que as boas práticas partem do processo do dia-a-dia e, por isso, o colaborador envolvido é tão importante na cultura da inovação, na geração de novas ideias.

Nesta abordagem, um dos Gestores da Expresso Nepomuceno contradiz a dimensão Distância do Poder alta ao dizer que a cultura de inovação parte dos Gestores (“Por meio dos Gestores” – G1), e falar sobre treinamentos em Programas de melhorias (treinamentos refletem controle/poder). Assim como contradiz a dimensão Individualismo, ao dizer da interação da equipe com o projeto. Mas confirma a Aversão à Incerteza baixa frente à certeza de que os projetos de inovação estiverem estruturados. Por fim, confirmam a dimensão Orientação de Longo Prazo ao falarem de análises de processos, projetos e melhoria contínua. É o que está aparente nos depoimentos de G2 e G3:

Aos poucos, através de pensamento crítico e análises de processos, projetos e melhoria contínua. Pela interação da equipe com o projeto. A partir do momento que estivermos com o processo de inovação estruturado, vamos trabalhar na divulgação e engajamento de todos os colaboradores. (G. 2)

Sugestões podem ser dadas através de um programa chamado MIP (Melhoria, inovação, preventiva), onde todos os colaboradores tem acesso e são treinados para isso. (G. 3)

Quarta abordagem: Quais métodos são necessários para suprir as necessidades de um Projeto e como um Projeto se diferencia dos demais Projetos dentro da empresa? Quais são os maiores problemas enfrentados pelas equipes que trabalham com inovações?

“O maior problema enfrentado pelas equipes de inovação é a questão de imediatismo no atendimento dos objetivos elencados nos projetos.” Este depoimento do Gestor da Transportadora Andrade Ltda. vai de encontro à dimensão Orientação de Longo prazo. Quando o imediatismo é um problema, a empresa se orienta em curto prazo.

“As prioridades são avaliadas de acordo com o impacto que cada projeto tem dentro da companhia. Depende do retorno sobre o investimento e os ganhos em produtividade.” Este depoimento de G1, da Expresso Nepomuceno SA, contradiz a dimensão Feminilidade pelo fato de que, quando se fala em retornos financeiros, é a dimensão Masculinidade a que prevalece. Mas, afirma a dimensão Individualismo, ao se referir ao impacto de cada projeto individualmente.

Por sua vez, o depoimento de G3 contradiz a dimensão Distância do Poder alta, a Aversão à Incerteza baixa, mas, confirma a dimensão Individualismo, ao falar que um departamento está sendo criado para controlar a gestão dos projetos e direcionar seus investimentos. “Projetos de áreas distintas, muitas vezes se sobrepõem em processos. O departamento de estratégia está construindo um escritório de projetos para melhorar a gestão e direcionamento de investimento.”

5.2 CONSTRUINDO A SOLUÇÃO: O MODELO

As soluções propostas como alternativa para mitigar os *gaps* encontrados ao longo da pesquisa para compor este Projeto Aplicativo, relacionados à Inovação e Cultura organizacional nas empresas Transportadora Brito & Brito Ltda., Transportadora Andrade Ltda. e Expresso Nepomuceno SA, consistem em sugerir ações efetivas para que estas empresas, e outras do setor de transporte que tiverem acesso a este Projeto consiga, após a apresentação de dados reais e análises individuais e comparativas realizadas, encontrar nas alternativas sugeridas, estratégias de gestão consistentes e contínuas para a operacionalização de seus processos.

Melhores práticas e pontos de atenção essenciais

1. Ao ingressar no mercado estrangeiro, as empresas devem levar em conta alguns aspectos da cultura dos países, da cultura de suas organizações e do processo destas na gestão da inovação, e que sejam válidos para todos os países e possam variar a intensidade de acordo com sua cultura.

Boas alternativas para entender os aspectos culturais e organizacionais no processo de gestão da inovação podem ser:

- estudar o papel da cultura nacional no desenho dos sistemas de controle de gestão das organizações estrangeiras, pressupondo que a cultura nacional configura-se como fator importante na administração das empresas.
- analisar o impacto das diferenças sobre os estilos de liderança, processos de negociação, gestão de pessoas, motivação e gestão de conflitos, sob a premissa de que condições particulares, de maneira geral, demandam soluções específicas, que podem se tornar inadequadas se aplicadas em outros contextos.
- verificar uma transferência de práticas gerenciais desenvolvidas em países de culturas diversas, porque estes geram conflitos nas organizações.

2. As empresas de transporte nacionais vêm perdendo competitividade e lucratividade, o que enseja a busca por novos métodos de trabalho e de gestão destas organizações para enfrentar os custos crescentes (independentemente do setor, porte, cultura organizacional ou objetivo, as empresas, de um modo geral, necessitam de constantes aprimoramentos, e em

função disso, há uma pressão muito grande nas organizações para que elas inovem e gerem o máximo valor, utilizando o menor custo possível)

Boas alternativas de novos métodos de trabalho e de gestão para enfrentar custos crescentes, por exemplo:

- aplicar a capacitação de gestão para, por meio de tecnologia inovadoras, aumentar a competitividade das empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil.
- realizar ação integrada de capacitação dos motoristas em técnicas de condução avançadas,
- otimizar o uso dos motores dos caminhões pesados, em função das rotas e dos tipos de cargas transportados, além de telemetria para aferição do desempenho de ambos, homem e máquina.

3. A cultura organizacional pode ser vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçá-la ou inibi-la.

Os funcionários da Tora Transportes acham que todos têm liberdade para expor suas ideias e que a hierarquia pouco inibe/dificulta a exposição de ideias; o funcionário da Transportadora Brito & Brito Ltda. acha que a hierarquia não inibe/dificulta a exposição da opinião; o funcionário da Transportadora Andrade Ltda. acha que a hierarquia inibe/dificulta a exposição da opinião; quanto aos funcionários da Expresso Nepomuceno SA, eles tendem a achar que a hierarquia não inibe/dificulta a exposição da opinião.

- nessas organizações, o risco que é apresentado pela incerteza deve ser evitado ao máximo, utilizando, para isso, alguns instrumentos típicos de culturas que evitam incertezas, como o uso de burocracia e regras para se sentir legitimado no processo decisório, por exemplo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este Projeto Aplicativo teve como objetivo descrever e comparar se a cultura local/regional (comparando Brasil, Uruguai, Chile e Argentina) exerce influência na cultura organizacional, tendo em vista a gestão da inovação, analisada nas dimensões culturais proposta por Hofstede (Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminilidade, Orientação de Curto/Longo prazo). O estudo promovido por Hofstede desde a década de 1980 foi um referencial importante nessa área devido sua magnitude e continuidade. É impactante perceber que suas observações ainda fazem sentido, mesmo após mais de 30 anos desde suas primeiras pesquisas.

Assim sendo, os dados coletados e os resultados encontrados revelaram que através das dimensões culturais de Hofstede fica perceptível a influência da cultura nacional nos diferentes aspectos dentro do ambiente inovador.

Nesta pesquisa, ficou evidente que a dimensão cultural de Hofstede que menos influenciou no processo de gestão da inovação nas empresas pesquisadas foi a dimensão Individualista. Em nenhuma das filiais, tanto do Brasil quanto as demais, ficou evidente a Distância do Poder baixa, Aversão à Incerteza alta, e orientação de curto prazo.

Verificou-se que a cultura organizacional pode apoiar os tipos de comportamentos inovadores, que são fundamentais para o desempenho das empresas pesquisadas.

Frente ao estudo sobre as dimensões de Hofstede foi identificada uma cultura de alta Distância do Poder, com alto grau de Feminilidade, de baixa Aversão à Incerteza e Orientação de Longo Prazo. Se se comparar os resultados encontrados entre o nível gerencial e o funcional, muitas das características destas dimensões são contraditórias em si, ou há um desalinhamento sério na gestão destas empresas estudadas.

As conclusões apresentadas estão registradas nas confirmações e contradições às dimensões, por parte dos Gestores e dos funcionários, tanto da Tora Transportes quanto da Transportadora Brito & Brito Ltda., Transportadora Andrade Ltda. e Expresso Nepomuceno Ltda., conforme quadro a seguir.

Distância do Poder – Tanto na Tora Transportes quanto nas empresas pesquisadas a dimensão Distância do Poder é alta.

Aversão à Incerteza - Tanto na Tora Transportes quanto nas empresas pesquisadas a dimensão Aversão à Incerteza é baixa.

Individualismo/Coletivismo - A Tora Transportes é Coletivista, assim como a Transportadora Brito & Brito Ltda. e Transportadora Andrade Ltda. A Expresso Nepomuceno é Individualista.

Feminilidade/Masculinidade - Tanto a Tora Transportes quanto as empresas pesquisadas correspondem à dimensão Feminilidade.

Orientação em Longo Prazo/Curto Prazo - Tanto a Tora Transportes quanto as empresas pesquisadas correspondem à dimensão Orientação em Longo Prazo.

| Tora Transportes | | Empresas Pesquisadas | |
|---------------------------|---|--|--|
| Distância do Poder | <p><i>As duas filiais (Brasil e Argentina) apresentam um índice de Distância do Poder alto.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarquia no envolvimento dos projetos em inovação. ▪ Os orçamentos para investimentos em inovação são feitos mensal e anualmente e são definidos pela Matriz (Brasil, Argentina e Chile). | <p><i>As três empresas apresentam um índice de distância do poder alto.</i></p> <p><u>Transportadora Brito & Brito Ltda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando o Gestor fala de bases fortes, provavelmente está se referindo a quem executa o processo. Mas, ao mesmo tempo ele afirma que todos os funcionários são envolvidos, criam e executam as inovações, fazendo desta dimensão baixa. <p><u>Transportadora Andrade Ltda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Após aprovada a inovação, um funcionário responsável por ela passa a executar todos os procedimentos e transmiti-los aos demais. ▪ Contradição à dimensão Distância do Poder alta, ao afirmar que os processos são geridos a partir da identificação das necessidades e oportunidades. ▪ Confirmação à dimensão Distância do Poder alta, ao falar em potencialização de resultados de forma coesa e perceptível. Isto pode levar à inferência de que os resultados precisam ser conforme o determinado ou esperado pela Direção. ▪ Contradição a esta dimensão ao dizer que os funcionários tem liberdade de participar do processo de inovação; a Direção é adepta à participação de todos os |

| | | | | |
|----------------------------|---|---|---|--|
| | | | | <p>funcionários pela experiência que têm, além de a empresa ter uma estrutura funcional aberta, mais dinâmica e menos hierarquizada.</p> <p><u>Expresso Nepomuceno SA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contradição à dimensão Distância do Poder alta ao dizer sobre a abertura da empresa (da Direção) para os funcionários gerarem ideias. ▪ Confirmação à Distância do Poder alta ao dizer que as ideias passam por análise antes de serem implantadas. ▪ Confirmação à dimensão Distância do Poder alta ao dizer sobre controlar para diminuir a possibilidade de falhas no processo de inovação. ▪ Confirmação à Distância do Poder quando um dos Gestores afirma ser necessário que a visão já comece na Alta Direção. <p>Contradição à dimensão Distância do Poder alta, ao falar que um departamento está sendo criado para controlar a gestão dos projetos e direcionar seus investimentos.</p> |
| Aversão à Incerteza | <i>As duas filiais (Brasil e Argentina), o controle de incerteza é baixo.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos dois países, a gestão é liberal, o que confirma a Aversão à Incerteza baixa. ▪ Os funcionários percebem que têm acesso a toda informação relevante para a criação da visão do projeto, contrariando esta dimensão. | <i>Nas três empresas o controle de incerteza é baixo.</i> | <p><u>Transportadora Brito & Brito Ltda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contradição à dimensão Aversão à Incerteza baixa por temer as mudanças que possam ocorrer ao longo dos processos. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível de cobrança na precisão do escopo no passo inicial dos projetos de inovação é excessivo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os funcionários percebem que têm acesso a toda informação relevante para a criação dos projetos em inovação. <u>Transportadora Andrade Ltda.</u> ▪ Os funcionários percebem que têm acesso a toda informação relevante para a criação dos projetos em inovação. <u>Expresso Nepomuceno SA</u> ▪ Contradição à dimensão Aversão à Incerteza baixa, ao falar que um departamento está sendo criado para controlar a gestão dos projetos e direcionar seus investimentos. ▪ Confirmação à dimensão Aversão à Incerteza baixa ao identificarem oportunidades de fazer diferente ou de criar algo que traga valor ao negócio e ao cliente, em busca de crescimento e cooperação empresarial. ▪ Confirmação à dimensão Aversão à Incerteza baixa frente à certeza de que os projetos de inovação estiverem estruturados. <p>Os funcionários percebem que têm acesso a toda informação relevante para a criação dos projetos em inovação.</p> |
|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <p>Individualismo /Coletivismo</p> | <p><i>As duas filiais (Brasil e Argentina) são totalmente Coletivistas (característica dos povos dos dois países)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A falta de alinhamento sobre se a decisão relacionada aos projetos de inovação é tomada em conjunto ou individualmente é um fator preocupante. ▪ O grau de abertura para o projeto quando a visão é mais específica é baixo. Percebe-se certa incoerência por parte da empresa, na visão dos funcionários, uma vez que, quanto maior o nível de detalhes no início de um projeto, maior deveria ser a participação específica nele. ▪ A expectativa da empresa em relação aos projetos em inovação é transmitida ao grupo. duas das filiais (Brasil) destoaram das demais, inclusive das filiais (Argentina e Chile), dizendo ser desenhada. | <p><i>A Transportadora Brito & Brito Ltda. e a Transportadora Andrade Ltda. são Coletivistas.</i></p> | <p><u>Transportadora Brito & Brito Ltda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O funcionário é a “mãe/pai” do processo. ▪ Confirmação à dimensão Coletivismo, pelo fato de transmitir a cultura de inovação, uma empresa orienta-se em prol do funcionário. ▪ O funcionário entende que a decisão final sobre os projetos de inovação é tomada em conjunto. <p><u>Transportadora Andrade Ltda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmação à dimensão Coletivismo, ao dizer que os funcionários são envolvidos na busca pela inovação, buscando o crescimento mútuo. ▪ Confirmação à dimensão Coletivismo, ao falar sobre a participação de todos no processo de inovação, comunicação eficaz e clara, diálogo aberto à liberdade criativa e pelo fato de a empresa possuir um ambiente de trabalho saudável. ▪ Confirmação à dimensão Coletivismo, ao falar de crescimento mútuo, valorização do indivíduo. ▪ Para os funcionários a decisão final sobre os projetos de inovação é tomada por apenas uma pessoa. |
|---|---|--|---|--|

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| | | | <p><i>A Expresso Nepomuceno é Individualista.</i></p> | <p><u>Expresso Nepomuceno SA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contradição à dimensão Individualista, ao afirmar a ocorrência de incentivo pela busca de novos conhecimentos. ▪ Confirmação à dimensão Individualismo, ao afirmar que o envolvimento deve ser de todos os colaboradores é essencial para sua evolução. ▪ Confirmação à dimensão Individualismo, ao falar que um departamento está sendo criado para controlar a gestão dos projetos e direcionar seus investimentos. ▪ Contradição à dimensão Individualismo, ao dizer da interação da equipe com o projeto. ▪ Confirmação à dimensão Individualismo, ao se referir ao impacto de cada projeto individualmente. <p>▪ Os funcionários entendem que a decisão final sobre os projetos de inovação é tomada em conjunto.</p> |
| <p>Feminilidade/ Masculinidade</p> | <p><i>As duas filiais (Brasil e Argentina) são totalmente Femininas.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ As questões referem-se ao fator ideal que as pessoas querem no seu ambiente de trabalho. Esse resultado define as duas filiais como totalmente Coletivistas (característica dos povos dos dois países), ou seja, os Gestores apresentam mais sensação de pertencimento a grupos a partir de uma identidade coletiva; | <p><i>As três empresas apresentam cultura mais Feminina.</i></p> | <p><u>Transportadora Brito & Brito Ltda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O funcionário é a “mãe/pai” do processo. <p><u>Expresso Nepomuceno SA</u></p> <p>Contradição à dimensão Feminilidade pelo fato de que,</p> |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | | valorizam o relacionamento com as pessoas a eles subordinadas. | | quando se fala em retornos financeiros, é a dimensão Masculinidade a que prevalece. |
| Orientação em Longo Prazo/Curto Prazo | <i>As duas filiais (Brasil e Argentina) apresentam Orientação em Longo Prazo.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os resultados apresentados sugerem que as duas filiais apresentam Orientação em Longo Prazo, isto é, aceitam mudanças facilmente e acreditam que elas fazem parte dos processos; preocupam com o futuro. Nesta dimensão, os resultados vão ao encontro ao fato de as duas filiais terem baixo nível de Aversão À Incerteza. | <i>As três empresas apresentam Orientação de Longo Prazo.</i> | <p><u>Transportadora Brito & Brito Ltda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmação à dimensão Orientação a Longo Prazo, por se orientar em longo prazo, podendo interferir no processo ao longo de sua criação, implantação, execução e entrega. <p><u>Transportadora Andrade Ltda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmação à dimensão Orientação de Longo Prazo, pois os processos são orientados pelo cotidiano empresarial. <p><u>Expresso Nepomuceno SA</u></p> <p>Confirmação à dimensão Orientação de Longo Prazo ao falarem de análises de processos, projetos e melhoria contínua.</p> |

Ao que se refere às limitações desta pesquisa, entende-se que não se pôde ampliar o resultado obtido para a organização em todas as suas regiões de atuação, principalmente pela amostra não ser significativa em relação ao número de empregados total da instituição e por ser uma amostra por conveniência. Além disto, de todas as filiais anteriormente sugeridas para a pesquisa, uma precisou ser eliminada em função da Pandemia da COVID-19 que provocou o desligamento de todos os seus Gestores e funcionários.

Outra limitação é o fato de que os resultados encontrados nas quatro empresas em questão possam não ser realidade nas demais empresas do mesmo segmento e portes.

A aplicação presencial dos questionários também é um fator que pode impactar em uma maior amostra, outrossim, a solução de alguma ferramenta *online* autorizada para todos os funcionários no ambiente corporativo, com o envio de lembretes por *e-mail* sobre o prazo final de resposta, por exemplo. Apesar de ser mais complexa essa alternativa, pois envolveria uma ação junto a diversas áreas da empresa para autorização e viabilização, acredita-se que seria de grande avanço para a coleta de dados da pesquisa.

Sugere-se que este estudo seja ampliado para demais empresas estrangeiras, pertencentes às demais dimensões de Hofstede, com o emprego de metodologia semelhante, de maneira tal que seja possível gerar comparações entre elas. Da mesma forma, sugere-se a extensão da pesquisa em empresas brasileiras, o que permitirá averiguar se ocorre, e em qual medida, a transferência de práticas de gestão que contemplam valores de culturas diferentes da cultura brasileira.

Sugere-se que a pesquisa seja ampliada nas próprias empresas pesquisadas, ou até mesmo em outras empresas do setor de transportes, no intuito de aumentar a discussão sobre cultura organizacional e inovação, sustentada pelas Dimensões de Hofstede e poder comparar os dados de maneira padronizada a partir do mesmo referencial.

Registra-se, portanto, os cuidados que as empresas devem ter com relação ao processo de cultura e inovação, em um processo comparativo entre empresas de culturas distintas, quais sejam:

- Não abrir mão dos processos rígidos que a empresa possui. Os processos de cada empresa são os processos que as fazem realizar o que sua cultura estabelece.
- As regras não podem ser atrasadas e impedir que seus funcionários se desenvolvam.
- Ter um ambiente e uma infraestrutura compatíveis com a sua inovação.
- Ter uma cultura flexível, tolerante a erros e livres das amarras das hierarquias.

- Ter uma boa gestão do tempo para adequar o seu processo de inovação com a rotina da empresa.

Além disto, fica registrado o impacto da cultura nas empresas de transporte, a saber:

- Aumento do engajamento dos colaboradores: quando as pessoas se identificam com os valores e a missão de um negócio, a tendência é a de que elas se tornem mais envolvidas com o trabalho.

- Diminuição dos conflitos: quando a cultura organizacional é aliada à comunicação interna, transmite-se a sensação de pertencimento, de modo que os colaboradores se identificam com os valores e se sintam parte da empresa, o que melhora o clima organizacional criando um ambiente mais agradável e mais amigável para as pessoas.

- Elevação da produtividade com foco nos objetivos: a empresa tendo pessoas mais engajadas com os valores da empresa, a produtividade aumenta. Ganha-se em eficiência, proporciona-se a lucratividade e rentabilidade.

- Diminuição do *turnover*: ao implementar a cultura organizacional, alinha-se o perfil dos colaboradores ao perfil da empresa, além de se levar em consideração as habilidades técnicas dos colaboradores. Tudo isto, aliado ao engajamento garante que a quantidade de pessoas desligadas diminua.

- Aumento da performance no mercado: implementação da cultura organizacional quando bem realizado, produz muitos benefícios importantes para uma organização, principalmente, relacionados à sua performance no mercado.

Empresas que se preocupam com a cultura organizacional, certamente são mais competitivas, possuem maior lucratividade e rentabilidade em seus negócios.

Por fim, mesmo que uma empresa de transportes não tenha filiais no exterior, a questão da inovação e da cultura é importante em qualquer empresa, em qualquer momento, porque muitas vezes uma empresa pode ter uma filial em algum Estado do país que se comporta de uma forma diferente de outra filial, pelo fato de o Brasil ser um país Continental, mas se uma empresa tem uma filial em outro Estado no extremo contrário, a cultura é diferente como se as empresas existissem em países diferentes. Assim sendo, este Projeto Aplicativo serve de guia para auxiliar as empresas de transportes no quesito cultura organizacional e gestão da inovação.

REFERÊNCIAS

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European journal of innovation management**, v.1, n.1, p.30-43, 1998.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Our common future: The World Commission on Environment and Development**. Oxford: Oxford University, 1987.

CARVALHO, L. C.; MACHADO, D. D. P. N. Ambiente de inovação: estudo comparativo entre três unidades de uma organização do setor metal mecânico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação**. São Paulo: Edna Veiga, Makron Books, 2001.

CRNKOVIC, Luciana Helena. Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da Área de Recursos Humanos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais ... ENANPAD**, 27, Atibaia, 2003.

DALE, R. Globalisation: a new world for comparative education?. In: SCHREIWER, J. (Org.). **Discourse formation in comparative education**. Berlim: Peter Lang, 1998a.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOSI, G.; PAVITT, K. & SOETE, L. **The economics of technical change and international trade**. London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito empreendedor: Prática e Princípios**, («Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios»). 2. ed. São Paulo: Pioneira Editora Lda., 1987.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor - prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance - lessons from Japan**. Londres: Frances Pinter, 1987.

GOLLO, S. S. **O processo de inovação e de estratégias de cooperação competitiva para a obtenção da indicação de procedência Vale dos Vinhedos:** O caso da vinícola boutique Carraro – Serra Gaúcha – RS/Brasil. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 359 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

HOFSTEDE G. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. São Paulo: Edições Sílabo, 1991.

_____. **Culture's Consequences:** comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Califórnia: Sage Publications, 2001.

_____. The GLOBE debate: Back to relevance. **Journal of International Business Studies**, v.41, p.1339-46. 2010.

JOHANNESSEN, J. et al. Aspects of innovation theory based on knowledge-management. **International Journal of Information Management**, n.19, p. 121-139, 1999.

KNOX, S. **The boardroom agenda:** developing the innovative organization. Corporate Governance, Bradford, UK, v.2, n.1, p.27-36, Jan./Feb. 2002.

LINTON, Ralph. **Cultura e Personalidade.** São Paulo: Mestre Jou, 1945.

MALERBA, Franco; ORSENIGO, Luigi. **Technological regimes and firm behavior.** In: Industrial and Corporate Change. Department of Economics, Bocconi University. Milão: Oxford University Press, 1993. p. 54-57.

MARTINS, E.; TERBLANCHE, F., Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAROLIN, S. R H. A perspectiva aos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRS, Porto Alegre.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p.570-581, 1979.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, n.3, p.5-14, 2004b.

RIES, E. **A Startup Enxuta.** São Paulo- SP: Leya, 2011.

SÁENZ, Tirso W.; CAPOTE, Emilio Garcia. **Ciência, inovação e gestão tecnológica**. Brasília: CNI/IEL/SENAI/ABIPTI, 2002.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper, 1950.

SCHUMPETER, Joseph. "O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico". In: **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SCHEIN, E. H. **La cultura empresarial y el liderazgo**. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P, 1988.

_____. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SHAFRITZ, J. M.; OTT, S. J.; JANG, Y. S. **Classics of organizational theory**. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2011.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TUSHMAN, M. L. and O'Reilly, C. A. III. **Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.

ANEXO A - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS QUE TRABALHAM COM INOVAÇÃO EM CADA FILIAL

PASSO A – CRIAÇÃO DA VISÃO

1. A visão do Gestor:

- Em quais aspectos a empresa faz investimentos em inovação?

| | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Criando “novas tecnologias” | <input type="checkbox"/> Criando um novo modelo de negócio |
| <input type="checkbox"/> Criando novas aplicações na tecnologia já existente e utilizada | <input type="checkbox"/> criando parcerias inovadoras |

- Das opções selecionadas, como se dão tais investimentos?

| |
|--|
| |
|--|

2. Peso da opinião com grupo:

- A decisão final é tomada em conjunto, ou tomada por apenas uma pessoa?

| | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Uma pessoa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Todos |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|

- A hierarquia entre o grupo inibe/dificulta a exposição da opinião?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

- Todos no grupo têm liberdade de expressar suas ideias?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

3. Opinar para diferentes ideias:

- Qual é a diferença da ideologia entre os envolvidos no processo?

| | | | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| Baixa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alta |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|

- Qual é o peso da tradição no processo criativo?

| | | | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| Baixo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alto |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|

- Qual é o grau de diferença entre a ideia crua e o projeto final?

| | | | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| Baixo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alto |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|

4. Acesso à informação dos envolvidos:

- Você percebe que tem acesso a toda informação relevante da empresa para o projeto?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

- Há um nível alto de hierarquia no envolvimento do projeto?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

- Há algum suporte/apoio por parte da empresa para os grupos de pesquisa?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

5. Grupos envolvidos no processo:

- Há envolvimento de grupos de fora no processo de criação?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

- O compartilhamento de informações dentro dos grupos do projeto tem como objetivo preencher tudo o que é necessário no projeto?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

- A relação entre a empresa e grupos externos que auxiliam no desenvolvimento do projeto é designada à construção de uma relação duradoura com essas pessoas ou é somente uma fonte de informação?

| | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| Fonte de Informação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Relação Duradoura |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|

PASSO B – PROJETO

6. Precisão do projeto inicial:

- Como você avalia o nível de detalhes do projeto inicial requerido pela empresa?

| | | | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Baixo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Excessivo |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|

- Qual é o grau de abertura para o projeto quando a visão é mais específica?

| | | | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Baixo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Excessivo |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|

- Você pensa que os novos projetos são bem aceitos pela empresa ou há uma cultura de manter tradições?

| | | | | | | |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Tradicional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bem aceitos |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|

7. Complexidade do projeto inicial:

- Quanto tempo é gasto, em média, para a parte inicial do projeto?

| | | | | | | |
|-------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------|
| Pouco | <input type="checkbox"/> <30 | <input type="checkbox"/> 40 | <input type="checkbox"/> 50 | <input type="checkbox"/> 60 | <input type="checkbox"/> >70 | Muito (%) |
|-------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------|

- Como você avalia a quantidade de informações contidas no projeto inicial?

| | | | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Baixa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Excessiva |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|

- Qual é o nível de cobrança na precisão do escopo definido nesse passo?

| | | | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Baixo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Excessivo |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|

8. Imediatismo da solução:

- Quando um projeto é concebido, qual é a sua projeção para o mercado?

| | | | | | | |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Curto prazo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Longo prazo |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|

- Estes projetos têm uma função imediata de competição de mercado ou é uma função de longo prazo?

| | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Competição Imediata | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Longo Prazo |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|

- A expectativa da empresa em relação ao projeto é passada ao grupo nesta fase ou é desenhada baseada no projeto?

| | | | | | | |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Transmitida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Desenhada |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|

9. Dificuldade de consenso:

- Em momentos de decisão, as soluções culturalmente tradicionais têm preferência?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

- A empresa dá o suporte necessário para as decisões tomadas?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

PASSO C – INTERAÇÕES E REVISÕES

10. Discussão dos resultados:

- O usuário participa efetivamente no processo de discussão do projeto?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

- Todos os envolvidos no projeto participam das discussões?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

- A informação coletada é totalmente compartilhada por todas as pessoas no grupo?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sim |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|

Qual é o seu nível de satisfação sobre todos os projetos em inovação e o que pode ser feito para melhorá-los?

| |
|--|
| |
|--|

3. Individualismo/Coletivismo

9. As relações construídas entre os membros da empresa são duradouras de confiança ou a relação entre os membros é fraca?

| | | | | | | |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Duradoura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Fraca |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|

10. As contratações e decisões de promoção são apenas por mérito ou são baseadas apenas nas decisões do gestor?

| | | | | | | |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| Mérito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Decisões do Gestor |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|

11. A relação empregador/empregado é baseada no benefício mútuo ou no benefício individual?

| | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| Benefício Mútuo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Benefício Individual |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|

4. Masculinidade/Feminilidade

12. Os conflitos existentes entre os membros da empresa são evitados na vida pessoal e profissional, dando ao consenso um papel importante ou os conflitos são favorecidos?

| | | | | | | |
|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Evitados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Favorecidos |
|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|

13. A decisão é alcançada pelo envolvimento do grupo ou apenas do gestor?

| | | | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|
| Grupo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Gestor |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|

5. Orientações de curto prazo/Longo prazo

14. O grau de preocupação quanto ao atingimento dos objetivos é maior em relação ao futuro/atingimento gradual ou há imediatismo dos objetivos?

| | | | | | | |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Futuro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Imediatismo |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|

15. As mudanças na sociedade/no mercado afetam internamente a empresa?

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Não | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|

6. Peso da visão do Gestor

16. De que forma a inovação é vista pelo Gestor/Fundador?

| | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> De maneira depreciativa | <input type="checkbox"/> Com uma visão conservadora composta por regras | <input type="checkbox"/> Com um nível de abertura mais voltado às gerações passadas |
|--|---|---|

17. Como é feita a gestão da inovação na empresa? Como os processos de inovação são geridos?

18. Qual a importância de um processo de inovação bem estruturado?

18.1 Como o ambiente de trabalho é desenvolvido para contribuir para o processo de inovação?

18.2 Qual é o papel do funcionário no processo de inovação?

19. Como a cultura de inovação está sendo transmitida para os funcionários?

20. Quais métodos são necessários para suprir as necessidades de um Projeto e como um Projeto se diferencia dos demais Projetos dentro da empresa? Quais são os maiores problemas enfrentados pelas equipes que trabalham com inovações?