

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**GISLAINE SOUZA DOS SANTOS AMANCIO DA SILVA**

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS CULTURAIS NACIONAIS E O PROCESSO  
DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE INVESTIMENTO NO SEGMENTO DE TESTES  
CLÍNICOS**

**São Paulo  
2016**

**GISLAINE SOUZA DOS SANTOS AMANCIO DA SILVA**

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS CULTURAIS NACIONAIS E O PROCESSO  
DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE INVESTIMENTO NO SEGMENTO DE TESTES  
CLÍNICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

**São Paulo  
2016**



A Deus, fonte de sabedoria, bondade e por toda proteção que me concedeu, ao meu esposo Alex, pelo apoio e cumplicidade, ao meu filho Diego pela paciência e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Prof. Dr. Walter Bataglia pela orientação, confiança, profissionalismo e na condução deste trabalho.

Aos membros da minha banca de qualificação Prof. Dr. Gilberto Perez e Profa. Dra. Andrea Paula Segato, pelo tempo e dedicação na análise da minha dissertação, aos quais terei prazer em ouvir e aprender com a honrosa e respeitável colaboração.

Aos meus pais Alcides e Florice, pela educação, base e apoio que sempre me proporcionaram. A minha família pelo apoio e incentivo para realização deste trabalho, especialmente a minha querida sobrinha Jessica pela ajuda nas transcrições das entrevistas.

Aos amigos de mestrado, Alexandre, Erica, Flávio e Marisa por todo aprendizado, alegrias e ansiedades que juntos partilhamos.

Aos amigos Maria do Carmo Oliveira, Robson Danúbio Silva César, Gilmara Robler, Cida Dias, Luciana M. Pereira e Sueli Peralta pelo convívio, incentivo e apoio nessa caminhada.

Ao querido esposo Alex Amancio da Silva pela participação no desenvolvimento deste trabalho, pelo seu apoio integral, pela paciência, pela compreensão e cumplicidade.

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes. (Marthin Luther King)

## RESUMO

A globalização, os desenvolvimentos na tecnologia da informação e a necessidade de competitividade para concorrer mundialmente, têm incentivado empresas de controle acionário doméstico e internacionais a buscar investimentos em novos produtos, serviços, parcerias estratégicas a fim de sobreviver a crescente competição e aos problemas que são gerados muitas vezes pela economia do seu mercado. A cultura nacional desenvolve um papel importante para a sobrevivência da organização e da comunidade, servindo para realização das tarefas externas como compreender o mercado, tecnologia e tudo o que está relacionado ao ambiente estratégico, criando coordenação e integração interna e a condução do processo decisório. Neste contexto coloca-se a questão de qual a relação da cultura nacional e o processo decisório estratégico de investimento no setor de testes clínicos. Para responder a esse problema buscou-se estudar o processo decisório estratégico de investimento no setor de testes clínicos e qual sua relação com a cultura nacional. Utilizou-se a estratégia de casos múltiplos, com entrevistas em quatro centros de pesquisas clínicas nacionais que desenvolvem testes clínicos. Os resultados mostraram que as práticas culturais nacionais de orientação para desempenho e futuro e assertividade se relacionam com o estímulo inicial do processo decisório estratégico de investimento no segmento de teste clínico. Por outro lado, as práticas culturais nacionais de coletivismo institucional e distância do poder quando aplicadas nas agências reguladoras e na regulação do segmento de teste clínico, estão relacionadas com maior incerteza nas transações, afetando o tempo da aprovação de testes clínicos e com isso inviabilizando o lançamento de novos produtos. A conclusão é que a teoria da decisão pode se beneficiar da teoria sobre cultura nacional para entender a formação do estímulo para a ação e sua intensidade e que a teoria de cultura nacional tem a ganhar na sua capacidade explicativa se considerar a relação das práticas culturais com as instituições formais, como a regulação setorial, e suas influências na cognição do gestor.

**Palavras-chave:** Cultura Nacional, Processo Decisório Estratégico, Práticas Culturais Nacionais, Setor de Testes Clínicos.

## **ABSTRACT**

The globalization, the developments in information technology and the need for competitiveness to compete globally, have encouraged companies to domestic and international stock control to seek investments in new products, services, strategic partnerships in order to survive the growing competition and the problems that are often generated by its market economy. The national culture plays an important role for the survival of the organization and the community, serving for performing external tasks such as understanding the market, technology and everything that is related to the strategic environment, creating coordination and internal integration and the conduct of the decision-making process. In this context arises the question of what the relationship between national culture and strategic decision-making process of investment in the clinical trials industry. To solve this problem we sought to study the strategic decision-making process of investment in the clinical trials sector and what its relationship to national culture. We used the strategy of multiple cases with interviews in four national clinical research centers that develop clinical trials. The results showed that the orientation of national cultural practices and future performance and assertiveness relate to the initial stimulation of the strategic decision-making process of investment in the clinical trial segment. Besides, national cultural practices institutional collectivism and distance of power when applied to regulators and regulating clinical trial segment are related to greater uncertainty in the transactions affecting the time of approval clinical trials and therefore invalidating the launch of new products. The conclusion is that decision theory can benefit from the theory of national culture to understand the formation of the stimulus for action and intensity and that national culture theory has to gain in its explanatory power to consider the relationship of cultural practices formal institutions, such as sectorial regulation, and their influence on cognition manager.

**Key words:** National culture; Strategic Decision Making; National Cultural Practices; Industry Clinical Trials.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico.....	46
--	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Dimensões Culturais do <i>Project GLOBE</i> .....	25
<b>Quadro 2</b> – Valores das dimensões do Projeto <i>GLOBE</i> para as 62 sociedades destacando o Brasil.....	26
<b>Quadro 3</b> – Sociedade com alta orientação para o desempenho versus sociedade com baixa orientação para o desempenho.....	28
<b>Quadro 4</b> – Sociedade com alta orientação para o futuro versus sociedade com baixa orientação para o futuro.....	30
<b>Quadro 5</b> – Sociedade com alta igualdade de gênero versus sociedade com baixa igualdade de gênero.....	31
<b>Quadro 6</b> – Sociedade com alta assertividade versus sociedade com baixa assertividade.....	33
<b>Quadro 7</b> – Sociedades mais individualistas-coletivistas versus sociedade menos individualistas-coletivistas.....	34
<b>Quadro 8</b> – Alto individualistas-coletivistas para organizações versus baixo individualistas-coletivistas para organizações.....	35
<b>Quadro 9</b> – Sociedade com alta distância de poder versus sociedade com baixa distância de poder.....	37
<b>Quadro 10</b> – Alta orientação humana versus baixa orientação humana.....	39
<b>Quadro 11</b> – Alta aversão à incerteza versus baixa aversão à incerteza.....	40
<b>Quadro 12</b> – Descrição das rotinas principais do modelo.....	44
<b>Quadro 13</b> – Descrição das rotinas de suporte do modelo.....	45
<b>Quadro 14</b> – Descrição dos fatores dinâmicos do modelo.....	46
<b>Quadro 15</b> – Descrição das táticas de avaliação.....	49
<b>Quadro 16</b> – Caracterização dos trabalhos desenvolvidos das empresas estudadas.....	59
<b>Quadro 17</b> – Caracterização dos informantes.....	60
<b>Quadro 18</b> – Decisões estratégicas de investimento estudadas.....	60
<b>Quadro 19</b> – Síntese dos resultados das decisões estratégicas de investimento estudadas.....	91
<b>Quadro 20</b> – Práticas culturais nacionais e estímulo para ação de investimento estratégico..	94
<b>Quadro 21</b> – Práticas culturais nacionais e incerteza estratégica.....	97

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Pontuação da Dimensão da Cultura para dez países.....	21
---	----

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de pesquisa e objetivos.....	13
1.2 Estrutura da dissertação.....	14
2 CULTURA NACIONAL.....	15
2.1 Distância Hierárquica ou de Poder.....	18
2.2 Individualismo.....	18
2.3 Masculinidade.....	19
2.4 Aversão à incerteza.....	20
2.5 Orientação de curto versus longo prazo.....	21
2.6 Análise das dimensões do Projeto <i>GLOBE</i> .....	27
3 PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO.....	42
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
4.2 Escolha das empresas.....	52
4.3 Estratégias de coleta de dados.....	53
4.4 Estratégias de Análise de dados.....	54
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	56
5.1 Setor Farmacêutico Brasileiro.....	56
5.2 Caracterização das CRO, decisões e informantes que participaram da pesquisa.....	59
5.3 Estudo do Caso A – Estratega de comunicação digital.....	61
5.4 Estudo do Caso B - Desenvolvimento de Farmácia dentro do Centro de Pesquisas.....	70
5.5 Estudo do Caso C - Investimento para realização da etapa analítica de pesquisas de bioequivalência.....	76
5.6 Estudo do Caso D – Abertura de Capital.....	84
5.7 Síntese dos resultados.....	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS.....	101
Apêndice 1 – Matriz de Amarração.....	107
Apêndice 2 – Roteiro da Entrevista.....	108
ANEXO 1 – Questões do Projeto <i>GLOBE</i> para práticas e valores de cada dimensão.....	109

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são afetadas pelos diversos ambientes existentes tanto externos como internos que são caracterizados pela globalização, pelos desenvolvimentos da tecnologia da informação e a crescente competitividade entre as empresas. Os gestores devem interpretar esses ambientes a fim de iniciar processos decisórios estratégicos para investimentos em suas atividades empresariais, de forma a desenvolver ações e escolhas que levem a inovações, adequando as organizações aos ambientes no qual estão inseridas (BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

A indústria farmacêutica é um dos setores da economia considerado como mais inovador e intensivo em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), atividades que são caracterizadas por processos caros e complexos, mas de extrema necessidade e importância para o desenvolvimento de novos medicamentos. As etapas envolvidas na criação de novas drogas vão desde a pesquisa básica, desenvolvimento (considerado como etapas pré-clínica e clínica), até o registro e comercialização, sendo os elevados investimentos absorvidos em cada uma dessas etapas, com o intuito de gerar relevantes inovações a partir da pesquisa e desenvolvimento.

Além de custosos são altos os riscos que envolvem esse negócio, pois não há garantias que os resultados serão satisfatórios e o medicamento será aprovado pelos órgãos competentes para a comercialização no final do processo, que geralmente é longo, podendo levar a perda do investimento gasto com a pesquisa. As etapas envolvidas nesse processo possuem dinâmicas próprias e exigem diferentes competências com necessidades de conhecimento de detalhes importantes, que implicam direto nas estratégias dos laboratórios (PIERONI, et al. 2009).

A história da indústria farmacêutica demonstra que os grandes laboratórios buscavam realizar todas as etapas de P&D utilizando seu próprio pessoal e infraestrutura, internalizando o conhecimento na empresa. Averiguou-se que nos últimos anos esse formato de P&D passou por alterações devido o aumento dos custos na aprovação de novas drogas, a redução da produtividade da P&D na indústria farmacêutica e a diversificação do conjunto de medicamentos desenvolvidos nas empresas (PIERONI, et al. 2009).

A competição nesse setor ocorre pela diferenciação por meio da inovação, entretanto os custos elevados e o aumento das exigências dos órgãos regulatórios têm levado os laboratórios farmacêuticos a terceirizar as etapas de P&D, principalmente os testes pré-clínicos e clínicos, buscando empresas especializadas chamadas de *Contract Research*

*Organizations (CROs)*, possibilitando que as *CROs* entrem nas cadeias globais de valor da indústria farmacêutica.

Entretanto, os estudos existentes sobre a entrada em cadeias globais de valor focam primordialmente o setor de manufatura, centrando suas pesquisas em movimentação regional de produtos (STURGEON, et al., 2013; ZHANG, SCHIMANSKI, 2014). Considerando-se que a etapa de P&D é o segmento de maior valor agregado na cadeia global de valor da indústria farmacêutica, abre-se dessa forma a oportunidade para pesquisas que foquem em serviços. Nesse caso enquadra-se a pesquisa sobre a entrada de novas empresas com foco direcionado ao serviços na cadeia global de valor de P&D dos laboratórios farmacêuticos, tendo em vista que dentre todo o material pesquisado não foram encontradas pesquisas nessa direção.

Por outro lado os estudos sobre a relação entre as instituições e o investimento nos setores de atividade empresarial de um país focam as empresas estrangeiras, adotando como nível de análise o país e mensurando o investimento pelo capital externo investido, deixando de lado o foco nos investimentos domésticos (HOLMES, 2013). Sabe-se que esses investimentos são influenciados pela cultura nacional.

Diante dessas questões identificadas justifica-se: a realização da pesquisa exploratória sobre o processo decisório estratégico de investimento, por empresas domésticas em seguimentos de atividades empresariais, como o novo segmento de teste clínico farmacêutico (*CROs*), buscando participar das cadeias globais de valor da indústria farmacêutica com o intuito de aumentar a escala de seus serviços de testes clínicos para o mercado nacional e/ou internacional, objetivando a sustentabilidade de suas organizações; e suas as relações com as práticas culturais nacionais.

### **1.1 Problema de pesquisa e objetivos**

Levando-se em conta os aspectos anteriores surgiu o problema de pesquisa deste trabalho: qual a relação entre as práticas culturais nacionais e o processo decisório estratégico de investimento no setor de testes clínicos?

O objetivo geral é analisar como as práticas culturais nacionais se relacionam com o processo decisório estratégico de investimento no setor de teste clínico brasileiro.

Os objetivos específicos são: 1) caracterizar o processo decisório estratégico de investimento no setor de teste clínico; 2) caracterizar as práticas culturais nacionais no processo decisório estratégico de investimento; e 3) gerar proposições tentativas sobre as relações entre as práticas culturais nacionais e o processo decisório estratégico de investimento.

A relevância da pesquisa vincula-se à compreensão da influência da cultura nacional nos processos decisórios estratégicos de investimentos no setor de testes clínicos, buscando construir conhecimento que possa apoiar a prática da gestão das CROs tanto no campo privado quanto público.

## **1.2 Estrutura da dissertação**

Além dessa introdução, na seção 2 se apresenta uma abordagem da teoria sobre cultura nacional à partir dos autores Geert Hofstede e Robert J. House. Na seção 3 se trata o processo decisório estratégico. Na seção 4 se expõe os procedimentos metodológicos utilizados. Na seção 5 são apresentados os resultados da pesquisa. E por fim na seção 6 se apresenta as considerações finais deste trabalho.

## 2 CULTURA NACIONAL

Cultura é um conceito extremamente amplo que envolve diversas dimensões, como crenças, conhecimento, arte, moral, lei, costumes, enfim hábitos desenvolvidos pelas pessoas em uma sociedade.

Cada indivíduo tem um padrão de pensamentos, ações potenciais, sentimentos, que são adquiridos na sociedade em que pertencem, por meio de uma aprendizagem contínua e esses padrões podem ser chamados de programação mental, que determinam parcialmente seu comportamento (HOFSTEDE, 2003). Hofstede identifica como cultura 1, o refinamento da mente, ou seja, educação, a arte e a literatura, cultura no sentido restrito e de cultura 2 a programação mental coletiva relacionada a um fenômeno coletivo, que é partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social, distinguindo um grupo do outro (HOFSTEDE, 2003).

A cultura 2 direciona comportamentos adotados pelo grupo iniciadas de experiências compartilhadas, e quando essas experiências são bem sucedidas tornam-se consciente ou inconscientemente a forma mais adequada de agir diante de situações que ocorrem no meio em que o indivíduo vive (HOFSTEDE, 2003; ROCHA, 2008).

O homem é um ser social, por isso, interpreta o mundo de acordo com a posição social que ocupa, satisfazendo suas necessidades de socialização através de relacionamentos que se adapta às mudanças, desenvolve uma estrutura de regras que causam impacto nas suas ações e caracterizam a cultura (CROZATTI, 1998; ROCHA, 2008).

Cultura é um fenômeno humano que engloba muitas implicações e é vastamente estudada pela antropologia. O antropólogo Clifford Geertz (1989) define cultura como sendo as ideias, visões e comportamentos de um povo, que surgem com tanta intensidade que acabam sendo incorporados e transformando-se em cultura. Ainda Laraia (2001) destaca Edward Tylor (1832-1917) como o primeiro autor a definir o conceito de Cultura, para ele o termo representa “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (TYLOR, 1832-1917 apud LARAIA, 2001, p. 25)”.

A análise cultural surgiu por volta dos anos 60 apoiada em parte, pela tradição da cross cultural *analyses* (análise transcultural) de organizações devido ao processo de multinacionalização das empresas que atuavam em diversas culturas diferentes, essas atuações

levavam a algumas indagações principalmente sobre os impactos das culturas diferentes nos processos e comportamentos humanos no interior das organizações (FLEURY, FISCHER, 2007).

As diferenças culturais são apresentadas por Hofstede (2003) como manifestações de diferentes formas, que podem ser divididas em quatro: símbolos, heróis, rituais e valores. O autor define cada divisão como:

- os símbolos são compartilhados por indivíduos da mesma cultura. São palavras, gestos, figuras ou objetos. Constantemente criam-se novos símbolos e os antigos desaparecem.

- os heróis são pessoas, sejam elas vivas ou falecidas, que criam um modelo de comportamento. Podem ser reais ou fantasias, mas possuem características muito valorizadas.

- os rituais são formas de atividades coletivas, geralmente supérfluas, como cerimônias sociais ou religiosas, formas de cumprimento, mas que são realizados para o bem próprio.

- os valores são sentimentos orientados para o bom e o ruim é o que orienta o indivíduo a preferir esta ou outra coisa.

Em determinados locais as culturas se assemelham, os traços mais fortes são difundidos, resultando em um sistema de prioridades, definida pelos valores e normas compartilhadas entre os indivíduos com vidas em comuns e constituem o projeto de vida de um povo, que passa a ser a cultura de uma nação (SIRMON E LANE, 2004; MARCONI, PRESSOTO, 2010). O compartilhamento surge no momento em que os indivíduos atribuem significados a objetos e compartilha os significados dados por outros (FLEURY, FISCHER, 2007).

Os indivíduos participam da cultura nacional e no nível regional. Cada nação desenvolve grupos com características étnicas, religiosas ou mesmo linguísticas. Participa também do nível de sexualidade, masculino ou feminino, nível de geração, avós, pais e filhos, nível de origem social direcionada pela escolaridade e profissão, nível industrial que envolve as diferenças de recursos na indústria como tecnologia, regulamento, competitividade e mercado do produto, no nível da empresa pois se adequa a cultura organizacional formada pela liderança, mercado, produto e sua história, no nível profissional pela educação, treinamento e socialização e por último, nível funcional que envolve o ambiente externo e natureza da rotina (ROCHA, 2008; HOFSTEDDE, 2003).

A cultura é importante para a sobrevivência da organização e da comunidade, servindo para realização das tarefas externas como compreender o mercado, tecnologia e tudo que está relacionado ao ambiente estratégico, criando a coordenação e integração interna (FLEURY, FISCHER, 2007). Ainda Fleury e Fischer (2007) salientam que para manter a cultura no ambiente organizacional, com as normas, valores e a rede de concepções, são necessárias à afirmação e comunicação aos membros da organização de uma forma tangível, que constitui os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos.

Hofstede desenvolveu a Teoria das Dimensões Culturais iniciada de uma pesquisa em mais de 50 países de 1967 a 1973 (ROCHA, 2008; ROVAI, PLONSKI, 2014). Sua intenção era explicar a internacionalização tendo por base as diferenças culturais entre países, identificando a cultura organizacional em cada um dos países pesquisados e como os indivíduos interpretavam o seu mundo (ROVAI, PLONSKI, 2014, ROCHA, 2008).

Percebeu em suas descobertas que os valores pessoais variam mais entre as nações e as práticas organizacionais, variam entre empresas e que os problemas comuns tinham soluções diferentes de acordo com o país do indivíduo nas seguintes áreas: desigualdade social, relação entre indivíduo e grupo, conceitos de masculinidade e feminilidade e formas de gerir a incerteza (HOFSTEDE, 1980, 2003).

Para Hofstede (2003) a cultura tem uma parte central baseada nos valores que é conceituado pelo autor como sentimentos orientados, o qual os indivíduos passam a preferir certo estado em relação a outro. Os valores se tornam a base da cultura pela socialização no qual são desenvolvidos e explicam as semelhanças e diferenças existentes entre indivíduos, grupos, nações e culturas. Hofstede (1980, 1993) entende que os indivíduos podem pertencer a várias culturas simultaneamente, levando-os a programações mentais diferentes para cada tipo de cultura.

Em seus estudos, Hofstede identificou cinco dimensões que determinam a cultura nacional afetando o pensamento humano, as organizações e as instituições (LOPES, HILAL, 2011; ROCHA, 2008).

As dimensões descritas por Hofstede (1993, 2003) são as seguintes:

- Distância de poder
- Individualismo
- Masculinidade versus feminilidade
- Aversão à incerteza
- Orientação de curto versus longo prazo

A seguir segue descrição de cada dimensões de Hofstede (1993, 2003).

## **2.1 Distância Hierárquica ou de Poder**

Em todas as sociedades há desigualdades. Na análise de Hofstede, sobre distância hierárquica, são perceptíveis as relações de dependência de determinados países.

A distância hierárquica ou distância de poder é caracterizada pelas desigualdades em uma nação, devido aos diferentes níveis sociais existentes, que levam a sociedade a alcançar determinadas vantagens ou oportunidades de forma distinta. Essa dimensão está relacionada à autoridade hierárquica, levando a uma forte distinção e distribuição desigual do poder, sendo explicada mais pelos valores do sistema do que o poder dos membros (HOFSTEDE, 1993, ROCHA, 2008). Quando a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados às suas chefias é limitada, eles têm chefes como consultivos e contradizem com facilidade (HOFSTEDE, 2003). Já nos países que tem uma distância hierárquica elevada há uma distância considerável dos subordinados com os chefes, sendo que estes raramente contradizem a chefia abertamente (HOFSTEDE, 2003). O autor define distância hierárquica como a medida de aceitação dos que tem menos poder em uma instituição ou organização de um país, sendo que “as instituições são os elementos fundamentais de uma sociedade, tais como a família, escola e a comunidade; as organizações são diferentes locais de trabalho” (HOFSTEDE, p. 42, 2003).

Os países que se enquadram nesta dimensão possuem sistemas privilegiados de remuneração e vantagens para os níveis superiores, que mantem a distância de poder entre liderança e subordinados (ROCHA, 2008). Essa distância se dá nas diferentes classes sociais, níveis de educação e ocupação profissional (HOFSTEDE, 2003).

## **2.2 Individualismo**

No nosso planeta, a grande maioria dos habitantes vive em sociedades coletivistas, que o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo e a minoria dos habitantes

em sociedades individualistas, no qual o interesse do indivíduo prevalece sobre o grupo (HOFSTEDE, 2003).

Hofstede, concluiu em seus estudos, que o individualismo prevalece na sociedade no qual os laços entre os indivíduos são pouco firmes e as preocupações estão em torno de si e da família mais próxima (HOFSTEDE, 1993; ROCHA, 2008). Enquanto o coletivismo tem como característica a integração da família desde o seu nascimento, mantendo os grupos fortes e coesos com alto nível de lealdade entre si (ROCHA, 2008).

Nas sociedades coletivistas as pessoas nascem e vivem em famílias alargadas (pais, filhos, avós, tios, tias, empregados domésticos, etc.), enquanto que na sociedade individualista os indivíduos cuidam de si mesmo e da família mais próxima, chamado de família nuclear (pai, mãe e possivelmente os filhos) (HOFSTEDE, 2003). Na sociedade coletivista a identidade está relacionada ao grupo que pertence e o pensamento é aprendido desde criança como “nós”, evitando sempre confrontos diretos. Já na sociedade individualista a identidade é criada a partir do indivíduo e o pensamento é vinculado no “eu”, sendo considerado honesto o indivíduo que diz o que pensa (HOFSTEDE, 2003).

Em países que prevalece a sociedade individualista Hofstede concluiu que eles tendem a ser mais ricos e países que prevalece o coletivismo, eles tendem a ser mais pobres (ROCHA, 2008).

### **2.3 Masculinidade**

Esse indicador foi definido por Hofstede pela observação de que os comportamentos masculino e feminino são diferentes em qualquer sociedade. Os homens, desde os tempos antigos, são responsáveis por prover o sustento para o lar, enfatizando seu papel de competitividade e firmeza, enquanto que as mulheres cuidam dos filhos e do lar, evidenciando seu papel mais voltado para o consenso, cooperação, modéstia e o cuidado com a qualidade de vida (ROCHA, 2008).

São consideradas masculinas as sociedades que o homem é forte, se impõe e se interessa pelo sucesso material, a sociedade masculina está associada à assertividade, heroísmo, recompensas, performance e competição e a mulher é mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Nas sociedades femininas os papéis tanto feminino

como masculinos são modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida, são ressaltadas as características de cooperação, valor a qualidade de vida, bons relacionamentos, cuidado com os fracos e solidariedade (HOFESTEDE, 1993, 2003; ROCHA, 2008; LOPES, HILAL, 2011). Esta dimensão reflete a diferença dos pais relacionada ao sexo dos indivíduos de acordo com os papéis emocionais (ROCHA, 2008).

Conforme Rocha (2008) os aspectos pesquisados do indicador de masculinidade foram:

- Extrema masculinidade: remuneração (salário elevado); ser reconhecido; promoção; desafio (busca de realização pessoal);
- Feminilidade: hierarquia (se relacionar bem com a chefia); cooperação; ambiente (ambiente agradável para si e a família); segurança de emprego.

#### **2.4 Aversão à incerteza**

A incerteza normalmente gera desconforto e inquietudes dos membros de uma sociedade. Para Hofstede (2003) Os seres humanos não sabem o que acontecerá amanhã, e devem aprender lidar com essa realidade. A dimensão aversão à incerteza segundo Hofstede (1993) é o grau em que os indivíduos de uma sociedade se sentem mais ou menos seguros com situações estruturadas com regras claras sobre o comportamento das pessoas. Para manter os indivíduos seguros, são criados mecanismos como regras, leis, religiões e tecnologia, no sentido de controlar a ansiedade na população, ajudando-os a aceitar os fatos, principalmente com relação ao futuro das situações impostas pela sociedade, o que reduz a ansiedade e a incerteza por uma sensação de controle (ROCHA, 2008; LOPES, HILAL 2011).

Para Hofstede (1993) as regras criadas podem ser por escrito ou impostas pela tradição, os países que tem uma característica mais forte de aversão à incerteza, as pessoas são mais ansiosas, demonstram agressividade, emoção e são ativas, já nos países que possuem um baixo controle de incerteza, as pessoas tem uma maior flexibilidade, demonstram calma, controle e são descontraídas.

## 2.5 Orientação de curto versus longo prazo

Essa dimensão representa a diferença entre as características da cultura oriental e a cultura ocidental, no qual a cultura oriental impera a orientação para o longo prazo e na ocidental impera a orientação para o curto prazo (ROCHA, 2008) conforme Tabela 1.

A orientação de curto versus longo prazo busca quantificar o quanto uma sociedade é preocupada ou não com o futuro. Na orientação a longo prazo, os indivíduos buscam adequar suas tradições com as mudanças modernas, planejando melhor o futuro, buscando atingir objetivos com maiores ganhos e considerando as mudanças que ocorrerão com o passar do tempo voltadas às recompensas futuras. Já a orientação para o curto prazo, os indivíduos destacam as virtudes baseadas no passado e no presente, como respeito às tradições, preservação da dignidade, autorrespeito e prestígio e o cumprimento das regras sociais (HOFSTEDE, 1993; ROCHA, 2008; SILVEIRA, GARCIA, 2010).

É possível enquadrar nestas dimensões um país como coletivista ou individualista, tendo um grau de incerteza grande ou pequeno, um baixo ou elevado nível de incerteza, com tendências a masculinidade ou feminilidade e com predominância de orientação a longo ou curto prazo (SILVEIRA, GARCIA, 2010).

A Tabela 1 mostra pontuações nas cinco dimensões para dez países, sendo que cada país tem sua própria configuração em quatro dimensões. A pontuação deixa claro que as pessoas dos países pensam, sentem e agem diferentemente quando são confrontadas com problemas básicos da sociedade (HOFSTEDE, 1993).

**Tabela 1** – Pontuação da Dimensão da Cultura para dez países

	PD	ID	MA	UA	LT
Estados Unidos	40 L	91 H	62 H	46 L	29 L
Alemanha	35 L	67 H	66 H	65 M	31 M
Japão	54 M	46 M	95 H	92 H	80 H
França	68 H	71 H	43 M	86 H	30*L
Holanda	38 L	80 H	14 L	53 M	44 M
Hong Kong	68 H	25 L	57 H	29 L	96 H
Indonésia	78 H	14 L	46 M	48 L	25*L
África Ocidental	77 H	20 L	46 M	54 L	16 L
Rússia	95*H	50*M	40*L	90*H	10*L
China	80*H	20*L	50*M	80*H	118 H

FONTE: HOFSTEDE (1993)

PD = Distancia de Poder; ID = Individualismo; MA= Masculinidade;

UA= Aversão à Incerteza; LT = Longo Prazo (Orientação)

H = Primeiro lugar (Top tiro), M = Segundo lugar (Medium Third),

L = terceiro lugar (botton third) (entre 53 países e regiões

para as primeiras quatro dimensões, entre 23 países para a quinta)\* estimado

Conforme Sirmon e Lane (2004), as nações não têm culturas completamente homogêneas, elas diferem claramente na economia e nos sistemas políticos, fazendo com que essas diferenças da cultura nacional desafiem o desenvolvimento de relações bem sucedidas entre parceiros de alianças. O tema cultura deve ser estudado nos níveis da sociedade, organizacional, do grupo ou indivíduo, pois expressa os valores e relações de poder e se analisados em conjunto podem desenvolver um ambiente organizacional que impacte de forma positiva promovendo o alcance dos objetivos da empresa tanto no nível de atendimento, de *turnover*, de qualidade de trabalho e de lucratividade, e para as empresas que lidam com parceiros de alianças com culturas diferentes essa forma de análise e estudo torna-se mais importante e necessária para maximizar vantagens da diversidade e minimizar as desvantagens.

É necessário que os envolvidos nas parcerias com culturas diferentes entendam que a cultura nacional e a cultura organizacional são fenômenos muito diferentes. Os valores da cultura nacional não são percebidos com facilidade, pois são adquiridos desde a infância e as mudanças são muito lentas, enquanto que na cultura organizacional esses valores são formados pelas práticas visíveis da organização e a socialização de seus membros, e podem mudar de forma conscientemente, mesmo não sendo tão fácil ocorrer essa mudança (HOFSTEDE, 1993). O conhecimento da cultura organizacional de um dos parceiros estratégicos em outro país, pode traçar parâmetros para lidar com todas as culturas das outras empresas que pertencem ao mesmo contexto nacional, podendo trazer impactos desagradáveis no relacionamento entre as organizações.

Nas relações interorganizacionais a confiança desenvolvida no relacionamento, questões éticas e de pressões sociais, os condicionantes culturais bem como o impacto da dinâmica de grupo, podem ter uma grande influência, em diversos aspectos, os grupos pensam, sentem e agem de formas diferentes de acordo com suas diferenças culturais (CORSO, FOSSÁ, 2008).

A cultura organizacional é formada pela orientação dos valores conjuntos dos seus líderes e grupos de pessoas que formam a empresa como um todo, a cultura será a força que levará a empresa a agir de forma padronizada nos seus diversos ambientes e direcionará a tomada de decisão. Os líderes da organização, que têm como responsabilidade definir os modelos de gestão, são os principais influenciadores da cultura organizacional, pois impõem suas convicções pessoais e fazem as coisas acontecerem do seu próprio jeito. (CROZATTI, 1998).

Cultura organizacional foi definida por Hofstede (2003, p. 210) como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. A cultura nacional afeta de certa forma a cultura organizacional, mas os dois tipos de cultura são de natureza diferente. Os estudos de Hofstede identificaram que as diferenças das culturas estão ligadas aos valores e práticas, quando se fala de cultura nacional a diferença está acentuada mais nos valores e quando se trata de organizacional essa diferença reside mais na prática (HOFSTEDE, 2003).

Segundo Schein (2009) as formas diferentes de desempenho das empresas podem ser explicadas pela cultura e a mudança cultural planejada que promove desempenho superior, Schein entende que os valores básicos da cultura não mudam, mas podem ser ressignificados, por uma readaptação da organização nas demandas que surgem em seus contextos internos e externos. Os líderes e fundadores das organizações contribuem fortemente com seus valores, para a cultura organizacional, mas os membros são afetados por ela através de práticas compartilhadas (HOFSTEDE, 2003). A cultura e a liderança fazem parte de dois lados da mesma moeda, isto é, não podem ser entendidas separadamente, é um processo complexo de aprendizagem em grupo, sendo influenciada parcialmente pelo comportamento dos líderes, no entanto, eles têm por obrigação reconhecer e fazer algo quando os elementos da cultura passam a ameaçar a sobrevivência do grupo.

As mudanças organizacionais são justificadas por conta das constantes necessidades de adaptações comportamentais ao longo do tempo (SILVA, 2004). Toda a organização tem uma história e por essa história seus membros constroem e compartilham maneiras adequadas de solucionar problemas e desafios, criando ícones e lendas como reconhecimentos da natureza humana e realidade social, fugindo do dia a dia, mitos e valores para a ação de forma inconsciente justificando os comportamentos dos membros da organização (SCHEIN, 2009). As formas que os membros criam para solucionar seus problemas são transformadas em aprendizagem organizacional, que vão se tornando ao longo do tempo formas certas de agir e pensar, e estas sucessivas aprendizagens levam ao questionamento dos padrões culturais já consolidados e a modificação cultural da organização (SILVA, 2000, 2004).

Para Cassaroto e Pires (1998) o nascimento e sobrevivência da rede de alianças envolvem aspectos como a cultura da confiança ligado a cooperação entre as empresas, a competência que são os aspectos ligados às competências primárias de cada parceiro, a cultura da tecnologia que agiliza o fluxo de informações entre as empresas e os aspectos culturais e de interesse pessoais e empresariais.

As orientações culturais diferentes das organizações levam as pessoas a agirem de forma distinta, tomarem decisões e perceberem a realidade diferente uma das outras (CORSO, FOSSÁ, 2008). Cabe aos dirigentes empresarias a função de gerir e orientar os aspectos culturais do grupo para o desenvolvimento das parcerias, sendo necessário adotar ferramentas para manutenção de um clima de cooperação, assim o fator cultural contribuirá para um contexto cooperativo das alianças estratégicas (CORSO, FOSSÁ, 2008).

Além da pesquisa de cultura feita por Hofstede destaca-se também nesse tema o Projeto *GLOBE* (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) um projeto lançado pelo pesquisador Robert J. House em 1991. Recebeu financiamento em 1993, iniciando o recrutamento de diversos estudiosos que se juntaram a House, formando uma equipe de cento e setenta cientistas sociais e acadêmicos engajados nesse estudo transcultural de longo prazo. A intenção do projeto foi de realizar uma pesquisa com o intuito de aumentar o conhecimento para as interações transculturais, por meio de dados baseados nas respostas de 17.000 gerentes, em 951 organizações ativas, em 62 países em volta do mundo utilizando três setores diferentes: processamento de alimentos; telecomunicações; e serviços financeiros, que representavam as maiores regiões geográficas do mundo que envolveu os vários tipos de sistemas econômicos, políticos e institucionais (HOUSE, et al., 2004).

Os pesquisadores do *GLOBE* expandiram as cinco dimensões de cultura identificadas por Hofstede (1993) para nove dimensões culturais e utilizaram para a medição de escala sete escores no qual 1 é considerado muito fraco e 7 é considerado muito forte . As perguntas utilizadas na pesquisa do projeto *GLOBE* são apresentação no Anexo 1 (HOUSE, et.al., 2004; WAINBERG; 2009).

O resultado da pesquisa descreve a pontuação das 62 sociedades considerando nove principais atributos de culturas e seis comportamentos principais de líderes em volta do mundo. Os nove atributos de culturas são: orientação para o futuro; igualitarismo de gênero; assertividade; orientação humana; coletivismo em grupo; coletivismo institucional; orientação para o desempenho; distância de poder e aversão à incerteza. Essas dimensões refletem práticas e valores na organização, na sociedade e são aspectos da cultura que distingue um país do outro, tendo muitas implicações na gestão e em negócios entre os mercados internacionais (HOUSE, et. al., 2004).

As dimensões sofreram algumas modificações comparando com as dimensões de Hofstede (1993), apenas “distância de poder” permaneceu com a mesma definição proposta

inicialmente. O projeto *GLOBE* distinguiu a dimensão de Hofstede “individualismo” em “coletivismo institucional” e “coletivismo em grupo” com a intenção de detalhar mais o comportamento dos indivíduos nas instituições. No caso da dimensão “masculinidade versus feminilidade” de Hofstede o projeto *GLOBE* substituiu por duas variáveis: “igualdade de gênero” e “assertividade” que combinam em graus diversos. No que se refere à dimensão “aversão à incerteza” o projeto *GLOBE* expandiu a definição de Hofstede e por fim “orientação de curto *versus* longo prazo” foi transformada em “orientação para o futuro” e “orientação para o desempenho”. As nove dimensões e suas descrições estão no Quadro 1.

Para o *GLOBE* a cultura social envolve os sistemas de crença; valores e políticas; a história e sua herança étnicas que resultam em experiências comuns entre as entidades como família, organizações de trabalho, escolas, sistemas econômicas, jurídicas; e as instituições políticas transmitidas de geração a geração (HOUSE, et al., 2004).

A cultura foi medida por meio de duas dimensões, modos de prática e modos de valores. Os constructos são medidos no nível da prática (o que é, ou o que são – *what is, or what are*) que são a forma como os indivíduos percebem sua cultura, e no nível dos valores (como deveria ser – *what should be*) demonstram os sentimentos e as aspirações dos indivíduos com a sua cultura sendo esta estratégia mais aperfeiçoada que a de Hofstede, pois desenvolve outros conceitos não analisados nos trabalhos de Hofstede, aperfeiçoando as medidas de distância cultural e produzindo grande influência individual e organizacional nos negócios internacionais (HOUSE, et al., 2004; JAVIDAN et. al., 2005; BARAKAT, et. al, 2010).

**Quadro 1:** Dimensões Culturais do *Project GLOBE*

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
Aversão à Incerteza	Envolve a forma como os indivíduos buscam evitar a incerteza em uma sociedade ou organização por meio da criação de regras, normas, rituais e práticas burocráticas para lidar com as situações incertas, buscando sempre remediar os efeitos de um futuro incerto.
Distância de Poder	Reflete o grau com que os membros da sociedade ou organização esperam e concordam com o poder concentrado nos níveis mais altos e as diferenças causadas ligados aos privilégios e <i>status</i> .
Coletivismo Institucional	Reflete o grau em que a comunidade encoraja as práticas sociais e recompensa a distribuição coletiva dos recursos e ações coletivas.
Coletivismo de Grupo	Reflete o grau de orgulho e lealdade que os indivíduos expressam nas suas famílias e organizações.
Igualdade de Gênero	Reflete o grau em que há uma minimização das diferenças de gênero, ou seja, a divisão dos papéis e homens e mulheres promovendo a igualdade de gênero.
Assertividade	Reflete a forma como os indivíduos da sociedade e das organizações são assertivos, confrontadores e agressivos nas relações sociais.

Orientação para o Futuro	É o grau em que os indivíduos se comprometem com o futuro e direcionam o seu comportamento por meio de planejamentos, investimentos no futuro e gratificação de longo prazo.
Orientação para o Desempenho	Reflete o nível em que os membros de organizações e da sociedade encorajam e recompensam o grupo pela melhoria e excelência no desempenho.
Orientação Humana	É a maneira como as pessoas de uma sociedade ou organização encorajam e incentivam os indivíduos por serem justos, amigáveis, altruístas, generosos, atenciosos e gentis com os outros.

FONTE: HOUSE, et al., (2004).

O projeto *GLOBE* contextualizou as nove dimensões em práticas (como é ou como são) e valores (como deveria ser). A intenção era entender se as organizações e a cultura de certa sociedade se relacionam por meio de um conjunto de crenças sobre liderança. O resultado mostra que os resultados mais altos foram para as pontuações que demonstram os valores almejados da sociedade (deveria ser) (WAINBERG, 2009).

O Quadro 2 mostra os valores das escalas (mínimos, máximos e a média) de cada dimensão analisada nos 62 países, para a medição prática, destacando os valores do Brasil, país escolhido para este estudo.

**Quadro 2:** Valores de escala das dimensões do Projeto *GLOBE* para as 62 sociedades, destacando o Brasil.

<b>Prática (como é ou como são)</b>				
Dimensão	Média	Mínimo	Máximo	Brasil
Orientação para o Desempenho	4.10	3.20	4.94	4.04
Orientação para o Futuro	3.85	2.88	5.07	3.81
Igualdade de Gênero	3.37	2.50	4.08	3.31
Assertividade	4.14	3.38	4.89	4.20
Coletivismo Institucional	4.25	3.25	5.22	3.83
Coletivismo de Grupo	5.13	3.53	6.36	5.18
Distância de Poder	5.17	3.89	5.80	5.33
Orientação Humana	4.09	3.18	5.23	3.66
Aversão à Incerteza	4.16	2.88	5.37	3.60
<b>Valores (como deveria ser)</b>				
Dimensão	Média	Mínimo	Máximo	Brasil
Orientação para o Desempenho	5.94	4.92	6.58	6.13
Orientação para o Futuro	5.48	4.33	6.20	5.69
Igualdade de Gênero	4.51	3.18	5.17	4.99
Assertividade	3.82	2.66	5.56	2.91
Coletivismo Institucional	4.72	3.83	5.65	5.62
Coletivismo de Grupo	5.66	4.94	6.52	5.15
Distância de Poder	2.75	2.04	3.65	2.35
Orientação Humana	5.42	4.49	6.09	5.68
Aversão à Incerteza	4.62	3.16	5.61	4.99

FONTE: House, et al, (2004).

## 2.6 Análise das dimensões do Projeto *GLOBE*

As dimensões do Projeto *GLOBE* foram analisadas considerando as medidas “prática e valor” para cada dimensão, a seguir serão apresentadas as definições das nove dimensões e avaliação da pontuação do Brasil.

### 2.6.1 Orientação para o desempenho

A análise do Projeto *GLOBE* define essa dimensão como o quanto os indivíduos de uma sociedade buscam a melhoria do desempenho, estabelecem metas desafiadoras e inovadores por meio de incentivos e recompensas. A importância dessa dimensão se dá pelo impacto sobre os efeitos dos relacionamentos entre as pessoas que desafiam a integração externa e interna da comunidade (HOUSE, et al., 2004).

As sociedades que apresentam uma forte orientação ao desempenho medido pela “prática” (como é ou como são) valorizam a educação e aprendizagem, enfatizam resultados, metas para um alto desempenho, tomam iniciativas importantes que resultam em assertividade e competitividade. São ambiciosos e autoconfiantes, utilizam linguagem direta, clara e explícita, dão *feedback* sempre em busca da melhoria contínua e da excelência. Valorizam a iniciativa acreditando que qualquer pessoa pode ser bem sucedida com muito esforço. Geralmente essas sociedades têm os sistemas políticos mais avançados, regulamentações de trabalho mais flexíveis, são globalmente mais competitivos e possuem uma capacidade mais elevada de conhecer e interpretar a economia (HOUSE et al., 2004; CASEIRO, 2012).

Já as sociedades com baixa orientação ao desempenho valorizam as relações sociais e familiares, consideram a tradição e a antiguidade muito importante, enfatizam a lealdade e procuram manter sempre um ambiente harmonioso. Sua comunicação costuma ser sutil indireta e recompensar monetariamente é considerado impróprio. As motivações para os indivíduos da comunidade com baixa orientação ao desempenho dão mais valor às pessoas e as recompensam pelo que elas são, se vêm de boas famílias, por exemplo, e não pelo que elas alcançam por seus esforços e méritos (HOUSE et al., 2004; CASEIRO, 2012).

O Quadro 4 fornece um resumo comparativo da sociedade com uma forte orientação para o desempenho de uma sociedade com uma fraca orientação para o desempenho.

O Brasil nesta dimensão apresenta na medida “prática” a pontuação é de 4.04, que demonstra uma sociedade menos competitiva globalmente, devido a sistemas menos avançados, regulações no âmbito do trabalho pouco flexível e ainda pouco conhecimento do seu ambiente econômico. No caso da medida “valor” a pontuação é de 6.13, refletindo dificuldades com o crescimento econômico, uma sociedade menos competitiva e com expectativa de vida reduzida.

**Quadro 4:** Sociedade com alta orientação para o desempenho versus sociedade com baixa orientação para o desempenho.

A sociedade que possui pontuação alta na orientação para o desempenho tende para	A sociedade que possui pontuação baixa na orientação para o desempenho tende para
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de valor e desenvolvimento</li> <li>• Enfatizar mais os resultados que pessoas</li> <li>• Recompensar o desempenho</li> <li>• Valorizar a assertividade, a competitividade e o materialismo</li> <li>• Esperar metas exigentes</li> <li>• Acreditar que o indivíduo está no controle</li> <li>• Ter uma atitude “pode fazer”</li> <li>• Ver o <i>feedback</i> como necessário para a melhoria</li> <li>• Valorizar a iniciativa</li> <li>• Dar bônus de valor e recompensas financeiras</li> <li>• Acreditar que qualquer pessoa pode ter sucesso se ele ou ela se esforçou o suficiente</li> <li>• Acreditar que a escolaridade e educação são cruciais para o sucesso</li> <li>• Valorizar mais o que você faz do que quem você é</li> <li>• Atribuir pouca importância à idade em decisões de promoção</li> <li>• Valorizar ser direto, explícito e direto nas comunicações</li> <li>• Ter uma abordagem monocrônica</li> <li>• Ter senso de urgência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor social e relações familiares</li> <li>• Enfatizam fidelidade e pertencimento</li> <li>• Tem grande respeito pela qualidade de vida</li> <li>• Valorizam a harmonia com o ambiente em vez do controle</li> <li>• Têm sistemas de avaliação de desempenho que enfatizam a integridade, lealdade e espírito de cooperação</li> <li>• Visualizar comentários e apreciação como crítico e desconfortável</li> <li>• Visualiza assertividade como socialmente inaceitável</li> <li>• Ter em conta motivação por dinheiro como inadequado</li> <li>• Visualizar o pagamento por mérito como potencial destruidor da harmonia</li> <li>• Valorizar que frequentar a escola certa é um importante critério de sucesso</li> <li>• Enfatizam a tradição</li> <li>• Ter alto valor para a simpatia</li> <li>• Associar a concorrência com a derrota e punição</li> <li>• Valorizar o que você é mais do que você faz</li> <li>• Prestar atenção especial à idade em decisões de promoção</li> <li>• Valorizar a ambiguidade e sutileza na linguagem e comunicação</li> <li>• Ter uma abordagem policrônica</li> <li>• Ter um baixo senso de urgência</li> </ul>

FONTE: House et al., (2004, p. 245) – Tradução nossa.

### 2.6.2 Orientação para o futuro

A dimensão Orientação para o Futuro expressa o grau em que a sociedade entende que suas ações atuais influenciarão no futuro, desenvolvem planejamentos em longo prazo e

investem para o futuro. Para House et al. (2004) normalmente essas sociedades têm suas organizações também voltadas para o futuro e valorizam a recompensa em longo prazo.

Já nas sociedades nas quais a orientação para o futuro é baixa, ficou demonstrado que os indivíduos aproveitam mais o presente sem se preocupar tanto com o futuro, ou em atingir os objetivos traçados. Gastam mais e poupam menos. Suas gratificações são esperadas em curto prazo. Normalmente são inflexíveis e apresentam dificuldades de adaptação, as pessoas são na maioria pouco motivados, têm mais tendência para doenças psicológicas e desarmonia social. O Projeto *GLOBE* evidenciou que essas sociedades demonstram menor sucesso econômico. As sociedades que têm uma fraca orientação para o futuro sabem da necessidade de desenvolverem uma perspectiva mais estratégica (HOUSE, et al., 2004; CASEIRO, 2012).

Países com alto nível de orientação para o futuro se preparam para situações futuras por meio de formulação de estratégias para atingir objetivos futuros. Muitas vezes não conseguem lidar com os relacionamentos pessoais e sociais como situações do presente. São adeptos a poupar agora pensando no futuro, priorizam o sucesso em longo prazo desenvolvendo objetivos e estratégias para atingir suas aspirações futuras. Alcançam prosperidade econômica, pois suas empresas criam estratégias de longo prazo e são mais flexíveis e adaptáveis. Os indivíduos com esta característica são mais saudáveis psicologicamente e integram-se facilmente na sociedade (HOUSE, et al., 2004; CASEIRO, 2012).

As sociedades que têm a escala de prática alta na dimensão orientação para o futuro mostram uma instituição coletiva melhor desenvolvida, com mais saúde econômica e social, avanço científico e uma política mais democrática. Os pais e amigos não são tão proeminentes na vida das pessoas. Estas sociedades apresentam confiança nas habilidades de seus membros e nas instituições coletivas, esperam que seus membros sejam inovadores e tolerantes para mudança, buscam sempre reduzir as incertezas de seus ambientes, por outro lado as sociedades que tem mais fortes as aspirações para o futuro geralmente tem uma saúde fraca tanto econômica como social, menos avanços científicos, ideais políticos e democráticos mais fracos. Possuem muita ênfase na família, amigos e orientação espiritual (HOUSE, et al., 2004; CASEIRO, 2012).

No Quadro 4 é apresentado um resumo das características das sociedades com alta orientação para o futuro e as sociedades com baixa orientação para o futuro.

O Brasil apresenta uma pontuação média (3,81) na escala “prática” nessa dimensão, isto é, não destoa dos outros países, mas que poderia estar melhor em seu desempenho

(WAINBERG, 2009), já na escala “valores” a pontuação do país é de 5.69 um pouco acima da média dos outros países.

**Quadro 4:** Sociedade com Alta Orientação para o Futuro *versus* Sociedades com Baixa Orientação para o Futuro

A sociedade que possui pontuação alta na orientação para o futuro tende a	A sociedade que possui pontuação baixa na orientação para o futuro tende a
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcançar sucesso econômico</li> <li>• Ter uma propensão a poupar para o futuro</li> <li>• Ter pessoas que são psicologicamente saudáveis e socialmente bem ajustados</li> <li>• Ter pessoas que estão mais motivadas</li>   <li>• intrinsecamente</li> <li>• Ter organizações com uma longa orientação estratégica</li> <li>• Ter organizações e gestores flexíveis e adaptados</li> <li>• Ver o sucesso materialista e realização espiritual como um todo integrado</li> <li>• Valorizar o adiamento da gratificação, colocando uma prioridade mais alta no sucesso em longo prazo</li> <li>• Enfatizar a liderança visionária que é capaz de ver padrões em face do caos e incerteza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter níveis mais baixos de sucesso da economia</li> <li>• Ter propensão a gastar agora, em vez de poupar para o futuro</li> <li>• Ter pessoas que são psicologicamente saudáveis e socialmente desajustados</li>   <li>• Ter indivíduos que estão menos motivados intrinsecamente</li> <li>• Ter organizações com uma orientação estratégica mais curta</li> <li>• Ter organizações e gestores inflexíveis e mal adaptados</li> <li>• Ver o sucesso materialista e a realização espiritual como dualidades que exigem soluções de compromisso</li> <li>• Valorizar a gratificação instantânea colocando como alta prioridade as recompensas imediatas</li> <li>• Enfatizar a liderança que se concentra na repetição de sequências reprodutíveis e da rotina</li> </ul>

FONTE: House et al. (2004, p. 302) – Tradução nossa.

### 2.6.3 Igualdade de Gênero

Igualitarismo de gênero é definido como o modo que as sociedades dividem as funções entre os homens e as mulheres, como seus papéis na sociedade, organizações e nas casas são desempenhados considerando o gênero biológico. Quanto mais igualitária de gênero for a sociedade, mais acreditam que homens e mulheres podem desenvolver funções semelhantes, minimizando as diferenças entre eles, em contrapartida quanto menos a sociedade for igualitária de gênero ela entende que os homens e as mulheres não devem assumir papéis iguais e aumentam cada vez mais a diferença entre os gêneros. (HOUSE, et al., 2004; CASEIRO, 2012).

Nas sociedades com maior igualitarismo de gênero mais mulheres assumem cargos de liderança, possuem elevado status com um papel mais importante na tomada de decisão na sociedade. Não há diferenças quanto ao nível educacional entre os gêneros e as mulheres participam muito mais do trabalho. Já nas sociedades em que o igualitarismo é menor a

quantidade de mulheres com poder é muito menor, na tomada de decisão elas não possuem papel relevante, o nível de estudos é muito inferior que dos homens (CASEIRO, 2012).

House, et al (2004) traz uma comparação entre as sociedades com mais igualitarismo de gênero e as sociedades com menos igualitarismo de gênero apresentado no Quadro 5. Quanto maior a pontuação no igualitarismo há uma tendência da sociedade em possuir mais mulheres como autoridades, com mais *status*, tem liberdade para tomarem decisões na comunidade, participam em maior número do mercado de trabalho, não há separação sexual nos ambientes de trabalho e o público feminino tem altas taxas de alfabetização sendo semelhantes ao público masculino. No caso de sociedades no qual é baixa a pontuação de igualitarismo de gênero as mulheres estão menos presentes nas posições de autoridade e possuem baixo *status* na sociedade, com um papel reduzido na tomada de decisão na comunidade, não participam em quantidade da força de trabalho, há grandes diferenças sexuais no trabalho, menos alfabetizadas com grandes diferenças entre homens e mulheres no nível da educação (HOUSE, et al., 2004).

Para House et al. (2004) as sociedades que apresentam pontuação alta na escala “prática” demonstram que são mais igualitárias de gênero alcançando maior longevidade, conhecimento e padrão de vida. Na escala “valores” as pontuações mais elevadas demonstra uma sociedade em que as pessoas têm mais esperança de vida, experimentam maior satisfação com suas vidas, maiores níveis de conhecimento e padrões mais elevados de vida.

**Quadro 5:** Sociedade com Alta Igualdade de Gênero *versus* Sociedades com Baixa Igualdade de Gênero

Sociedades que possui pontuação alta na Igualdade de Gênero tende a	Sociedades que possui pontuação baixa na Igualdade de Gênero tende a
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter mais mulheres em posição de autoridade</li> <li>• Conceder às mulheres uma posição mais elevada na sociedade</li> <li>• Proporcionar às mulheres um papel mais importante na tomada de decisões da comunidade</li> <li>• Ter uma alta porcentagem de mulheres participando na força de trabalho</li> <li>• Ter menos segregação sexual no trabalho</li> <li>• Ter taxas de alfabetização das mulheres mais elevadas</li> <li>• Ter níveis semelhantes de educação das mulheres e homens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter menos mulheres em posições de autoridade</li> <li>• Conceder às mulheres uma posição menos elevada na sociedade</li> <li>• Proporcionar às mulheres nenhum ou um papel menor na tomada de decisão na comunidade</li> <li>• Ter uma baixa porcentagem das mulheres participando da força de trabalho</li> <li>• Ter maior segregação sexual no trabalho</li> <li>• Ter taxas de alfabetização das mulheres mais baixas</li> <li>• Ter nível baixo de educação das mulheres em relação aos homens</li> </ul>

FONTE: House et al. (2004, p. 359) – Tradução nossa.

O Brasil tem uma predominância masculina na dimensão igualdade de gênero (WAINBERG, 2009), sua pontuação é de 3,31 na escala “prática”, abaixo da média dos outros países e em “valores” 4.99, acima da média dos outros países.

#### **2.6.4 Assertividade**

A dimensão assertividade verifica se as pessoas da sociedade praticam a assertividade, se são agressivas, confrontativos, rígidas e criam competição nas relações sociais. O projeto *GLOBE* foi o primeiro a utilizar a assertividade em seus estudos como característica cultural (HOUSE et al. 2004). Essa dimensão teve sua origem na dimensão de Hofstede “masculinidade versus feminilidade”.

A assertividade determina como as pessoas se relacionam entre si, entendendo a sociedade e o ambiente ao seu redor. Quanto maior o grau de assertividade mais as pessoas tentam controlar o ambiente, têm como foco a si mesmo ou seu próprio grupo. As características competência, competição e concorrência entre pessoas e empresas são muito valorizadas que leva os indivíduos terem muita simpatia pelos mais fortes e pelos vencedores. Altos níveis de assertividade nas sociedades demonstram uma atitude “consigo fazer”, levando a forte concorrência e competição entre organizações e pessoas (JAVIDAN, 2005; CASEIRO, 2012).

Em contrapartidas as sociedades que a assertividade é baixa percebe-se maior flexibilidade entre as pessoas, dão valor ao compromisso com a intenção de manter um ambiente harmonioso. Busca a lealdade, paciência, integridade, a não confrontação, a linguagem é indireta, optam por relações mais calorosas baseadas na confiança (HOUSE et al., 2004; CASEIRO, 2012).

A dimensão assertividade apresenta uma correlação negativa nas escalas “prática” e “valores”, as sociedades que tem elevada pontuação em práticas de assertividade querem menos em contra partida as sociedades que tem pontuação baixa querem mais assertividade. O padrão encontrado na maioria dos países no qual há o desejo de menos assertividade, talvez reflita a aspiração de uma sociedade menos agressiva e ameaçadora (HOUSE, et al, 2004).

No Quadro 6 ficam claras as diferenças entre sociedades com alto grau de assertividade e sociedades com baixo grau de assertividade.

**Quadro 6 – Sociedades com Alta Assertividade versus Sociedades com Baixa Assertividade**

<b>Sociedades que tem alta pontuação em assertividade tende a</b>	<b>Sociedades quem tem baixa pontuação em assertividade tende a</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar o comportamento assertivo, dominante e difícil para todos na sociedade</li> <li>• Ter simpatia pelo forte</li> <li>• Valorizar a concorrência</li> <li>• Acredita que qualquer pessoa pode ter sucesso, se ela ou ele se esforçar o suficiente</li> <li>• Valoriza o sucesso e progresso</li> <li>• Valoriza a comunicação direta e inequívoca</li> <li>• Valoriza expressividade, pensamentos e sentimentos revelados</li> <li>• Ter conotações relativamente positivas para o termo agressividade (ex., agressão ajuda a ganhar)</li> <li>• Acreditar apenas no mundo</li> <li>• Tentar ter controle sobre o ambiente</li> <li>• Utilizar ao máximo a equidade, competição e desempenho</li> <li>• Ter atitude “posso fazer”</li> <li>• Enfatizar resultados sobre relacionamentos</li> <li>• Valorizar a iniciativa</li> <li>• Recompensar o desempenho</li> <li>• Esperar metas exigentes e desafiantes</li> <li>• Acreditar que os indivíduos estão no controle</li> <li>• Valorizar o que você faz mais do que o que você é</li> <li>• Construir a confiança com base nas capacidades ou de estimativa</li> <li>• Agir e pensar nos outros como oportunista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver assertividade como socialmente inaceitável e valorizar a modéstia e a sensibilidade</li> <li>• Ter simpatia pelo fraco</li> <li>• Valorizar a cooperação</li> <li>• Associar competição com derrota e punição</li> <li>• Valorizar pessoas e relacionamentos calorosos</li> <li>• Falar diretamente e enfatizar a reputação</li> <li>• Valorizar a ambiguidade e sutileza na comunicação</li> <li>• Destacar o valor e a conduta tranquila</li> <li>• Ter conotações negativas para o termo agressividade (ex., a agressão conduz a resultados negativos)</li> <li>• Acreditar num mundo injusto</li> <li>• Valorizar a harmonia com o ambiente em vez do controle</li> <li>• Utilizar ao máximo a igualdade, solidariedade e qualidade de vida</li> <li>• Enfatizar a tradição, antiguidade e experiência</li> <li>• Enfatizar integridade, lealdade e espírito cooperativo</li> <li>• Ver o pagamento por mérito como potencialmente destrutivo para a harmonia</li> <li>• Valorizar o que você é mais do que o que você faz</li> <li>• Construir confiança com base na previsibilidade</li> <li>• Pensar nos outros como inerentemente digno de confiança</li> </ul>

FONTE: House et al. (2004, p. 405) – Tradução nossa.

O Brasil nesta dimensão não destoa fortemente da média dos outros países (4.14), sua pontuação foi de 4.20 na escala “prática” (HOUSE et al., 2004; WAINBERG, 2009).

### 2.6.5 Coletivismo e Individualismo

Essa dimensão teve origem na dimensão de Hofstede (1980) individualismo versus coletivismo. O Coletivismo em grupo é definido como a relação dos laços existentes dos grupos da sociedade como família, amigos, empresas de trabalho e reflete o grau em que os indivíduos sentem orgulho por participar de seus grupos e lealdade por eles. Quanto mais coletivista mais valorização é dada ao grupo que ao indivíduo. (HOUSE et al., 2004; CASEIRO, 2012; MANÉ; FERREIRA, 2014). Já o polo individualista da dimensão refere-se às preferências por ter tempo suficiente para vida pessoal ou familiar, considerável liberdade no trabalho e que o trabalho seja desafiador (HOUSE et al., 2004).

A pesquisa *GLOBE* deu uma contribuição importante nessa dimensão quando forneceu a medida coletivismo institucional, essa medida mostra uma variabilidade social que não foi capturado no coletivismo do grupo. O coletivismo institucional traduz até que ponto as instituições sociais incentivam seus participantes a se integrarem em grupos dentro das organizações e da sociedade sendo leais mesmo que os seus objetivos pessoais sejam comprometidos (CASEIRO, 2012; MANÉ, FERREIRA, 2014). O coletivismo institucional demonstra um forte controle sobre as pessoas das organizações por meio de regulamentos internos (MANÉ, FERREIRA, 2014).

A pontuação nessas dimensões mostrou alguns padrões interessantes. Em todas as culturas a pontuação de práticas e valores são mais altas para o coletivismo em grupo. Já a pontuação na escala “valores” é mais alta do que “práticas” tanto para coletivismo em grupo como institucional, demonstrando que as sociedades querem ser mais coletivistas tanto em grupo como institucional do que o são atualmente.

No Quadro 7 foi descrito um comparativo entre sociedades mais coletivista e sociedades mais individualistas e no Quadro 8 um comparativo entre as organizações mais coletivistas e mais individualistas.

**Quadro 7:** Sociedades mais Individualistas-Coletivistas versus Sociedades menos Individualistas-Coletivistas

<b>Características de culturas que têm pontuação alta no coletivismo</b>	<b>Características de culturas que têm pontuação alta no individualismo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os indivíduos estão integrados em grupos coesos fortes</li> <li>• A própria pessoa se vê como interdependentes com grupos</li> <li>• Objetivos do grupo precedem sobre os objetivos individuais</li> <li>• Deveres e obrigações são determinantes importantes do comportamento social</li> <li>• As pessoas enfatizam parentesco com grupos</li> <li>• Ecologia são agriculturas e os países estão frequentemente em desenvolvimento</li> <li>• Há um ritmo mais lento de vida</li> <li>• As taxas de ataque cardíaco são mais baixas</li> <li>• O bem-estar é menos subjetivo</li> <li>• Há estruturas familiares mais prolongadas</li> <li>• É atribuído ao amor menos peso nas decisões de casamento</li> <li>• Há taxas de divórcio mais baixas</li> <li>• Comunicação é indireta</li> <li>• Os indivíduos são propensos a se envolver em atividades de grupo</li> <li>• Os indivíduos têm menos interações sociais, mas as interações tendem a ser longas e mais íntimas</li> <li>• Indivíduos fazem maiores distinções entre dentro dos grupos e fora dos grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os indivíduos cuidam de si mesmos ou de seus familiares imediatos</li> <li>• O própria pessoa se vê como autônoma e independente de grupos</li> <li>• Metas individuais precedem sobre os objetivos do grupo</li> <li>• Atitudes e necessidades pessoais são determinantes importantes do comportamento</li> <li>• As pessoas enfatizam a racionalidade</li> <li>• Ecologia são caça e coleta ou indústrias e riquezas</li> <li>• Há um ritmo mais rápido da vida</li> <li>• As taxas de ataques cardíacos são elevadas</li> <li>• O bem-estar é altamente subjetivo</li> <li>• Há mais estruturas familiares nucleares</li> <li>• É atribuído ao amor um peso maior nas decisões de casamento</li> <li>• Há taxas de divórcio mais altas</li> <li>• Comunicação é direta</li> <li>• Os indivíduos são propensos a se envolver em atividades sozinhos</li> <li>• Os indivíduos têm mais interações sociais, mas as interações tendem a ser mais curtas e menos íntimas</li> <li>• Indivíduos fazem menos distinções entre dentro dos grupos e fora dos grupos</li> </ul>

FONTE: House et al. (2004, p. 454) – Tradução nossa

**Quadro 8:** Alto Individualistas-Coletivistas para Organizações versus Baixo Individualistas-Coletivistas para Organizações

Organizações que tem alta pontuação no coletivismo	Organizações que tem alta pontuação no individualismo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros assumem que eles são altamente interdependentes com a organização e acreditam que é importante fazer sacrifícios pessoais para cumprir as suas obrigações organizacionais</li> <li>• Os funcionários tendem a desenvolver relações de longo prazo com os empregadores, desde o recrutamento até aposentadoria</li> <li>• Organizações assumem a responsabilidade pelo bem-estar do empregado</li> <li>• As decisões importantes tendem a ser feitas por grupos</li> <li>• Seleção pode se concentrar em atributos relacionais de funcionários</li> <li>• Os trabalhos são projetados em grupos para maximizar os aspectos técnicos e sociais do trabalho</li> <li>• Formação é enfatizada mais do que a seleção</li> <li>• Remuneração e promoções são baseadas no que é equitativo para o grupo e em considerações de antiguidade e necessidades pessoais</li> <li>• Motivação é socialmente orientada e baseia-se na necessidade de cumprir os deveres, obrigações e contribuições para o grupo</li> <li>• Comprometimento organizacional é baseado em expectativas de lealdade e em atitudes dentro do grupo</li> <li>• Comportamentos pró-sociais e comportamentos de cidadania organizacional são mais comuns</li> <li>• Esquivar, obrigar, comprometer, são preferidos que enfatizar táticas de resoluções de conflitos</li> <li>• Responsabilidade pelos sucessos e fracassos organizacionais recai sobre os grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros assumem que eles são independentes da organização e acreditam que é importante trazer as suas competências e habilidades únicas para a organização</li> <li>• Funcionários desenvolvem relacionamentos curtos e mudam de companhia a seu próprio critério</li> <li>• Organizações estão interessadas principalmente no trabalho que os funcionários executam e não em seu bem-estar pessoal ou familiar</li> <li>• Decisões importantes tendem a ser feitas por indivíduos</li> <li>• Seleção se concentra principalmente em conhecimentos, competências e habilidades dos empregados</li> <li>• Os trabalhos são concebidos individualmente para maximizar a autonomia</li> <li>• Seleção é mais enfatizada do que o treinamento</li> <li>• Remuneração e promoções são baseadas em um modelo de capital, em que um indivíduo é recompensado em relação direta com a sua contribuição para o sucesso da tarefa</li> <li>• Motivação é orientada individualmente e baseia-se em interesses individuais, necessidades e capacidades</li> <li>• Comprometimento organizacional é baseado em cálculos racionais dos indivíduos de custos e benefícios</li> <li>• Comportamentos pró-sociais e comportamentos de cidadania organizacional são menos comuns</li> <li>• São preferidas táticas de resoluções de conflitos diretos e orientadas para a soluções</li> <li>• Responsabilidade pelos sucessos organizacionais e fracassos recai sobre os indivíduos</li> </ul>

FONTE: House et al. (2004, p. 459) – Tradução nossa.

O Brasil demonstra ser uma sociedade com fortes tendências coletivistas nesta dimensão apresentando uma pontuação na escala “prática” de 5.18. Já na dimensão coletivismo institucional a sua pontuação é de 3.83, abaixo da média dos outros países (4.25).

### 2.6.6 Distância de Poder

A dimensão distância de poder reflete quanto uma sociedade aceita, espera e aprova as diferenças de poder e privilégios que estão ligados ao *status*. Quanto maior a distância de poder, maior será a diferença de poder, autoridade, prestígio, bens materiais e riqueza

existente entre os seus membros por conta da estratificação de indivíduos e grupos (HOUSE et al. 2004; MANÉ, FERREIRA, 2014).

Os resultados do Projeto *GLOBE* demonstram que nas culturas que prevalece uma elevada distância de poder, existe uma distribuição estável de poder mantendo a ordem na sociedade, uma clara atribuição dos papéis e uma estrutura rígida das relações. Nessas sociedades ter poder resulta em privilégios especiais e leva a uma proeminente desigualdade social e econômica entre os indivíduos da comunidade (HOUSE, et al. 2004).

A alta distância de poder também reflete uma limitação de mobilidade social, uma distribuição da informação e conhecimento para a população controlada, que pode levar a recursos humanos menos qualificados, com menor iniciativa e menos criatividade (CASEIRO 2012; ALMEIDA, 2014;).

Quando a distância de poder é baixa a sociedade minimiza a desigualdade, buscando direitos iguais entre as pessoas, consideram superiores e subordinados como iguais (HOFSTEDE, 1980; OZGEN, 2012). Os títulos e *status* são menos importantes prevalecendo a harmonia e cooperação, a informação e o conhecimento são distribuídos e partilhados por todos, o acesso aos recursos e oportunidades é assegurado de maneira igual a todos, em especial a escolaridade, traduzindo-se em recursos humanos mais qualificados, mais inovadores e mais criativos (HOUSE et al., 2004; CASEIRO, 2012;).

As questões relacionadas às praticas buscou entender o quanto a sociedade tem concentração de poder, privilégios do poder e comportamentos que denotam diferenças de poder, medindo grau em que a sociedade pratica e incentiva os comportamentos que levam a essas diferenças. Questões referentes a valores já buscaram entender o quanto a sociedade deve ter distância de poder. Praticamente todas as sociedades estudadas obtiveram uma pontuação que excedeu o ponto médio da escala (4.0) em prática e em valores inferior a 4.0. Percebe-se então que as sociedades que fizeram parte do estudo em sua maioria têm como característica a distância de poder, mas o desejo delas é que não fosse tão proeminente essa distância (HOUSE et al., 2004).

No Quadro 9 é apresentado um resumo das diferenças das sociedades com alta distância de poder e baixa distância de poder, considerando os parâmetros desigualdades sociais, bases de poder, papel do poder, mobilidade social, controle da informação; governo; orientação nativa e independência, liberdades civis, recursos e capacidades, consumo e tecnologia definidos pelo Projeto *GLOBE*.

**Quadro 9:** Sociedades com Alta Distância de Poder *versus* Sociedades com Baixa Distância de Poder.

Parâmetros	Alto Poder de Distância	Baixo Poder de Distância
1. Desigualdades sociais	Sociedades diferenciadas em classes por diversos critérios	Sociedade tem classe média grande
2. Bases do poder	Bases do poder são estáveis e escassos (ex., propriedade de terra)	Bases do poder são transitórias e compartilháveis (ex., habilidades e conhecimento)
3. Papel do poder	Poder é visto como fornecimento de ordem social, de harmonia relacional e como um papel de estabilidade	Poder é visto como uma fonte de corrupção, coerção e domínio
4. Mobilidade social	Mobilidade social ascendente limitada	Alta mobilidade social ascendente
5. Controle da Informação	A informação é localizada	A informação é compartilhada
6. Governo	Diferentes grupos (ex. mulher) têm diferentes envolvimento e a democracia não assegura a igualdade de oportunidade	Todos os grupos desfrutam de envolvimento igual, e a democracia garante a paridade em oportunidades e desenvolvimento para todos
7. Orientação nativa e independência	Fortes influências históricas não nativas e recente independência da sociedade	Forte influência histórica nativa e longa data de independência da sociedade
8. Liberdade civil	Liberdade civil é fraca e a corrupção pública é alta	Liberdade civil é forte e a corrupção pública é baixa
9. Recursos e capacidades	Apenas poucas pessoas têm acesso a recursos e capacidades contribuindo para um baixo desenvolvimento humano e expectativa de vida	Disponibilidade em massa de ferramentas em que as pessoas tenham acesso aos recursos e capacidades para iniciativas independentes e empresariais, com reflexo no número amplo de matrículas na educação
10. Consumo	Altas taxas de crescimento de consumo e alta necessidade de coordenação de recursos	Taxas de crescimento maduro de consumo e alto poder de compra por pessoa
11. Tecnologia	O uso em massa da tecnologia apoia a redução de distância do poder geral	Necessidade de tecnologia especializada e adaptada a cada usuário

FONTE: House et al. (2004, p. 536) – Tradução nossa.

O Brasil apresenta um alto nível de distância do poder com uma pontuação de 5.33 na escala prática, predominando na sociedade uma estabilidade de dependência em relação às bases de poder (GUZI, 2011).

### 2.6.7 Orientação Humana

O Projeto *GLOBE* define a dimensão Orientação Humana como o grau em que a organização ou sociedade encorajam e recompensam os indivíduos por se mostrarem justos,

altruístas, amistosos, generosos, atenciosos e gentis uns com os outros. Ela se manifesta na forma em que as pessoas se tratam e nos programas institucionalizados de cada sociedade (HOUSE et al., 2004; CASEIRO, 2012).

A pesquisa indica que cada cultura irá determinar como é o tratamento entre as pessoas da sociedade. Fica subentendido no Projeto *GLOBE* que seu estudo refere-se a qualidade de vida e relações sociais. Em outros estudos, qualidade de vida é associada a recursos tangíveis e intangíveis e podem incluir dinheiro, posses, conhecimento, energia mental e física, segurança, recreação, recursos políticos e relações sociais (HOUSE et al., 2004).

Sociedades que predomina uma alta orientação humana as relações humanas são valorizadas pelas pessoas, assim como a simpatia e o apoio dado aos demais sendo esperado das pessoas que cuidem umas das outras de forma paternalista, amistosas, com sensibilidade e tolerância. As relações familiares e sociais são direcionadas a proteção dos indivíduos, que pode ser traduzido em pessoas livres de problemas psicológicos e patológicos, mas essa forma de trato pode criar nos indivíduos uma passividade perante as adversidades da vida, levando-os a permanecer a espera que outros resolvam seus problemas. (HOUSE, et al., 2004; CASEIRO, 2012).

Ainda para Caseiro (2012) nas sociedades que possuem baixa a orientação humana há uma maior motivação das pessoas pelo poder, pelas posses materiais, os seus estilos são mais assertivos e competitivos e valorizam o sucesso e o autodesenvolvimento. Espera-se que cada um resolva seus próprios problemas, e que as crianças sejam independentes, mas o resultado geralmente são níveis mais elevados de problemas psicológicos. A baixa orientação humana envolve a promoção de interesses próprios e falta de consideração (HOUSE et. al., 2004).

Para HOUSE et al. (2004) a orientação humana de uma sociedade relaciona-se diretamente com o bem estar econômico, físico, psicológico dos seus membros. Diferentes sociedades, organizações e líderes locais variam a ênfase no tamanho do apoio que será dado a outras pessoas.

As sociedades que a pontuação referente à prática foi mais baixa na dimensão orientação humana, os seus membros expressam o desejo de alcançar relações de orientação humana mais elevada, denotando uma correlação negativa entre práticas e valores sociais nessa dimensão. As diferenças entre alta orientação humana e baixa orientação são descritas no Quadro 10.

**Quadro 10: Alta Orientação Humana versus Baixa Orientação Humana**

Sociedades com Alta Orientação Humana	Sociedades com Baixa Orientação Humana
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outros são importantes (ou seja, família, amigos, comunidades, estrangeiros)</li> <li>• Menos problemas psicológicos e patológicos</li> <li>• Valorização do altruísmo, benevolência, bondade, amor e é dada alta prioridade na generosidade</li> <li>• Necessidade de pertencimento motivam as pessoas a afiliar-se</li> <li>• Relacionamentos pessoais e familiares induz a proteção dos indivíduos</li> <li>• Círculos íntimos recebem bens materiais, financiamento e apoio social; preocupação se estende a todas as pessoas e a natureza</li> <li>• Membros da sociedade são responsáveis por promover bem estar dos outros. O estado não se envolve ativamente.</li> <li>• O estado apoia o setor privado e mantém um equilíbrio entre o domínio público e privado</li> <li>• Formuladores da política pública estabelecem sanções contra as práticas de trabalho infantil</li> <li>• Membros da sociedade são incentivados a serem sensíveis a todas as formas de discriminação racial</li> <li>• Esperam-se das pessoas a promoção de normas paternalistas e relações de patrocínio</li> <li>• Pessoas são incentivadas a prestar apoio social para o outro</li> <li>• Espera-se que os filhos das sociedades menos desenvolvidas deem apoio material a seus pais na velhice</li> <li>• Os filhos da sociedade menos desenvolvida podem trabalhar para ajudar suas famílias</li> <li>• Os filhos devem ser obedientes</li> <li>• Os pais devem controlar seus filhos de perto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto interesse é importante</li> <li>• Mais problemas psicológicos e patológicos</li> <li>• Valorização do prazer, conforto, é dado alta prioridade a auto apreciação</li> <li>• Poder e a posse de bens materiais motivam as pessoas</li> <li>• O Estado garante proteção social econômica dos indivíduos</li> <li>• Falta apoio para os outros; predominância do auto esforço</li> <li>• O Estado fornece apoio social e econômico para o bem estar dos indivíduos</li> <li>• O Estado patrocina disposições públicas e dos setores</li> <li>• Formuladores de políticas públicas consideram o trabalho infantil uma questão não tão importante</li> <li>• Membros da sociedade não são sensíveis a todas as formas de discriminação racial</li> <li>• Instituições de solidariedade formais substituem as normas paternalistas e as relações de patrocínio</li> <li>• Esperam-se das pessoas que resolvam seus problemas por conta própria</li> <li>• Não é esperado que os filhos das sociedades mais desenvolvidas deem apoio matérias a seus pais na velhice</li> <li>• Não é esperado que os filhos das sociedades mais desenvolvidas trabalhem para ajudar suas famílias</li> <li>• Os filhos devem ser autônomos</li> <li>• Os membros familiares são autônomos</li> </ul>

FONTE: House et al. (2004, p. 570) – Tradução nossa.

Nessa dimensão a pesquisa do *GLOBE* apresenta uma pontuação para o Brasil de 3.66, ficando aquém da média dos outros países (4.09).

### 2.6.8 Aversão à Incerteza

No que se refere a aversão à incerteza House et al. (2004) define como a medida em que membros de uma sociedade buscam a ordem, consistência, estrutura, processos formalizados e leis que abranjam o máximo possível das situações que ocorrem na vida diária dos indivíduos da coletividade. A dimensão demonstra a medida que uma cultura programa as pessoas a estar confortáveis ou desconfortáveis em situações desestruturadas, desconhecidas e novas, como essas situações são vista como ameaçadoras e o quanto prefere-se ter regras,

instituições, procedimentos que aliviem a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros (WAINBERG, 2009; CASEIRO, 2012).

Hofstede (1980) utilizou esse conceito para explicar o comportamento das sociedades indicando que essa dimensão representa a “síndrome nacional” referindo-se ao neuroticismo (tendência a um estado emocional negativo), ansiedade e estresse. O autor usou o termo para descrever como a incerteza é aceita pelas pessoas da sociedade ao longo de suas vidas.

O estudo do *GLOBE* mostra uma relação positiva entre os altos níveis de incerteza com o desenvolvimento tecnológico de forma que um controle rígido e um procedimento controlado podem levar a implementação de novas tecnologias, em contrapartida o alto grau de incerteza mostra-se negativo na fase inicial de inovação de produtos (CASEIRO, 2012).

Nas questões de “práticas e valores” a média por prática foi de 4.16 enquanto que por “valores” foi 4.62, sugerindo que as sociedades mostram maior aversão à incerteza em seus valores do que em suas práticas. Querem ser sociedades que aceitam mais a incerteza do que aceitam na atualidade (HOUSE, et al., 2004). O Quadro 11 apresenta a comparação entre a alta e baixa aversão à incerteza.

**Quadro 11:** Alta Aversão à Incerteza versus Baixa Aversão à Incerteza

Sociedades com Alta Pontuação a Aversão à Incerteza tende para	Sociedades com Baixa Pontuação a Aversão à Incerteza tende para
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter a tendência de formalizar suas interações com os outros</li> <li>• Documentar acordos em contratos legais</li> <li>• Ser ordenados, manter os registros, documentar meticulosamente as conclusões obtidas nas reuniões</li> <li>• Confiar em políticas e procedimentos formalizados, estabelecer e seguir regras, examinar comunicações por escrito</li> <li>• Correr riscos calculados mais moderados</li> <li>• Inibir o desenvolvimento de novos produtos, mas facilitar a implementação de estágios através da aversão ao risco e controles rígidos</li> <li>• Mostrar força e resistência para mudança</li> <li>• Mostrar forte desejo de estabelecer regras que permitam a previsibilidade do comportamento</li> <li>• Mostrar menos tolerância para regras quebradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter a tendência de ser mais informal em suas interações com os outros</li> <li>• Confiar na palavra das outras pessoas de confiança em vez de acordos contratuais</li> <li>• Estar menos preocupado com ordem e a manutenção dos registros, muitas vezes não documentar as conclusões obtidas nas reuniões</li> <li>• Confiar em interações informais e normas informais em vez de políticas formalizadas, procedimentos e regras</li> <li>• Calcular menos quando houver riscos</li> <li>• Facilitar o desenvolvimento de novos produtos, especialmente na fase de iniciação, através de uma maior tomada de riscos e planejamento mínimo ou controles</li> <li>• Mostrar menos resistência a mudanças</li> <li>• Mostrar menos desejo de estabelecer regras e ditar comportamentos</li> <li>• Mostrar mais tolerância para quebrar regras</li> </ul>

FONTE: House et al. (2004) – Tradução nossa

Os dados do estudo do *GLOBE* demonstram que o Brasil tem uma sociedade adversa ao risco e não muito adepto às mudanças e obteve uma pontuação de 3.60, abaixo da média (4.16) das outras sociedades (HOUSE et al., 2004; WAINBERG, 2009).

Nos próximos capítulos serão apresentados como se dá o processo decisório e se ele é influenciado pela cultura nacional.

### 3 PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

As organizações são afetadas pelos diversos ambientes existentes, tanto externos como internos e por isso precisam tomar decisões a todo o momento. O processo decisório geralmente está inserido num cenário de turbulências e incertezas, o que o torna complexo, dinâmico e de extrema importância às organizações. O mundo tem como característica as mudanças e transformações constantes que geram grandes desafios para os tomadores de decisões, pois o processo de decisão também muda significativamente, demonstrando a necessidade das melhores condições possíveis para que as decisões sejam assertivas (PERDIGÃO et al., 2012).

As competências e habilidades que as organizações desenvolvem ao longo do tempo é que irão determinar a capacidade de conciliar e atender as demandas externas vindas dos padrões de seus concorrentes que serão responsáveis pela sua sobrevivência e o alcance de seus objetivos. Os gestores das organizações devem interpretar os ambientes em que estão inseridos para iniciar um processo decisório e assim poder desenvolver as alternativas de ações e escolher as que melhor se adequam ao ajuste dos ambientes e à organização (BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

Os autores Witte (1972), Mintzberg, Raisinghani, Théorêt (1976) pesquisaram sobre modelos de tomada de decisão. O trabalho de Witte (1972) concluiu que há uma relação, no processo de decisão, entre a busca de informação, desenvolvimento e avaliação de alternativas e escolhas durante o processo. Já Mintzberg et al. (1976) estudou 25 processos de decisão composto por três fases: identificação; desenvolvimento; e seleção. Esses autores definiram a decisão organizacional como a forma em que os recursos são comprometidos para a ação e são direcionados para que haja essa ação, já o processo de decisão está relacionado com o conjunto de ações e fatores dinâmicos que iniciam com a identificação do estímulo para a ação e acabam com o comprometimento específico para a ação (MINTZBERG, et al., 1976).

Conforme o modelo racional o comportamento humano é calculado e instrumental, sendo dividido em etapas sequenciais, lógicas para maximizar o resultado. Os indivíduos envolvidos na situação de escolha nesse processo de tomada de decisão possuem objetivos já predeterminados e as informações que buscam são apropriadas para determinar as ações alternativas. Quanto mais informações os atores da tomada de decisão tiverem disponíveis

para análise, mais próximos estarão de chegar à alternativa ótima (BATAGLIA, KLEMENT, 2011; LEITÃO, NASSIF, 2009).

Mas em ambientes competitivos nos quais ocorrem muitas mudanças nas atividades ambientais que influenciam diretamente as organizações, as alternativas de ação podem não ser predeterminadas e não ter ordem de utilidade. Outra questão é a satisfação do indivíduo, que acaba por determinar a alternativa, não por meio da maior quantidade possível de informação (maximização da informação), mas, por satisfazerem os decisores por meio de uma necessidade existente e nem sempre esta alternativa pode ser a melhor (BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

Sendo assim, a escolha da decisão se dá muitas vezes considerando as percepções, preferências individuais e a busca das informações pode ser casual e oportunista com uma análise limitada que podem refletir procedimentos padrões e não a análise sistemática. Estas questões de limitações demonstram que existe uma racionalidade no processo decisório, porém ela é limitada, conforme os autores da teoria da decisão organizacional (CARTER, 1971; LANGLEY, 1988; ALLISON, 1971; BATAGLIA, YU, 2008).

As organizações são associações de pessoas com interesses e ambições diferentes, criando influências diversas em seus conhecimentos sobre estratégias e sua motivação para resolver problemas de decisão, mas que estão em busca de objetivos em comum. Essas distinções entre os indivíduos podem levar a subjetividade na tomada de decisão e conflitos de objetivos, criando uma perspectiva política no processo decisório estratégico, por meio do momento em que direcionam suas decisões organizacionais em atividades políticas (BATAGLIA, KLEMENT, 2011; OLIVEIRA FILHO, SILVEIRA, ANA, 2014).

O estudo de Mintzberg et al., (1976) gerou um modelo de tomada de decisão composto por três fases básicas: identificação; desenvolvimento; e seleção, diferenciadas do modelo racional em que existe uma relação sequencial. Nesse modelo as atividades do processo decisório são classificadas como rotina e estão descritas no Quadro 12.

Ainda Mintzberg et al. (1976) definiu que existem rotinas chamadas de suporte, elas acontecem por meio das rotinas principais, estando diretamente ligadas à busca e disseminação das informações que são necessárias para o andamento do processo decisório. São elas as rotinas de controle, comunicação e política. Elas podem aparecer em qualquer ordem e também podem se repetir, alternar, ramificar, gerar ciclos e reciclar (BATAGLIA, YU, 2008; OLIVEIRA FILHO, SILVEIRA, ANA, 2014). Essas rotinas são descritas no Quadro 13.

**Quadro 12 – Descrição das rotinas principais do Modelo**

Fase do Processo Decisório	Rotinas Principais	Descrição
Identificação	Reconhecimento	<p>Rotina na qual a necessidade de uma decisão é identificada por meio da diferença entre a informação sobre determinada situação e algum padrão esperado. O padrão, usualmente utilizado, é baseado em tendências passadas e projetadas; padrões existentes em outras organizações comparáveis; expectativas e modelos teóricos.</p> <p>Os estímulos podem ser únicos ou múltiplos. Usualmente múltiplos estímulos com menor intensidade são necessários para levar à necessidade de uma decisão.</p>
	Diagnóstico	<p>Em geral, a situação não vem formulada para o decisor. Ele é defrontado por uma matriz de dados parcialmente ordenada e por uma situação incerta. Cabe a ele organizar as informações existentes e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e definir os tópicos.</p> <p>A rotina de diagnóstico pode ser formal, explícita (são exemplos: grupos de trabalho; consultoria; força-tarefa; e outros), ou informal.</p>
Desenvolvimento	Busca	<p>Rotina utilizada para buscar soluções no ambiente externo à organização, durante o processo decisório.</p> <p>Foram isolados por Mintzberg e colaboradores quatro tipos de comportamento de busca: busca em memória, quando se busca a solução na memória da organização, via pessoas ou documentos; busca passiva, quando o decisor aguarda passivamente que uma solução o alcance; busca por geradores, quando se ativa “geradores de busca” para produzir alternativas, como deixando que fornecedores saibam que a empresa está procurando por certo equipamento; e busca ativa, quando se buscam alternativas diretamente.</p>
	Projeto	<p>Rotina utilizada para desenvolver soluções concebidas especialmente para a decisão. Esta rotina é também utilizada para modificar soluções prontas no ambiente externo, adaptando-as a situações particulares.</p>
Seleção	Pré-seleção	<p>Rotina, usualmente utilizada para eliminar o que é inviável quando o processo de busca gera mais soluções <i>ready-made</i> do que seria possível avaliar. Tipicamente, esta rotina ocorre nos próprios ciclos de busca.</p>
	Avaliação-escolha	<p>A rotina de avaliação aparece em três modos: julgamento de valor, quando um indivíduo utiliza sua intuição para escolher sem justificar suas razões; barganha, quando as partes envolvidas na decisão chegam a um consenso; e análise, quando ocorre avaliação factual.</p>
	Autorização	<p>A rotina de autorização ocorre quando os atores envolvidos no processo de avaliação não possuem a autoridade necessária para comprometer a organização em um dado curso de ação. A autorização pode ocorrer em níveis hierárquicos superiores ou mesmo fora da organização, por atores do ambiente que detém o poder de bloquear a decisão.</p>

FONTE: Bataglia, 2002, p. 43 baseado em Mintzberg et al. (1976)

**QUADRO 13** - Descrição das rotinas de suporte do Modelo.

<b>Rotinas de Suporte</b>	<b>Sub-rotinas</b>	<b>Descrição</b>
Controle	Planejamento da decisão	Rotina utilizada para planejamento do processo decisório. São exemplos de atividades desta rotina: o estabelecimento de limites e restrições no espaço da decisão; determinação de esboços de cronogramas, estratégias de solução e recursos necessários para o desenvolvimento da solução, e outros.
	Chaveamento de rotina	Nesta rotina os atores direcionam sua atenção para o planejamento do próximo passo no processo decisório.
Comunicação	Exploração	Envolve a busca ampla de informações gerais sobre a questão ou problema e a revisão das informações que atingem os decisores sem serem solicitadas.
	Investigação	Envolve a pesquisa e a busca de informações focadas em questões específicas.
	Disseminação	Corresponde às atividades de disseminação de informações sobre o progresso da decisão para os envolvidos ou interessados.
Política	Persuasão	Disseminação de informações sobre a solução durante as fases de desenvolvimento e no início da seleção com objetivo de diminuir resistências.
	Cooptação	Envolvimento dos dissidentes através de sua participação na fase de desenvolvimento, visando diminuir resistências.

FONTE: Bataglia, 2002, p. 44 baseado em Mintzberg et al. (1976)

Nos estudos de Mintzberg et al. (1976) também foram encontrados os fatores dinâmicos, estes ajudam explicar a mudança de uma rotina para a outra. Eles são designados como interrupções, atrasos de cronograma, atrasos de realimentação, sincronizações, ciclos de compreensão e reciclagem por falhas. Interrupções são restrições que ocorrem inesperadamente parando o processo decisório. Atrasos de cronograma são utilizados para atrasar o processo decisório, a fim de atender diversas tarefas em que os gerentes estejam envolvidos. Atrasos de realimentação acontecem no processo para que os atores aguardem os resultados das ações anteriores. Sincronização são os atrasos ou adiantamentos propositalmente gerados pelos gerentes no processo decisório, visando obter vantagens de circunstâncias especiais, a espera por melhores condições, sincronização de suas ações com outra atividade, gerar surpresa ou ganhar tempo. Ciclos de compreensão podem ser utilizados para se obter uma melhor compreensão sobre aspectos específicos. Reciclagens por falha é o retorno a ciclos anteriores a fim de alterar critérios em busca do desenvolvimento de novas alternativas

(BATAGLIA, 2002). O Quadro 14 apresenta a descrição dos fatores dinâmicos detalhadamente.

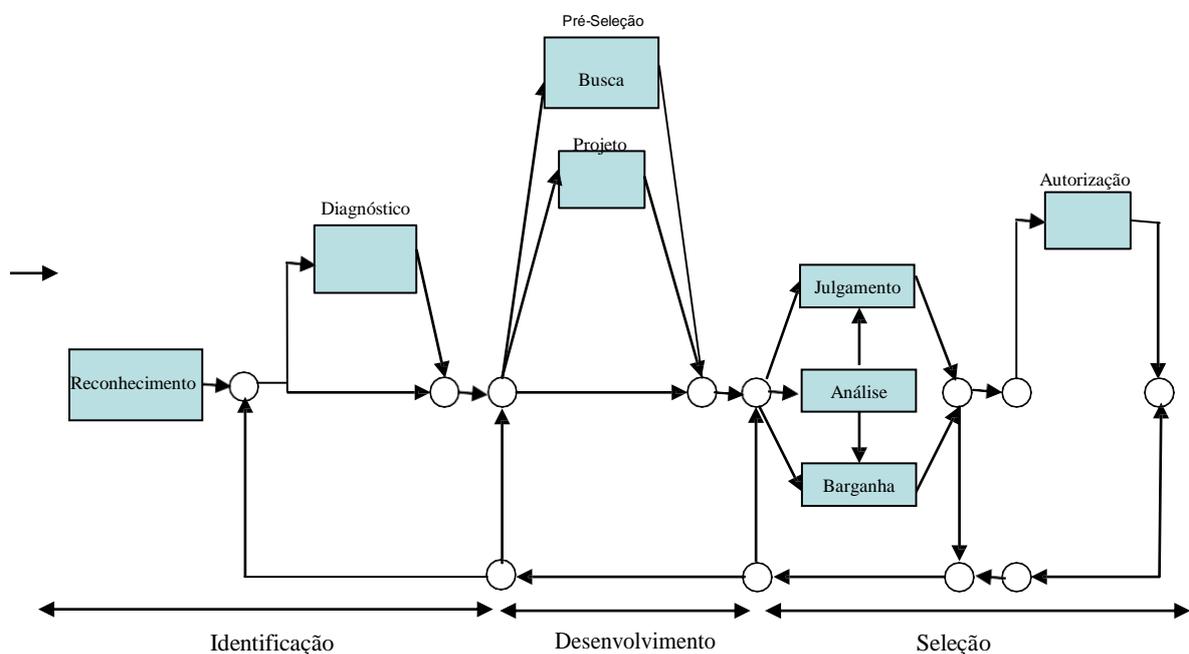
**QUADRO 14** - Descrição dos fatores dinâmicos do modelo

Fatores dinâmicos	Descrição
Interrupções	Restrições inesperadas que causam a parada do processo decisório. São exemplos os impasses políticos e o surgimento de opções inesperadas que estimulam novas atividades de desenvolvimento ou seleção.
Atrasos de cronograma	Fatoração de decisões complexas em passos administráveis. Dessa forma os gerentes podem introduzir atrasos que permitam o atendimento das múltiplas tarefas em que estejam envolvidos.
Atrasos de realimentação	Durante o atraso de realimentação, os atores aguardam os resultados de ações anteriores.
Sincronização	Os gerentes podem propositadamente adiantar ou atrasar os processo decisório, visando obter vantagem de circunstâncias especiais, esperar melhores condições, sincronizar suas ações com outra atividade, gerar surpresa ou ganhar tempo.
Ciclos de compreensão	Em decisões complexas, os atores podem reciclar rotinas já ocorridas no processo decisório buscando maior compreensão sobre aspectos específicos.
Reciclagens por falha	O processo decisório pode ser bloqueado em função da ausência de soluções aceitáveis. Nesse caso, os atores podem voltar a ciclos anteriores, alterando critérios em busca de desenvolver novas alternativas.

FONTE: Bataglia, 2002, p. 45 baseado em Mintzberg et al. (1976)

Mintzberg et al. (1976) desenvolveu o Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico por meio das rotinas principais, rotinas de suporte e dos fatores dinâmicos, conforme apresentado na **Figura 1**.

**Figura 1** – Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico



FONTE: Mintzberg, et al. (1976, p. 266)

A complexidade do processo decisório tem duas dimensões básicas como características: a natureza da decisão; e questões políticas (HICKSON, et. al., 1986; BATAGLIA, KLEMENT, 2011). A natureza da decisão envolve seis aspectos: a raridade que envolve o ineditismo da decisão, mostrando que não houve precedentes na organização e por ser rara há uma maior incerteza com a situação e a decisão passa a ser menos estruturada; o impacto se refere à seriedade das consequências da decisão, há um medo de se errar e dificuldades de se definir os riscos; a abrangência está ligada a quantidade de consequências sofridas pelos sistemas organizacionais e processos dificultando o surgimento de suas ramificações; profundidade das mudanças refere-se à radicalidade das mudanças por meio da decisão, quanto as alterações serão diferentes das práticas, formas e valores existentes na organização; tempo de influência é o tempo que durará as consequências da decisão, quanto mais demorada, mais obscuro será o futuro e por fim, restrição a opções futuras nas quais as consequências da decisão criam precedentes que podem restringir as ações futuras (BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

A dimensão questões políticas diz respeito aos atores que têm interesses no processo decisório estratégico, como os indivíduos, unidades organizacionais internas e externas à empresa, tanto para obterem recursos ou disponibilidade de informações e conhecimentos. Esses atores, de acordo com a quantidade, seus interesses divergentes no processo decisório e seu grau de acesso e poder, aumentam a complexidade do processo, devido a necessidade de considerar um maior número de diferentes tipos de informações e muito mais conselhos emitidos (BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

Para o autor Nutt (1984) definir o problema pode ser a questão mais importante para a tomada de decisão, pois o tipo de solução virá dessa decisão. Nutt (1992) estudou táticas de formulação inicial do processo decisório, essas táticas são passos que serão tomados pelos decisores, a fim de estabelecer as diretrizes que irão nortear as atividades para o processo decisório. Foram encontradas quatro táticas: ideia: os atores utilizam ideias preexistentes e veem situações em que elas podem ser aplicadas; problemas: aqui os atores identificam problemas e os analisam para entender suas características; meta: um objetivo é estabelecido pelos atores envolvidos para indicar o alvo a ser alcançado; e reenquadramento: direção estabelecida através da necessidade e viabilidade de uma ação.

Cada uma dessas táticas está relacionada a questões diversas. No caso da tática ideia ela é usada para promover oportunidades que geram valor na visão dos decisores. Já a tática problema desenvolve preocupação ou dificuldade como diretriz do processo decisório. A

tática meta busca novas oportunidades, estabelecendo objetivos que indicam o alvo a ser alcançado. E por fim a tática reenquadramento, sendo a menos utilizada pelas organizações, visa à adoção de ações que levem às novas práticas da organização, por meio da inovação radical, desenvolvimentos descritos na literatura e à experiência dos concorrentes (BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

Nutt (1993) também identificou seis táticas distintas, apresentado por ele como fases de desenvolvimento, estas são utilizadas pelos decisores para a criação de alternativas. São elas:

- 1) Ideia - apreciação e promoção de uma ideia já conhecida anteriormente e que mais chamou a atenção;
- 2) Modelo simples - importação da prática individual de outra organização ou unidade organizacional, adaptando-a para a sua organização;
- 3) Modelo composto - importação de práticas de mais de uma organização, sendo transformadas em modelo para ser aplicada na empresa;
- 4) Busca simples - busca externa e avaliação de solução para as necessidades estabelecidas a partir da especificação do problema, a fim de escolher a melhor alternativa;
- 5) Busca composta - busca do entendimento do problema e a solução desejada por intermédio de vários ciclos de busca;
- 6) Projeto - desenvolvimento de novas soluções sem referências anteriores.

Fatores contextuais podem afetar o sucesso da decisão, independente da tática selecionada para geração de alternativas. Esses fatores podem ser: percepção de urgência e percepção de importância pelos decisores; recursos que serão despendidos para o processo decisório; número de alternativas que serão geradas; e assessoria (MARCH; SIMON, 1958; MINTZBERG et. al., 1976; HICKSON et. al., 1986; NUTT, 1993).

Nutt (1998) apresenta táticas de avaliação de alternativas diferenciando as escolhas que são baseadas em julgamento de valor pela apresentação ou não de justificativa pelo decisor (MINTZBERG, et al., 1976; BATAGLIA, 2002). O Quadro 15 apresenta as táticas conforme com a escolha das alternativas.

**QUADRO 15**– Descrição das táticas de avaliação

<b>Táticas de Escolha</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Descrição</b>
Analítica	Quantitativa baseada em dados	Escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados.
	Quantitativa baseada em piloto	Escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados extraídos de testes de campo.
	Quantitativa baseada em simulação	Escolha baseada em conclusões obtidas da manipulação de dados gerados por simulações e previsões.
Barganha	Quantidade baseada em dados	Escolha baseada em conclusões em grupo derivadas da consideração de características de desempenho e da priorização de alternativas.
Subjetiva	Baseada em dados	Escolha baseada em conclusões derivadas do julgamento de valor sobre o significado de dados do desempenho.
	Baseada em opinião do patrocinador	Escolha baseada na citação pelo patrocinador de fatos que suportam uma alternativa particular.
	Baseada em opinião do especialista	Escolha baseada em fatos providos por especialista, que suportam uma alternativa particular.
	Baseada em opinião do usuário	Escolha baseada na percepção do usuário sobre o mérito das alternativas
Julgamento	Opinião do patrocinador	O patrocinador faz uma escolha sem qualquer justificativa

FONTE: BATAGLIA, 2002, p. 48 baseado em Mintzberg et al. (1976)

As táticas analíticas combinam os dados e informações conhecidas (SOUSA, 2006), neste caso a abordagem apropriada são as ferramentas analíticas de experimentação ou cognitivas. Elas diferem de acordo com os tipos de informações coletadas. Na tática baseada em dados a escolha é feita por meio dos significados dos dados e pelo mérito das alternativas. Na tática baseada em piloto a escolha é feita por meio dos dados de desempenho de um caso piloto. Na tática baseada em simulação a análise é feita por meio de simulações a partir de sistemas computadorizados sobre situações reais (BATAGLIA, YU, 2008; BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

Táticas de barganha são gerações de alternativas do tipo ganha a ganha que contempla os diversos interesses dos envolvidos no processo decisório no qual o objetivo não é conhecido (SOUSA, 2006). É um processo qualitativo no qual os dados coletados são baseados em conclusões do grupo fornecidos por todos os envolvidos. Já as táticas subjetivas são baseadas na análise de valor e podem ser diferenciadas pela apresentação ou não de uma justificativa pelo decisor. Elas se apresentam de quatro formas: baseada em dados, no qual o decisor utiliza os dados disponíveis e analisa conforme seu julgamento; baseada em opinião do patrocinador no qual é considerada a opinião de cada grupo de interesse; baseada em

opinião do especialista pelos fatos informados por eles; e baseada na opinião do usuário por meio de sua percepção (BATAGLIA, YU, 2008; BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

E por fim a tática de julgamento, sendo esta baseada na opinião do patrocinador, quando não há a possibilidade, em tempo hábil, da coleta de dados e informações, a decisão é tomada intuitivamente pelos decisores considerando as informações e conhecimentos anteriores (BATAGLIA, YU, 2008; BATAGLIA, KLEMENT, 2011).

A tomada de decisão é considerada um instrumento muito importante para a gestão e está relacionada ao desempenho da organização (OLIVEIRA FILHO, SILVEIRA, ANA, 2014). As organizações tomam suas decisões buscando as melhores escolhas que lhes proporcionem maiores chances de sobrevivência, desenvolvimento tecnológico e competitividade diante do mercado global. E neste trabalho a tomada de decisão esta ligada diretamente a decisão de realizar investimentos que possam desenvolver a empresa no setor de testes clínicos.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se pelo método da pesquisa qualitativa, pois partindo da problemática deste estudo, “qual a relação entre cultura nacional e o processo de tomada de decisão para investimentos no setor de testes clínicos”, objetiva-se explorar e verificar a relação entre a cultura nacional e o processo decisório estratégico de investimento no setor de testes clínicos brasileiro. Portanto, envolvendo questões ligadas às preferências dos indivíduos ou grupos em relação aos investimentos organizacionais. (CESAR, 2005; CRESWELL, 2010). A pesquisa qualitativa conforme Richardson et al. (1999) se adequa a estudos que buscam analisar a relação entre as variáveis, demonstrar toda a complexidade que envolve um problema, classificar e analisar os processos dinâmicos.

A investigação é exploratória por explorar um evento, identificado como é desenvolvido o processo de decisão para investimentos nas organizações. O objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito pela construção de proposições tentativas, não definitivas, que tragam a compreensão dos fatos pesquisados (GIL, 2007; CRESWELL, 2010; YIN, 2010). E ainda a pesquisa qualitativa, conforme Martins e Theóphilo (2009) se preocupa com descrições, compreensões e interpretações de fatos ao invés de medições.

No problema em questão, serão explorados grupos de indivíduos envolvidos em empresas no setor de testes clínicos brasileiros, considerando as práticas culturais nacionais da empresa e sua relação com o processo de tomada de decisão estratégica para investimentos.

Foi utilizada a estratégia de estudo de casos múltiplos (YIN, 2010) em função de se buscar compreender fenômenos no contexto da vida real, que não são evidentes, com maior robustez das proposições geradas. Para ampliar a qualidade da pesquisa utilizou-se fontes múltiplas de evidências; encadeamento das evidências, vinculando-se os construtos, variáveis e questões do roteiro de pesquisa; relatório dos casos revisado por informantes-chaves; construção da explanação via construção de proposições tentativas via lógica de replicação em estudos de casos múltiplos.

Creswell (2010) mostra a importância de que o pesquisador identifique os dados a serem registrados e os procedimentos para esse registro, podendo ser via um protocolo observacional para registrar as informações que tenham retratos dos participantes, reconstrução do diálogo, descrição do local físico e relatos de determinados eventos ou atividades, notas descritivas, além dos pensamentos pessoais do pesquisador, como

especulação, sentimentos, problemas, ideias, palpites, impressões e preceitos, sendo esses elementos identificados como notas reflexivas. Ainda o autor fala sobre o protocolo de entrevista no qual as perguntas deverão estar formuladas e as respostas registradas durante a entrevista. Yin (2010) vai além ao definir o protocolo, que para o autor, contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas, esse protocolo é mais ainda desejável em um projeto de casos múltiplos, como o que foi desenvolvido neste trabalho. O protocolo também é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e ainda orienta o pesquisador para conduzir o estudo (YIN, 2010).

Neste projeto foi utilizado estudo de casos múltiplos a fim de se averiguar os fenômenos apresentados e comparar os resultados das entrevistas com o objetivo de se chegar as proposições sobre a questão de pesquisa. Foi utilizada a lógica de saturação da informação para determinar o número de casos. Ou seja, quando as informações começarem a se repetir, termina-se o levantamento de dados de novos casos (EISENHARDT, 1989). Os níveis de análise foram a cultura nacional e o processo decisório estratégico para investimentos.

Em cada entrevista foi selecionado, no início, um processo decisório para investimento, por intermédio dessa seleção as entrevistas foram realizadas de forma profunda com gerentes ou pessoas envolvidas nas decisões da organização escolhida.

Conforme Yin (2010) estudo de casos múltiplos tem como vantagens o alcance de resultados considerado mais convincentes e mais robustos e devem seguir uma lógica de replicação, em que os casos estudados devem ter semelhanças para que os resultados obtidos sejam similares, por este motivo devem ser selecionados de forma a prever resultados parecidos (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes por razões previsíveis (replicação teórica). Utilizar estudo de caso nesta pesquisa conforme ainda Yin (2010) se apresentou viável por apresentar três condições fundamentais: i) tipo de questão de pesquisa proposto; ii) baixo controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais efetivos; iii) trata-se de um fenômeno contemporâneo contextualizado em fatos da vida real.

## **4.2 Escolha das empresas**

A escolha da indústria farmacêutica foi definida pelo motivo de que em seu ambiente natural os participantes vivenciam a questão estudada, tendo como características importantes

as informações e observações coletadas de como essas pessoas agem e se comportam dentro do contexto de mudanças tecnológicas, de complexidade e dinamismo.

Para identificar os centros de pesquisas clínicas nacionais que se enquadrassem neste estudo (que tivessem participado de processo decisório para investimentos nos últimos quatro anos), primeiramente o pesquisador efetuou uma busca pela Internet, com objetivo de selecionar as empresas com os critérios apresentados. De posse da relação das empresas o pesquisador realizou contato via telefone a cada centro de pesquisas encontrado, buscando informação de que se houve investimentos conforme definição acima e identificando qual ou quais participantes desse processo poderiam conceder entrevista. Finalizados os contatos telefônicos e mantendo na lista somente as empresas que tinha esse perfil, foram enviados, via meio eletrônico, explicações para esses gestores informando o objetivo da pesquisa e garantindo o sigilo das informações utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Foram convidados 10 centros de pesquisas nacionais, deste universo quatro se propuseram a participar deste estudo.

### **4.3 Estratégias de coleta de dados**

A coleta de dados foi efetuada via entrevista semiestruturada, utilizado um questionário (Âpendice 2) base para direcionamento da entrevista, tendo o informante a possibilidade de falar livremente sobre o tema proposto, e por meio de dados secundários, aqueles que já houve a coleta, tabulação, ordenação e em sua maioria já foram analisados. O roteiro de entrevista foi definido a partir da matriz de amarração apresentada no Apêndice 1.

O processo decisório para investimento escolhido em cada empresa estudada levou em consideração os critérios das pesquisas de Mintzberg et al. (1976) e Eisenhardt (1989) que são: (1) envolver posicionamento estratégico; (2) ser não estruturada, gerando incerteza; (3) envolver o maior número possível de funções organizacionais; e (4) ser considerada representativa do processo pelo qual as decisões estratégicas de investimento são tomadas na organização.

#### 4.4 Estratégias de Análise de dados

Quanto à análise de dados foi utilizada a estratégia de análise de conteúdo temática categorial com categorias definidas *a priori*. Para Bardin (2011) a análise de conteúdo é realização de técnicas variadas para descrever o conteúdo do processo de comunicação, seja por textos ou falas, técnica essa composta por condutas sistemáticas no levantamento de indicadores, quantitativos ou não, para que haja a conclusão dos dados coletados. São utilizados como procedimentos a leitura flutuante e intuitiva ou parcialmente orientada do texto, determinação de unidades de significação ou temas, análise temática das unidades de registro, análise categorial do texto, tratamento e apresentação dos resultados, discussão e retorno dos resultados ao objeto de estudo (OLIVEIRA, 2008).

Oliveira (2008) defende que a aplicação da análise de conteúdo dá acesso a muitos conteúdos que podem ser explícitos ou não e estão presentes no texto, sendo expressa na axiologia subjacente ao texto, tendo implicações de contextos políticos, análise de determinado objeto em suas representações sociais, coletividade inconsciente de um tema em específico, determinados grupos sociais com repertório semântico ou sintático e comunicação cotidiana analisada, seja ela verbal ou escrita. Para Bardin (2011) a análise de conteúdo busca o conhecimento do que está por trás das palavras às quais o pesquisador se debruça, visando o conhecimento de variáveis de ordens psicológicas, sociológicas e históricas por meio de dedução com base em indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos à recepção das mensagens e sua produção. Uma das técnicas de análise de conteúdo é a análise categorial temática.

A categorização segundo Bardin (2011) é o procedimento de classificação de elementos que constitui um conjunto por diferenciação que são reagrupados pelo gênero utilizando-se critérios previamente definidos. E a análise temática parte da significação para uma unidade de codificação previamente determinada, essa codificação corresponde a uma transformação por meio de regras precisas dos dados brutos do texto, sendo a forma mais rápida e eficaz de aplicação para discursos diretos considerando a análise categorial que funciona pelo desmembramento do texto transformando-o em unidades e categorias (BARDIN, 2011).

Nesta pesquisa os casos serão analisados primeiramente de forma individual e posteriormente em conjunto. A interpretação dos dados foi feita utilizando-se a análise cruzada das categorias definidas *a priori*, em cada caso individualmente. No cruzamento das

categorias desenvolveram-se hipóteses explanatórias, proposições tentativas, não definitivas, relacionando as categorias ao problema de pesquisa (EISENHARDT, 1989).

A seguir os casos serão cruzados dois a dois por intermédio das proposições geradas, buscando-se similaridades e diferenças entre eles. Quando houver diferenças, os casos serão revisitados, buscando-se estender a proposição gerada de forma que represente os dois casos das entrevistas, induzindo hipóteses causais, não definidas.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Inicia-se a seção de resultados se apresentando implicações do levantamento bibliográfico sobre o setor farmacêutico e o segmento de teste clínico. A seguir se apresenta a caracterização dos casos estudados. Após exibi-se a análise individual dos casos. Por fim análise cruzada das proposições tentativas geradas pelo cruzamento dos casos é apresentada.

### **5.1 Setor Farmacêutico Brasileiro**

A indústria farmacêutica é responsável pela produção de medicamentos que contempla pesquisa, desenvolvimento, comercialização e distribuição. No Brasil ela nasceu e desenvolveu-se no período de 1890 a 1950, sendo considerada tardia se comparada aos países europeus, sofreu mudanças significativas em seu perfil a partir dos anos 50 com os planos de desenvolvimento do presidente Juscelino Kubitschek e no período militar, quando houve a abertura das portas do setor farmacêutico para empresas estrangeiras. Já nos anos 80 os investimentos no setor foram reduzidos expressivamente devido a estagnação econômica e o descontrole inflacionário (BRITO, PONTES, 2010; NISHIJIMA et al., 2014).

Na década de 1990 houve mudanças institucionais importantes no setor farmacêutico, mudanças caracterizadas pela entrada de grandes laboratórios multinacionais, estabelecendo no território brasileiro suas fases de produções e comercializações de produtos e dominando esse mercado no Brasil, tendo como resultado uma taxa de inovação reduzida no mercado brasileiro, pois as pesquisas são efetuadas nas matrizes das empresas multinacionais (NOGUEIRA, 2012; SANTOS, FERREIRA, 2012).

Não há um investimento em pesquisas e desenvolvimento no Brasil que seja considerado ideal para o setor e existe ainda a falta de um sistema de inovação desenvolvido de forma a conseguir financiamento e incentivos para a criação de projetos de P&D, ainda a indústria se mostra descontente com a falta de definição quanto as políticas públicas de estímulo à indústria nacional (BRITO, PONTES, 2010; SANTOS, FERREIRA, 2010).

O setor farmacêutico passou por muitas mudanças no que se refere à tecnologia (biotecnologia e biologia molecular), demanda e instuições (legislação de direitos de

propriedade). A pesquisa desenvolvida internamente pelas empresas de tecnologia química esteve presente até os anos 70, onde havia uma configuração de integração vertical, mas a partir dos anos 80 iniciou-se uma fase de grandes mudanças na indústria farmacêutica com o surgimento da biologia molecular e engenharia genética. Essas tecnologias geraram novas empresas especializadas em biotecnologia (NEBs) constituindo um novo segmento, o de biotecnologia (ESTRELLA; BATAGLIA, 2013).

Ainda Estrella e Bataglia (2013) relatam que a integração das NEBs via alianças estratégicas contratuais, com grandes empresas farmacêuticas, foi a forma ideal para a sobrevivência do setor, que passou a se posicionar de forma cooperativa, como fornecedores de serviços de pesquisa para grandes corporações, adquirindo e desenvolvendo conhecimentos novos continuamente, sendo financiados em estrutura, testes, produção e comercialização dos seus produtos pelas NBEs. A cadeia de valor da indústria farmacêutica incorpora os estágios de pesquisa e desenvolvimento, produção de princípios ativos, habilidades de produção de medicamentos, marketing e comercialização de medicamentos, sendo que as empresas internacionais vão incorporando suas atividades em cada estágio no contexto global de acordo com o desenvolvimento técnico de cada país onde estão estabelecidas.

### **5.1.1 O Segmento de Testes Clínicos**

Devido a pressão de custos a indústria farmacêutica passou a revisar seus modelos de P&D (Planejamento e Desenvolvimento) por meio de estratégias de internacionalização e terceirização de etapas, em especial nas atividades de teste pré-clínicos e clínicos, utilizando empresas especializadas denominadas organizações de pesquisa por contrato (*Contract Research Organizations – CRO*), direcionando os testes clínicos a serem realizados, geralmente, em centros de vários países em função de sua natureza intensiva em pessoas, pela disponibilidade de voluntários, de estrutura hospitalar e das exigências regulatórias (GOMES, et al. 2012).

O Brasil tem se tornado nos últimos anos o destino preferencial para o desenvolvimento de testes clínicos na América Latina. Em 2011 foi registrado o maior crescimento médio entre os países Argentina, Chile, México, Peru e Brasil no período de 2001 a 2011. No mercado brasileiro houve uma parcela relevante de testes aprovados pela

ANVISA em 2010, sendo cerca de 27% do total patrocinada pelos laboratórios públicos e por empresas de capital nacional (GOMES, et al., 2012).

No Brasil observam-se todas as condições favoráveis para tornar-se um pólo avançado de pesquisas tanto científicas, onde se buscam novos compostos sejam eles sintéticos vegetais ou animais com intuito de gerar novas drogas, quanto tecnológicas caracterizadas por formas novas de administração e absorção com maior tempo de ação do fármaco no organismo. Mas, para que todos esses recursos existentes no país sejam aproveitados se faz necessário uma política de inovação e incentivo de investimentos, além de um maior intercâmbio de pesquisadores brasileiros com os internacionais e um conjunto de normas e leis estáveis que proteja a propriedade intelectual.

Os autores Gomes et al. (2012) relatam que os testes clínicos no Brasil estão concentrados nas etapas de menor densidade e risco tecnológico como os da fase III, que tem por objetivo testar a segurança e eficácia do medicamento, nesta fase geralmente é fornecida a base para a avaliação do risco-benefício do novo medicamento, além das informações que são disponibilizadas em suas bulas, por conta dessa tendência mostra-se a necessidade de buscar meios onde a inovação seja promovida nas empresas farmacêuticas nacionais, de forma a criar condições para que elas conduzam também as fases I e II que envolvem maiores desafios tecnológicos.

Segundo o Portal Brasil, há no país atualmente cerca de 540 indústrias farmacêuticas cadastradas. Está em oitavo lugar no mercado farmacêutico mundial, mas apesar dos avanços comerciais no Brasil ainda a produção de medicamentos de referência, gerada por empresas estrangeiras ou por empresas multinacionais instaladas no país, superam a produção do Brasil em genéricos e similares.

Para o Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos de São Paulo (Sindusfarma) o mercado farmacêutico encerrou o ano de 2011 com vendas em torno de 43 bilhões de reais e no período de 2003 a 2011 uma taxa de crescimento de 14,3% para as vendas em reais e de 8,5% em unidades vendidas (PALMEIRA FILHO, et al., 2012). Apesar de resultados importantes e o aumento do número de testes clínicos no Brasil entre 2001 a 2011 (27%), ainda fica aquém dos demais países dos BRICs – Rússia, Índia e China - (39%), que representam centros emergentes de pesquisa clínica no mundo (GOMES, et al. 2012).

## 5.2 Caracterização das CRO, decisões e informantes que participaram da pesquisa

As empresas que participaram deste estudo são de controle acionário doméstico, conforme estabelecido na metodologia da pesquisa e são especializadas em pesquisas pré-clínicas e clínicas, prestam serviços para grandes laboratórios nacionais e internacionais. Todas estão com projetos em andamento e participaram de processos decisórios estratégicos em investimentos nos últimos anos.

O Quadro 16 apresenta os serviços oferecidos pelas empresas estudadas e os tamanhos de suas equipes.

**Quadro 16** – Caracterização dos trabalhos desenvolvidos das empresas estudadas.

Empresa	Trabalhos Desenvolvidos	Quantidade de Funcionários
A	Pesquisa pré-clínica e pesquisa clínica (fases I, II, III, IV)	8
B	Pesquisa pré-clínica e pesquisa clínica (fases I, II, III, IV)	8
C	Pesquisa de Bioequivalência Etapa Clínica (fases I, II, III, IV); Etapa Analítica; Etapa Estatística.	24
D	Gestão e controle de processos laboratoriais para pesquisa pré-clínica e clínica	9

O Quadro 17 apresenta a caracterização dos informantes de cada CRO. Os informantes, que participaram da pesquisa faziam parte do quadro das pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões das empresas, sendo que dois eram diretores (alta administração), um gerente de pesquisas e outro coordenador do centro de pesquisa.

**Quadro 17 – Caracterização dos informantes**

Empresa	Cargo Informante	Nível Hierárquico	Formação	Tempo no Segmento	Tempo na Empresa
A	Gerente de Pesquisas	Estratégico	Psicóloga; Doutora em Ciências (Psicofarmacologia)	14 anos	10 anos
B	Coordenador do Centro de Pesquisa	Estratégico	Bióloga	8 anos	8 anos
C	Diretora Geral do Centro de Pesquisa	Estratégico	Farmacêutica Bioquímica, Fármacos e Medicamentos	-	3 anos
D	Diretor	Estratégico	Graduado em Ciências da Computação; Especialista em Gestão de Projetos (MBA em Finanças)	4 anos	4 anos

Os processos decisórios em investimentos selecionados para este estudo seguiram os critérios apresentados na seção 4.3: “Estratégia de Coleta de Dados”, conforme definidos pelos autores Mintzberg et al. (1976) e Eisenhardt (1989) que são: envolver posicionamento estratégico; ser não estruturada, gerando incerteza; envolver o maior número possível de funções organizacionais; e ser considerada representativa do processo pelo qual as decisões estratégicas de investimento são tomadas na organização.

Os investimentos selecionados para este estudo são apresentados no Quadro 18.

**Quadro 18 – Decisões estratégicas de investimento estudadas**

Empresa	Investimento estudado
A	Estratégia de Comunicação Digital
B	Desenvolvimento de Farmácia dentro do Centro de Pesquisas
C	Aquisição de equipamentos para pesquisa analítica
D	Envio de fundos em capital de risco, BNDS e FINEP

A seguir serão apresentados os resultados alcançados seguindo o conceito de casos múltiplos de Yin (2010), vinculando-se os construtos, variáveis e questões para o encadeamento das evidências para cada caso individualmente. As análises individuais seguiram o seguinte roteiro:

1. Caracterização da CRO estudada.
2. Caracterização do processo decisório estratégico de investimento.

3. Caracterização das práticas culturais nacionais identificadas no processo decisório.

No seção posterior às análises individuais dos casos, serão apresentadas as proposições geradas pela análise cruzada de casos, de acordo com a metodologia definida.

### **5.3 Estudo do Caso A – Estratégia de comunicação digital**

#### **5.3.1 Caracterização da CRO estudada**

A empresa estudada no caso A foi fundada na década de 70 por profissionais da área da saúde, professores universitários e pesquisadores, com o objetivo de fornecer suporte financeiro para atividades de docência, pesquisa científica e atendimento médico à comunidade, com ênfase no serviço público de saúde. Nesse sentido, a empresa dava suporte financeiro para as atividades de pesquisa científica e atendimento médico à comunidade. Em 1994 deu início à prestação de serviços de pesquisa clínica para protocolos de pesquisa.

Em 2012 criou uma nova unidade de negócio, o centro de pesquisa e desenvolvimento para estudos clínicos, a fim de atender aos laboratórios farmacêuticos domésticos. Buscou-se uma equipe com elevada experiência no segmento construindo dessa forma, uma estrutura que fosse adequada e eficiente para a prestação dos mais diversos serviços nessa área.

Atualmente são oito funcionários que desenvolvem trabalho especificamente em testes clínicos e pré-clínicos. A formação dos funcionários mínima é de nível universitário. A equipe conta com três funcionários com especialização em cursos lato sensu e três com doutorado na área da saúde.

Presta serviços para os laboratórios farmacêuticos para verificação da adequação de medicamentos, produtos e insumos. Prestam serviços de pesquisa clínica nas fases I, II, III e IV elaborando protocolos clínicos, preparando e submetendo documentos regulatórios para aprovações éticas e legais, conduzindo estudos experimentais.

Possui uma infraestrutura de mais de 400 m<sup>2</sup>, com instalações para desenvolvimento de estudos in vitro e in vivo. Possui laboratório central e de apoio para as pesquisas, faz diagnósticos por imagem, análises estatísticas e o relatório final das pesquisas.

Tem como principais concorrentes os centros de pesquisa clínicas de controle acionário doméstico e ainda os centros de pesquisas internacionais que desenvolvem estudos clínicos no Brasil.

### **5.3.2 Caracterização do processo decisório de investimento em comunicação digital**

O processo decisório de investimento na empresa A foi escolhido em função de sua adequação aos critérios que foram estabelecidos para suas escolhas na metodologia deste trabalho a partir da proposta de Eisenhardt (1989): recursos relevantes alocados; relação com posicionamento estratégico; alto grau de incerteza; envolvimento de várias áreas funcionais; consideração pelos gestores como típica das decisões estratégicas da empresa.

Com relação aos recursos alocados na decisão, envolveu investimento de capital considerável para o desenvolvimento da comunicação digital a partir de site e redes sociais.

A decisão está relacionada ao posicionamento estratégico da *CRO*. Fez parte do planejamento estratégico do ano 2012, no qual se entendeu que a empresa precisava melhorar sua comunicação com os laboratórios farmacêuticos e com o público em geral. Pesquisas desenvolvidas pela *CRO* mostraram que os laboratórios não conheciam a empresa, sua qualificação e seus serviços. Também mostraram que a empresa não era conhecida por pacientes do hospital do grupo, gerando dificuldades no recrutamento de voluntários para realização dos testes clínicos.

O grau de incerteza associada à decisão é alto. Não havia garantias que o desenvolvimento do site e a entrada em redes sociais aumentariam a quantidade de voluntários para as pesquisas e geraria maior número de pesquisas clínicas para a empresa. A *CRO* não tinha experiência anterior com comunicação digital.

Envolveu várias áreas funcionais da empresa, como as áreas de TI, Marketing, Pesquisa e o próprio grupo na autorização para implementação da decisão.

Foi uma decisão considerada pelos gestores como estratégica e o processo foi desenvolvido no mesmo padrão que outras decisões estratégicas na empresa.

A duração do processo decisório foi medida da identificação da necessidade no início de 2012 até a disponibilização do site na internet em 2013. O processo durou um ano.

Segue descrição e análise do processo decisório.

## O processo decisório estratégico de investimento em comunicação digital

### Fase de identificação

Com a nova unidade, o centro de pesquisa e desenvolvimento para estudos clínicos, ocorreu o estímulo inicial no início do ano de 2012, em reuniões internas nas quais se reconheceu a necessidade de melhorar e aumentar o recrutamento de voluntários para as pesquisas e promover o trabalho desenvolvido para os laboratórios farmacêuticos que compõem o mercado de atuação.

É porque aí veio a outra pessoa que veio especifica, que isso foi mais ou menos em 2012 se não me engano... 2012 que já veio especificamente para tentar melhorar essa coisa do recrutamento e tudo mais, então ela já entrou especifica para isso.... Então ela era de uma parte de administração, então ficou junto eu e ela, para a gente poder fazer. [...] fazer esse tipo de coisa, ou ter um site, ou se colocar no facebook, fazer visitas nas empresas e tudo mais que é uma outra coisa que foi feita, foi pra se fazer conhecer mesmo. Olha o centro existe, presta esse tipo de serviço, tanto para você poder aumentar a quantidade de protocolos de pesquisa que entra, como por uma outra parte que é site e facebook, você tentar aumentar o recrutamento [de voluntários]. (Entrevistado A)

Todas as informações, criar um nome, a gente também não tinha um nome na realidade, a gente era um centro de pesquisas deles [...] Então foi para isso, para você se fazer conhecer e ao mesmo tempo também conseguir se fazer conhecer para os pacientes que estão atrás de um centro de pesquisa e de uma pesquisa para poder participar. (Entrevistado A)

A partir de sugestões em reuniões, decidiram desenvolver um site e entrar nas redes sociais, como por exemplo, o *facebook*, com o intuito de mostrar que o centro existia e prestava o serviço de estudos clínicos ao público em geral e às indústrias farmacêuticas, facilitando assim o acesso às informações necessárias, tanto para aumentar no número de protocolos de pesquisas, como para aumentar o recrutamento de pacientes.

Para conhecer na realidade né, porque assim até então a gente tinha um protocolo de pesquisa muito grande que nos mantinha, só que assim era uma indústria farmacêutica, e acabava que a gente tinha outras indústrias que chegavam à gente e a gente fazia protocolos pra eles também, mais ficava meio de boca a boca... assim: na vocês também fazem? ... Ah legal vou mandar alguma coisa e tal... Mais eles não nos conheciam ativamente, a gente nunca saiu pra mostrar que a gente existia, então por exemplo, fazer esse tipo de coisa, ou ter um site, ou se colocar no facebook, fazer visitas nas empresas e tudo mais que é outra coisa que foi feita, foi pra se fazer conhecer mesmo. (Entrevistado A)

A primeira discussão sobre o assunto se deu em 2012 e após diagnosticarem que seria um investimento importante para o centro de pesquisas, foi inserido no planejamento estratégico da empresa. Após aprovação o processo decisório levou um ano.

Ah, um ano mais ou menos, é porque foi site se você pensar... [2013]. (Entrevistado A)

## **Fase de desenvolvimento**

A solução gerada foi desenvolvida internamente na CRO, configurando uma rotina de projeto conforme Mintzberg et. al. (1976). O grupo decisor para conduzir o processo decisório foi estabelecido como formado pelos representantes das áreas de Tecnologia de Informação (TI) e Pesquisa. Diante da necessidade de um profissional técnico para criação de sites para a Internet, contrataram um funcionário que pudesse analisar e desenvolver o site dentro das necessidades do centro de pesquisa.

Como é uma coisa muito interna aqui, ou seja, foi a gente mesmo que pensou, e na época existia uma outra pessoa que trabalhava aqui, então foram duas pessoas. (Entrevistado A)

Foram colhidas sugestões dos funcionários de cada área para o nome e o logo, seguida de votação interna para escolha. Em seguida houve a necessidade de criar o domínio, o endereço e pesquisar se havia ou não o nome escolhido nos registros dos domínios na internet. Após seguiram as etapas do *design* com definições de cor, fundo e estrutura do site e a inclusão dos conteúdos, que ficaram a cargo do grupo decisor, devido o conhecimento especializado que detinham em pesquisa.

Foi um pouco longa, porque assim para você montar o site por exemplo, a gente teve que primeiro montar um nome [...] aí depois tinha que ter um logo, aí foi pensado nos logos e tudo mais. [...] Quando teve o logo e já o nome, aí pensou-se de fazer o domínio de um site e tudo mais, e aí tem que ter um endereço [...] e aí já começou a pensar como um site, que cor, como não, como aquilo, aí contratou-se uma pessoa pra fazer o desenvolvimento desse site né, aí os conteúdos ficavam mais entre eu e essa pessoa daqui de dentro (Entrevistado A)

Aí depois que criou-se o nome, foi um processo interno aqui, cada um deu a sua sugestão e tudo mais, aí foi numa votação, ver quem que achava melhor aquele nome e aí decidiu-se pelo nome... (Entrevistado A)

Foi necessário fazer realinhamentos nos questionários e parte do desenvolvimento do site à medida que ele foi sendo estruturado. A intenção foi a de que o centro de pesquisa conseguisse ter todas as informações necessárias no banco de dados gerado pelo site, possibilitando encontrar facilmente os voluntários cadastrados, com os perfis adequados, para cada protocolo de pesquisa.

### **Fase da seleção**

Somente para participar da rede social *facebook*, houve a necessidade de pedir autorização da diretoria do grupo ao qual o centro de pesquisa está vinculado.

Mais assim foi uma coisa muito interna aqui... a empresa [grupo criador do centro de pesquisa] não participa muito, por exemplo, existe uma diretoria que é a nossa, mais assim, a gente não precisa ficar indo lá, mostrando porque também, a diretoria talvez não entenda muito desse tipo de trabalho... (Entrevistado A)

E o facebook foi uma decisão, a gente teve que pedir autorização [2013] pra gente poder... pra poder entrar, porque o facebook é uma coisa já mais publica né, ou seja vai o nome da empresa [grupo], e tudo mais junto... (Entrevistado A)

### **Fatores dinâmicos**

Um dos fatores dinâmicos que ocorreram no processo decisório foram atrasos de cronograma.

Sempre teve um atraso. Agora dizer que a gente teve uma meta, que olha em 2 meses a gente vai estar com isso no ar e não esteve no ar, não teve essa coisa assim, tão parametrizada vamos dizer assim né, por mais que a gente pensou que talvez assim em 3 ou 4 meses a gente conseguisse e não conseguiu e teve que estender, teve que fazer mais reuniões com a pessoa do site. (Entrevistado A)

Outro fator que influenciou na dinâmica do processo decisório foram reciclagens para compreensão. Não se determinou um prazo para que todo o processo fosse encerrado, imaginou-se que duraria de três a quatro meses, mas acabou por se estender por mais tempo pois surgiram situações em que houve a necessidade de mais reuniões com as equipes para achar soluções adequadas a cada uma.

É talvez assim, o que a gente teve que ter muito realinhamento, foi com a questão do questionário, por exemplo, de voluntários, então quais as informações que a gente colocava ali e com isso entrava no nosso banco de dados então por exemplo durante um período tudo estava entrando de uma determinada forma, não puxava todas as informações, aí a gente viu que precisava de algumas informações que tinham lá e que não tinham sido puxadas... (Entrevistado A)

...então assim talvez ir aumentando o número de informações dentro desse banco de dados, coisas que talvez a gente tinha pensado de um jeito e depois a gente teve que ir sempre realinhando isso com a TI e aumentando o número de coisas... (Entrevistado A)

### **5.3.3 Caracterização das práticas culturais nacionais identificadas no processo decisório de investimento em comunicação digital**

Segue descrição e análise das práticas culturais identificadas no processo decisório estratégico.

#### **Orientação para o desempenho**

Observou-se no caso A evidências da prática de orientação para desempenho na fase de identificação do processo decisório, vinculadas à dissonância cognitiva dos gestores que promoveu o estímulo inicial para ação.

Por isso que você tem que ter um fluxo né, você tem que ter um acontecendo, para que uma duas ou três acontecendo. Para que se aquela outra não começar, você já tem essas que estão salvas aqui, então você precisa de um fluxo. Se você não tiver um fluxo, você vai abrir buracos grandíssimos dentro de um centro grande. O que custa dinheiro né você se manter... (Entrevistado A)

Porque normalmente quem participa de uma pesquisa depois fala para o outro participar, então fica muito de boca a boca, porque foi bem tratado...(Entrevistado A)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza

relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 4,04. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,20 e a máxima de 4,94.

### **Assertividade**

Observou-se no caso A evidência da prática de assertividade na fase de desenvolvimento do processo decisório.

A gente teve que primeiro montar um nome, então a gente montou o nome, aí depois que criou-se o nome, foi um processo interno aqui, cada um deu a sua sugestão e tudo mais, aí foi numa votação, ver quem que achava melhor aquele nome e aí decidiu-se pelo nome...(Entrevistado A)

Essa ocorrência está de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada com posição de 4,20. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,38 e a máxima de 4,89.

### **Coletivismo Institucional**

Observou-se no caso A evidências da prática de coletivismo institucional na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

Porque por exemplo uma ANVISA e uma CONEP avalia as coisas de uma maneira que demora muito tempo para aquilo ser aprovado, sendo que você tem por exemplo um outro país que aprova em 3 meses, aqui a gente demora um ano e meio, um ano para aprovar. Então tudo demora muito tempo para acontecer, isso de alguma forma não é só questão de lei e não é só uma questão de burocracia, isso é uma questão cultural mesmo, porque eles acham que eles precisam proteger demais as pessoas e talvez eles não precisem. (Entrevistado A)

...eles são lentos, parte porque tem muita política envolvida, tem várias coisas, mais muito porque eles superprotegem, por exemplo o sistema valida duas vezes os protocolos, se você tem por exemplo um protocolo que vem do exterior, ele é obrigado a ser avaliado duas vezes, ele é avaliado no comitê de ética, e depois ele avaliado na CONEP... (Entrevistado A)

Então existe certa proteção demais entendeu, que não tem muito porque, parece que eles são até contra a pesquisa né, parece que quando eles leem falam: eu sou contra a pesquisa, então eu vou ler da forma mais crítica do mundo né. Isso talvez a cultura né, ou seja, superproteger uma coisa que não precisaria proteger desse jeito, talvez uma avaliação só, fosse suficiente... (Entrevistado A)

Essas ocorrências chamam atenção em relação à posição do Brasil na dimensão das práticas culturais nacionais identificadas pelo projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 3,83. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,25 e a máxima de 5,22.

Embora com uma posição relativa inferior às demais nações no que se refere ao coletivismo institucional, observa-se acentuadas práticas nessa dimensão na sociedade brasileira no que se refere à saúde pública.

### **Coletivismo de Grupo**

Observou-se no caso A evidências da prática de coletivismo de grupo na fase de desenvolvimento do processo decisório.

...como é uma coisa muito interna aqui, ou seja, foi a gente mesmo que pensou, e na época existia uma outra pessoa que trabalhava aqui, então foram duas pessoas responsáveis pelas decisões. (Entrevistado A)

...aí depois que criou-se o nome, foi um processo interno aqui, cada um deu a sua sugestão e tudo mais, aí foi numa votação, ver quem que achava melhor aquele nome e aí decidiu-se pelo nome...(Entrevistado A)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 5,18. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,53 e a máxima de 6,36.

### **Distância do Poder**

Observou-se no caso A evidências de práticas vinculadas à distância do poder na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

A ANVISA também que ela avalia as coisas e demora muito tempo, só que aí culturalmente é outra coisa, eu como governo não posso ser cobrado de prazos, eu tenho que ter todo o tempo do mundo para avaliar o que eu quiser, parece que eles não podem ser cobrados, a gente pode, eles não precisam ser cobrados. Então assim se eu vou demorar 6 meses para avaliar, você não tem nenhum direito de me cobrar, porque eu nem digo para você qual é o prazo de avaliação disso, o que está errado! Eles têm que ter um prazo de avaliação para que você possa cobrar eles: Olha você tinha 30 dias para ler isso, só que não leu ainda. Mas eles já se colocam numa situação de que eles não são cobrados, porque na realidade isso é cultural também né, ou seja, todo mundo pode ser cobrado, eles não... . (Entrevistado A)

Então a gente acaba perdendo muito protocolo de pesquisa, por conta dessa demora toda e tudo mais né. O que tem a ver com... talvez uma falta de... como posso dizer, não é uma inoperância... É uma falta de uma política que queira resolver, porque até eles quando se discutem, eles não resolvem nada, porque parece que não existe uma boa vontade em resolver. (Entrevistado A)

A gente não consegue nem reproduzir a pesquisa deles né, porque a dificuldade está até nisso né, por exemplo, esses protocolos de indústrias de fora e tudo mais, já chegam prontas, elas não são feitas aqui. Então a gente acaba sendo meros reprodutores de pesquisas que vem de fora... Não é nem nossa, a gente não faz. (Entrevistado A)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 5,33. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,89 e a máxima de 5,80.

### **Aversão à Incerteza**

Observou-se no caso A evidência da prática de aversão à incerteza na fase de desenvolvimento do processo decisório.

Aqui não, a indústria, ela é super regulada, então elas têm todo o interesse do mundo do que está acontecendo com o paciente, porque pode estar acontecendo alguma coisa, então depois quem toma processo são eles, quem tem que pagar são eles, e eles não estão interessados nisso. (Entrevistado A)

Essa ocorrência está de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza

relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada com posição de 3,60. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 2,88 e a máxima de 5,37.

Embora com uma posição relativa inferior às demais nações no que se refere à aversão à incerteza, observa-se práticas nessa dimensão na sociedade brasileira no que se refere à saúde pública.

## **5.4 Estudo do Caso B - Desenvolvimento de Farmácia dentro do Centro de Pesquisas**

### **5.4.1 A caracterização da CRO estudada**

A empresa estudada no caso B surgiu em 2008, dentro de um hospital, tendo como objetivo oferecer infraestrutura ao desenvolvimento de estudos clínicos e epidemiológicos no mercado nacional. Em 2009 o centro de pesquisa passou a ter uma área exclusiva, externa ao hospital, com espaço mais moderno e amplo para o desenvolvimento das pesquisas.

A equipe do centro de pesquisa é composta por oito profissionais sendo médico coordenador, dois assessores em pesquisa clínica, biólogo, auxiliar de enfermagem, farmacêutica, assistente administrativo de serviço e auxiliar de procedimentos administrativos, todos especializados na condução de pesquisa clínica e que desenvolvem atividades especificamente em testes clínicos.

Possuem na sua infraestrutura uma recepção, três consultórios médicos, uma sala de coleta de exames, duas sala de monitoria com acesso a internet, sala de reunião, farmácia própria, local para armazenar os materiais da pesquisa além de salas para assessores em pesquisa, arquivo morto e expurgo.

Prestam serviços para indústria farmacêutica e CROs conduzindo serviços de pesquisa clínica nas fases pré-clínica, estudos realizados *in vitro*; na fase I: chamado Estudo de Farmacologia Humana; na fase II: chamado de Estudo Terapêutico Piloto, ou Profilático de Exploração; na fase III: chamado de Estudo Terapêutico Ampliado, ou Profilático Confirmatório e na fase IV: geralmente são estudos de vigilância pós-comercialização.

Seus principais concorrentes são os centros de pesquisa clínicas de controle acionário doméstico e ainda os centros de pesquisas internacionais que desenvolvem estudos clínicos no Brasil.

#### **5.4.2 Caracterização da decisão estratégica de investimento no desenvolvimento de farmácia dentro do centro de pesquisa**

O processo decisório para o investimento da empresa B foi escolhido em função de sua adequação aos critérios que foram estabelecidos para escolha a partir da proposta de Eisenhardt, 1989: recursos relevantes alocados; relação com posicionamento estratégico; alto grau de incerteza; envolvimento de várias áreas funcionais; consideração pelos gestores como típica das decisões estratégicas da empresa.

A decisão alocou recursos relevantes para a empresa e fez parte do planejamento estratégico, pois a farmácia gerou mais eficiência na manipulação dos remédios, a fim de promoverem controles de temperatura e armazenamentos adequados das drogas, tornando-se o forte do centro de pesquisa e diferencial na visão dos laboratórios.

Não havia informações no início do processo decisório que garantisse que a farmácia teria o alcance de eficiência e diferencial, proposto pelos seus idealizadores.

Envolveu várias áreas funcionais da empresa, como as áreas do financeiro, de RH (na contratação da farmacêutica), de pesquisa e desenvolvimento, logística.

Foi uma decisão considerada pelos gestores como estratégica e o processo foi desenvolvido no mesmo padrão que outras decisões do mesmo tipo na empresa.

A duração do processo decisório foi medida pela identificação em 2013 da necessidade da farmácia dentro do centro de pesquisa e a sua conclusão no mesmo ano, num período total de três meses

Segue descrição e análise do processo decisório

#### **O processo decisório estratégico de investimento no desenvolvimento de farmácia dentro do centro de pesquisas**

##### **Fase de identificação**

A equipe do centro de pesquisa, em reuniões que fazem rotineiramente, recebem novas propostas e informações de atualizações dos monitores de pesquisa, tendo como objetivo melhorar os serviços prestados pelo centro. Em algumas dessas reuniões no ano de 2013

perceberam a necessidade de ter uma farmácia dentro do centro de pesquisa, com todos os controles adequados para os remédios utilizados na pesquisa, com o intuito de não precisar mais fazer uso da farmácia do hospital, ao qual o centro de pesquisa faz parte.

A farmácia traz a segurança de que a medicação está dentro do espaço. E tem que manter os controle de qualidade, para o paciente receber (Entrevistado B).

...tanto que a gente não precisa da farmácia do hospital pra nada. [...] É a farmácia do centro de pesquisa hoje ela é o nosso forte, a gente investiu a ponto de que ela impressiona todo mundo. [...] Eficiência no que se diz centro de pesquisa, então a gente tem todos os equipamentos top, e controle de temperatura, o armazenamento das medicações, tanto que a gente não precisa da farmácia do hospital pra nada. (Entrevistado B)

Os responsáveis pelo processo decisório foram a entrevistada como coordenadora do centro de pesquisa e mais uma outra funcionária médica responsável pelas pesquisas.

A reunião inicial a qual houve a primeira discussão sobre o assunto foi em 2013, sendo parte do planejamento estratégico, iniciaram o desenvolvimento do projeto, com os recursos financeiros do hospital.

### **Fase de desenvolvimento**

A solução gerada foi desenvolvida internamente na CRO, configurando uma rotina de projeto conforme Mintzberg et. al. (1976). Na primeira etapa o projeto foi apresentado ao hospital para conseguir os investimentos financeiros, necessários para o desenvolvimento do projeto, em seguida com a aprovação da coordenadora do centro de pesquisa e a medica responsável pelas pesquisas, buscaram e contrataram no mercado uma farmacêutica que seria dedicada somente à farmácia do centro. Os investimentos entregues ao centro de pesquisa pelo hospital, foram utilizados na contratação da farmacêutica e na compra de materiais para a farmácia.

O financeiro sempre são as partes que, que pega mesmo, é então nós tivemos que mostrar, por exemplo, ah pro investimento da farmácia no centro de pesquisa, a gente tem uma conta né, só que a gente tem que mostrar... pra tirar... pra mexer no dinheiro, no centro de pesquisa só pra mexer... é do hospital né? Precisa comprovar o porque você está mexendo, porque você vai precisar daquele dinheiro, então a gente monta um projeto com toda a necessidade, a gente faz um estudo, é pra poder montar essa proposta, porque a gente tem que provar de todas as maneiras que a gente precisa desse investimento. Então demora ali, entendeu, a gente montar esse projeto, é mostrar que realmente a gente precisa né, o porquê, e buscar a aprovação. (Entrevistado B)

Ah, o que a gente tem é que sempre, quando a gente vai inicia esse tipo de projeto, ver a parte financeira né... (Entrevistado B)

Foi criado um cronograma com todas as atividades necessárias para a conclusão do projeto. A comunicação entre os envolvidos se deu por meio de reuniões, as quais se decidiam assuntos como estrutura, materiais e como seria o armazenamento dos remédios. Não houve atrasos significativos no cronograma. Os realinhamentos foram ocorrendo em reuniões, após a implantação da farmácia no centro de pesquisa com o fim de melhorá-la e mantê-la atualizada.

### **Fase da seleção**

A equipe decisora desenvolveu seleção por barganha, garantindo a participação dos envolvidos.

A gente muda. A gente senta , conversa, vê se é viável pra.. pra nossa realidade então a gente muda. A gente está sempre tentando se atualizar e recebendo as propostas pra melhorar o nosso trabalho. (Entrevistado B)

O centro investiu 100% na estrutura da farmácia, contratando a farmacêutica e com os materiais. (Entrevistado B)

### **5.4.3 Caracterização das práticas culturais nacionais identificadas no processo decisório de investimento em farmácia dentro do centro de pesquisa**

Segue descrição e análise das práticas culturais identificadas no processo decisório estratégico  
Orientação para o desempenho

#### **Orientação para o Desempenho**

Observou-se no caso B evidências da prática de orientação para desempenho na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório, vinculadas à dissonância cognitiva dos gestores que promoveu o estímulo inicial para ação

É a farmácia do centro de pesquisa hoje ela é o nosso forte, a gente investiu a ponto de que ela impressiona todo mundo.(Entrevistado B)

A gente senta , conversa, vê se é viável pra.. pra nossa realidade então a gente muda. A gente está sempre tentando se atualizar e recebendo as propostas pra melhorar o nosso trabalho. (Entrevistado B)

a gente tem condições de conduzir bem, um... um protocolo de pesquisa, desde a recepção do patrocinador no centro de pesquisa, a gente tem procura por toda a documentação do hospital, é, as coordenadoras tem uma qualificação, pra poder conduzir o estudo, então em todos os momentos a gente procura, é, ter qualidade. [...] A gente senta , conversa, vê se é viável pra.. pra nossa realidade então a gente muda. A gente está sempre tentando se atualizar e recebendo as propostas pra melhorar o nosso trabalho. [...] Todo mundo elogia muito a nossa farmácia. Ela é bem organizada mesmo. (Entrevistado B)

A gente trabalha sempre com uma equipe, e sempre ta buscando é priorizar a qualidade (Entrevistado B)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 4,04. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,20 e a máxima de 4,94.

### **Orientação para o futuro**

Observou-se no caso B evidências da prática de orientação para o futuro na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

Então a gente mostra sempre isso, porque que a gente precisa fazer esse investimento, né, porque a gente prioriza a qualidade. [...] A gente sempre tem umas reuniões mensais, uma vez por mês a gente se reúne com todas as coordenadoras e a diretora, pra gente justamente discutir essas.. é, trazer o que é de novo pro hospital, e a gente tentar... o que a gente precisa melhorar e se precisa de alguma melhoria (Entrevistado B).

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 3,81. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 2,88 e a máxima de 5,07.

Embora com uma posição relativa inferior à média de 3,85 no que se refere à orientação para o futuro, observaram-se práticas nessa dimensão no processo decisório.

## **Assertividade**

Observou-se no caso B evidência da prática de assertividade na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

Então a necessidade da farmácia foi assim, não foi questionada, a gente precisava, então vamo lá, vamos. E foi o que a gente conseguiu. E é assim que a gente trabalha (Entrevistado B).

Acho que por isso que está dando certo. A gente tem as indústrias que sempre procuram o nosso centro de pesquisa, para os estudos. E é 100% bem elogiado [...] Está sempre... É sempre no top, nosso top é a farmácia. [...] Todo mundo elogia muito a nossa farmácia. Ela é bem organizada mesmo (Entrevistado B).

Essa ocorrência está de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada com posição de 4,20. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,38 e a máxima de 4,89.

## **Coletivismo em grupo**

Observou-se no caso B evidências da prática de coletivismo de grupo na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

A gente sempre, sempre, sempre que a gente tem as reuniões, os monitores da pesquisa, que eles trabalham, trazem ideias pra gente. (Entrevistado B)

A gente sempre tem umas reuniões mensais, uma vez por mês a gente se reúne com todas as coordenadoras e a Mariana, pra gente justamente discutir essas [...] A gente trabalha sempre com uma equipe, e sempre ta buscando é priorizar a qualidade. (Entrevistado B)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 5,18. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,53 e a máxima de 6,36.

## **Distância de Poder**

Observou-se no caso A evidências de práticas vinculadas à distância do poder na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

A gente tem que mostrar, por exemplo, para o investimento da farmácia no centro de pesquisa, a gente tem uma conta né, só que a gente tem que mostrar... pra tirar... pra mexer no dinheiro, no centro de pesquisa só pra mexer... é do hospital né? Precisa comprovar o porquê você está mexendo, porque você vai precisar daquele dinheiro, então a gente monta um projeto com toda a necessidade, a gente faz um estudo, é pra poder montar essa proposta, porque a gente tem que provar de todas as maneiras que a gente precisa desse investimento. (Entrevistado B)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 5,33. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,89 e a máxima de 5,80.

### **Aversão à incerteza**

Observou-se no caso B evidência da prática de aversão à incerteza na fase de desenvolvimento do processo decisório.

Precisa comprovar o porquê você está mexendo, porque você vai precisar daquele dinheiro, então a gente monta um projeto com toda a necessidade, a gente faz um estudo, é pra poder montar essa proposta, porque a gente tem que provar de todas as maneiras que a gente precisa desse investimento (Entrevistado B).

Essa ocorrência está de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada com posição de 3,60. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 2,88 e a máxima de 5,37.

Embora com uma posição relativa inferior à média de 4,16 no que se refere à aversão à incerteza, observou-se práticas nessa dimensão no processo decisório.

## **5.5 Estudo do Caso C - Investimento para realização da etapa analítica de pesquisas de bioequivalência**

### 5.5.1 Caracterização da empresa (CRO) estudada

A empresa estudada no caso C foi fundada em 2005 com o objetivo de atender demanda de serviços gerados após a implantação pela Anvisa das políticas nacionais de controle de qualidade para a produção de medicamentos. É certificada pela Anvisa para desenvolver ensaios de Bioequivalência nas fases I, II, III e IV, etapa analítica de bioequivalência e etapa estatística de bioequivalência. O centro de pesquisa atualmente está em processo de certificação junto às outras agências reguladoras internacionais

Possui em torno de vinte e quatro profissionais que desempenham diversas funções na empresa como pesquisador principal, investigador e subinvestigador clínico, gerente da qualidade, supervisora da qualidade/monitora, analista da qualidade, administrador, jurídico, coordenador do centro, gerente de projetos, estatístico, responsável pela etapa clínica, supervisora da etapa clínica, coordenadora da etapa clínica, farmacêutica, enfermeiro, assistente de pesquisa clínica, técnico de enfermagem, nutricionista, recepcionista, motorista, técnico em centrifugação, copeira, e auxiliares de limpeza e escritório.

Prestam serviços para indústria farmacêutica e CROs no mercado nacional.

O *core* da empresa são os estudos de bioequivalência, considerado diferente dos estudos de pesquisa clínica. Para esses estudos existem as etapas clínica que envolve a internação dos voluntários, coleta de exames, acompanhamento de médicos e enfermeiro; etapa analítica com estudos de bioequivalência/farmacocinética, degradação de fármacos, drogas veterinárias, entre outros; e etapa estatística dos estudos de bioequivalência e biodisponibilidade com a determinação do número de voluntários necessários para o estudo, escolha do delineamento e aleatorização, determinação dos farmacocinéticos e análise de variância para o modelo empregado.

O maior investimento do centro se dá na etapa analítica e para isso precisam adquirir equipamentos considerados de valor agregado alto, mas necessários para permanecer nessa etapa de forma competitiva e com o fim de concluir toda a pesquisa dentro do próprio centro.

Possui uma infraestrutura com área construída de 2.500 m<sup>2</sup> com unidades de: enfermarias com capacidade para 114 leitos; vestiários; salas para emergências; salas para consultas médicas e exames clínicos; salas para coleta de amostras biológicas, com capacidade para doze coletas simultâneas; salas para realização de eletrocardiograma (ECG); postos de enfermagem; salas para processamento e armazenamento de amostra biológica; salas para armazenamento de back-up de amostra biológica; sala para arquivamento de

documentos; farmácias; recepção; sala de espera; refeitórios; copas; expurgo; áreas de recreação para os sujeitos de pesquisa, contendo televisão, DVD, karaokê, jogos e data show; salas administrativas; salas de reunião; e salas para estoques de materiais alimentícios, médico-hospitalar.

Seus principais concorrentes são os centros de pesquisa clínicas de controle acionário doméstico e ainda os centros de pesquisas internacionais que desenvolvem estudos clínicos no Brasil.

### **5.5.2 Caracterização do processo decisório estratégico de investimento para realização da etapa analítica de pesquisas de bioequivalência**

O processo decisório para o investimento da empresa C foi escolhido em função de sua adequação aos critérios que foram estabelecidos para sua escolha na metodologia deste trabalho a partir da proposta de Eisenhardt, 1989: recursos relevantes alocados; relação com posicionamento estratégico; alto grau de incerteza; envolvimento de várias áreas funcionais; consideração pelos gestores como típica das decisões estratégicas da empresa.

A decisão fez parte do planejamento estratégico devido os valores de equipamentos serem altos e necessários para a competitividade do centro de pesquisa.

A compra dos equipamentos não garantia a obtenção das pesquisas clínicas de bioequivalência que cubram o investimento nos equipamentos, devido a concorrência no setor, sendo caracterizada por alto grau de incerteza.

Envolveu várias áreas da empresa, como departamento comercial, área técnica, área financeira e a diretoria.

Foi uma decisão considerada pelos gestores como estratégica e o processo foi desenvolvido no mesmo padrão que outras decisões do mesmo tipo na empresa.

O processo decisório iniciou na identificação da necessidade em 2015 e encerrou com a instalação dos aparelhos no centro de pesquisa no mesmo ano.

### **O processo decisório estratégico de aquisição de equipamentos para realização de pesquisa analítica**

## Fase de identificação

O centro de pesquisa teve o estímulo inicial no ano de 2015. A principal atividade de pesquisa da *CRO* são os estudos de bioequivalência, que são diferenciados no mercado. O estudo é dividido em três etapas, entretanto a etapa analítica foi a escolhida para os maiores investimentos do centro de pesquisa.

Basicamente o core do centro são os estudos de bioequivalência. Os estudos de bioequivalência faz parte, é um estudo de pesquisa clínica, mas é bem diferenciado das outras, mas basicamente nós trabalhamos muito com estudo de bioequivalência. E para bioequivalência nós temos aí a etapa clínica, analítica e estatística, são três etapas. Nosso maior investimento hoje é na etapa analítica, nós não tínhamos esta etapa antigamente, não tínhamos porque os investimentos realmente são altos, são investimentos em equipamentos que são caros, e nos últimos o maior investimento que foi dedicado, foi na etapa analítica. (Entrevistado C)

Os estudos são concluídos com a etapa analítica, por isso a importância para a *CRO* em ter investido nos equipamentos utilizados nessa etapa.

As pessoas envolvidas, no centro, ele possui dois proprietários, dois sócios, então a tomada de decisão principal, a gente considera dos proprietários, obviamente que vai dar a palavra final de aprovação ou não, a equipe técnica que avalia a necessidade ou não dos equipamentos ou enfim, de outro setor, se nós teríamos que ampliar ou não, então é departamento técnico, comercial e a presidência, são os sócios, então a tomada de decisão são desses três atores. [...] na verdade, eu estou dentro da diretoria, junto com os proprietários. (Entrevistado C)

## Fase de desenvolvimento

A solução gerada foi desenvolvida por busca de solução pronta externamente à *CRO*, configurando uma rotina de busca conforme Mintzberg et. al. (1976). Os equipamentos necessários para a implantação da fase análise nas pesquisas de bioequivalência foram comprados externamente.

O departamento comercial, teve um envolvimento importante no processo decisório, pois indicou os investimentos para a aquisição de três equipamentos (dois HPLCs - *High Performance Liquid Chromatography* - separador de compostos químicos em solução; e um dissolutor de comprimidos que deveriam utilizados nos estudos contratados). Ainda foi envolvido também o departamento técnico responsável pela análise da possibilidade ou não do investimento (Entrevistado C)

Mas o departamento comercial ele entra também neste tipo de decisão porque eles que tem contato externo, são o termômetro do mercado para gente, eles falam olha existe necessidade deste tipo de análise, deste tipo de estudo, do que a gente precisa para ser executado... ah precisa de mais um equipamento, mais enfermeiro, precisa de uma equipe maior, técnica. (Entrevistado C)

## **Fase de Seleção**

A escolha da solução foi feita pelo grupo decisor na forma de barganha.

Então o primeiro termômetro é o comercial, segunda uma avaliação técnica e terceira de decisão que acaba sendo da diretoria. (Entrevistado C)

Então o departamento comercial acaba sendo o nosso termômetro, e é um dos primeiros a estar colocando pra gente da necessidade ou não. Para a segunda tomada de decisão, que daí será um levantamento técnico, se existe a possibilidade ou não, se o centro pode fazer ou não, se tem os equipamentos, se tem a equipe pronta para isso ou não, daí depois o terceiro passo é não temos, precisávamos investir em tal equipamento ou em tal grupo, e daí a presidência, a diretoria vai falar, hoje a gente pode ou não pode, o centro está de que forma, em que estado, se estamos em crise ou não, se pode ser investido ou não. (Entrevistado C)

A autorização da decisão foi tomada pelos proprietários (Diretoria).

As pessoas envolvidas, no centro, ele possui dois proprietários, dois sócios, então a tomada de decisão principal, a gente considera dos proprietários, obviamente que vai dar a palavra final de aprovação ou não, a equipe técnica que avalia a necessidade ou não dos equipamentos ou enfim, de outro setor, se nós teríamos que ampliar ou não, então é departamento técnico, comercial e a presidência, são os sócios, então os tomados de decisão são desses três atores. (Entrevistado C)

## **Fase dos fatores dinâmicos**

Um dos fatores dinâmicos que ocorreram no processo decisório foram atrasos de cronograma. Por conta da importação, fator que envolve questões ambientais externas, houve atraso na entrega dos equipamentos, interrompendo por algum tempo o processo decisório e gerando atraso no cronograma.

A questão de uma aquisição de algo, de algum equipamento, ou algum material que não seja nacionalizado, que você tenha que importar, existe um fator ambiental, se posso chamar dessa forma, que interfere sim na questão de prazo, porque daí você depende da questão de importação, da questão de aprovação, não depende do cronograma nosso interino... (Entrevistado C)

Depois de recebidos e instalados, funcionaram de forma esperada pelo centro, sem necessidade de realinhamento do processo.

### **5.5.3 Caracterização das práticas culturais nacionais identificadas no processo decisório estratégico de investimento na aquisição de equipamentos para realização de pesquisa analítica**

Segue descrição e análise das práticas culturais identificadas no processo decisório estratégico.

#### **Orientação para o desempenho**

Observou-se no caso C evidências da prática de orientação para desempenho na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório, vinculadas à dissonância cognitiva dos gestores que promoveu o estímulo inicial para ação.

Nosso maior investimento hoje é na etapa analítica, nós não tínhamos esta etapa antigamente, não tínhamos porque os investimentos realmente são altos, são investimentos em equipamentos que são caros, e nos últimos o maior investimento que foi dedicado, foi na etapa analítica. (Entrevistado C)

Então, hoje o centro, ele trabalha num nível internacional, e que a equipe toda tem a possibilidade de conhecer o outro lado da cultura. [...]Trabalhar com pesquisa clínica, particularmente, é algo assim, não tem como você fazer meia boca. Primeiro, porque você ta tratando do ser humano [...] Ou você faz bem feito, ou você perde cliente. Eu tava falando com a equipe ontem né, todo mundo fala assim: Não, nosso centro, é um centro de excelência em qualidade. (Entrevistado C)

...a maior virtude do Brasileiro, eu vejo, perante todos os gringos que a gente trabalha, o brasileiro ele tem uma criatividade, e assim, a tomada de decisão dele é rápida, e não é pra fazer algo meia boca. Mais para que saia o projeto de forma correta. De forma correta, no prazo combinado, mas ele dá um jeito. Então ele é muito mais flexível... (Entrevistado C)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 4,04. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,20 e a máxima de 4,94.

#### **Orientação para o futuro**

Observou-se no caso C evidências da prática de orientação para o futuro na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

O laboratório analítico, especificamente, não foi algo rápido, como o investimento era muito grande, nós demoramos aproximadamente dois anos. [...] porque assim, o processo, o investimento, você inicia, mas o projeto é longo, porque a conclusão particularmente para gente, conclui-se com a certificação do centro pela Anvisa (Entrevistado C).

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 3,81. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 2,88 e a máxima de 5,07.

Embora com uma posição relativa inferior à média de 3,85 no que se refere à orientação para o futuro, observaram-se práticas nessa dimensão no processo decisório.

### **Assertividade**

Observou-se no caso C evidência da prática de assertividade na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

Só que daí na nossa cabeça a gente já tinha planejado tudo, ah como que eu vou fazer, porque tem que ser, que nem eu falei pra você, a gente não pode fazer meia boca, tem que ser certo, tem que pedir autorização, não sei o que, no prazo certo, rápido (Entrevistado C).

Essa ocorrência está de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada com posição de 4,20. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,38 e a máxima de 4,89.

### **Coletivismo Institucional**

Observou-se no caso C evidências da prática de coletivismo institucional na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

Porque assim, o processo, o investimento, você inicia, mas o projeto é longo, porque a conclusão particularmente para gente, conclui-se com a certificação do centro pela Anvisa, porque ela é uma entidade regulatória, então é algo que na verdade não depende só da capacidade técnica e operacional das pessoas que trabalham aqui, mas das entidade regulatórias de aprovar isso ou não...(Entrevistado C)

a gente precisa de uma aprovação do comitê de ética, então é um terceiro que faz, não é interno (Entrevistado C)

...uma condição sinequanon para que agente possa exercer as atividades é a aprovação, certificação da Anvisa, de uma certa forma agente precisa aguardar (Entrevistado C)

Essas ocorrências chamam atenção em relação à posição do Brasil na dimensão das práticas culturais nacionais identificadas pelo projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 3,83. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,25 e a máxima de 5,22.

Embora com uma posição relativa inferior às demais nações no que se refere ao coletivismo institucional, observa-se práticas nessa dimensão na sociedade brasileira no que se refere à saúde pública.

## **Distância de poder**

Observou-se no caso C evidências de práticas vinculadas à distância do poder na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

. ...uma condição sinequanon para que agente possa exercer as atividades é a aprovação, certificação da Anvisa, de uma certa forma agente precisa aguardar a aprovação da Anvisa... (Entrevistado C)

...porque assim, o processo, o investimento, você inicia, mas o projeto é longo, porque a conclusão particularmente para gente, conclui-se com a certificação do centro pela Anvisa, porque ela é uma entidade regulatória, então é algo que na verdade não depende só da capacidade técnica e operacional das pessoas que trabalham aqui, mas das entidade regulatórias de aprovar isso ou não...(Entrevistado C)

a gente precisa de uma aprovação do comitê de ética, então é um terceiro que faz, não é interno. (Entrevistado C)

...na verdade, eu estou dentro da diretoria, junto com os proprietários (Entrevistado C)

Então o primeiro termômetro é o comercial, segunda uma avaliação técnica e terceira de decisão que acaba sendo da diretoria. (Entrevistado C)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 5,33. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,89 e a máxima de 5,80.

## **5.6 Estudo do Caso D – Abertura de Capital**

### **5.6.1 Caracterização da CRO estudada**

A empresa estudada no caso D foi fundada em 2009 como uma *CRO (Clinical Research Organization)* atuando basicamente em P&D.

Em 2011 fundaram a área laboratorial e a área de imagem para atender a múltiplas especialidades pautadas pelo conhecimento e detalhes das peculiaridades laboratoriais e de pesquisa, com o objetivo de propor soluções adequadas à todas as etapas do planejamento da pesquisa.

Possui uma equipe com nove profissionais que atuam como cientistas e profissionais especializados com enfoque laboratorial dedicado, todos com formação na área de saúde ou administração com nível de mestrado e doutorado.

Possui escritórios em dois locais, onde desenvolve toda a administração do centro, os exames laboratoriais, as pesquisas e os estudos científicos para novos testes.

A empresa atua em soluções de laboratório e na gestão e controle de processos laboratoriais para pesquisa nas fases pré-clínica e clínica. Possui três núcleos, um que atua na gestão de projetos de desenvolvimento farmacêutico e biotecnológico, com foco em fases tardias de desenvolvimento, centralizando soluções validadas e certificadas para a totalidade da cadeia laboratorial das pesquisas; o segundo atua em planejamento, gestão e desenvolvimento de estratégias científicas e laboratoriais para todo o processo de desenvolvimento farmacêutico e biotecnológico, desde suas fases mais precoces até as mais avançadas; e o terceiro atua como centralizador dos exames de imagem para protocolos clínicos. O centro de pesquisa atua no mercado nacional e internacional.

Seus principais concorrentes são os centros de pesquisa clínicas de controle acionário doméstico e ainda os centros de pesquisas internacionais que desenvolvem estudos clínicos no Brasil e em outros países.

### **5.6.2 Caracterização da decisão estratégica de abertura de capital**

O processo decisório de investimento na empresa D foi escolhido em função de sua adequação aos critérios que foram estabelecidos para suas escolhas na metodologia deste trabalho a partir da proposta de Eisenhardt (1990): recursos relevantes alocados; relação com posicionamento estratégico; alto grau de incerteza; envolvimento de várias áreas funcionais; consideração pelo gestores como típica das decisões estratégicas da empresa.

A decisão fez parte do planejamento estratégico devido a alteração do modelo societário da empresa a fim de alavancar investimentos para desenvolver o centro de pesquisas.

O envio de fundos para capital de risco não garantiria que os investimentos necessários para atingir os objetivos da empresa seriam alcançados, até porque naquele momento a empresa era considerada muito nova e com risco muito grande, configurando-se como uma decisão com alto grau de incerteza.

Envolveu várias áreas da empresa, como departamento comercial, área técnica, área financeira e a diretoria.

Foi uma decisão considerada pelos gestores como estratégica e representativa do processo de decisões estratégicas na empresa.

O processo decisório começou em 2011 e terminou em agosto de 2012. O aporte do valor financeiro foi feito em meados de 2012 e iniciaram os investimentos na empresa, nos profissionais e a compra dos equipamentos para a criação de novos testes, aumentando a carteira de produtos para o mercado.

### **Caracterização do processo decisório estratégico de abertura de capital**

#### **Fase de Identificação**

Com o advento dos biossimilares e biológicos, a liderança da empresa viu a necessidade de tornar mais robusta a oferta de serviço do centro de pesquisa, alavancando as linhas de testes novos para atender à indústria farmacêutica. Mas não tinham capital próprio suficiente para fazer os investimentos necessários a fim de aumentar a carteira de oferta.

Os sócios, em reuniões no ano de 2011, levantaram a possibilidade de abrir o capital da empresa com a finalidade de buscar investimentos no mercado com o intuito de comprar equipamentos, contratar profissionais PhDs (*Philosophiae Doctor* – Doutor em Filosofia) e formar equipes de livres docentes.

E em 2011, quando a gente já tinha o laboratório, já tinha praticamente as três áreas, que eu descrevi pra ti, funcionando plenamente, a gente começou a sentir o advento dos biossimilares né, de biológicos, e dos biológicos também. Então a gente começou a acreditar que era o momento de tornar mais robusta a oferta de serviço. Só que a empresa em 2011 ainda não tinha corpo suficiente, pra fazer os investimentos com os próprios recursos, e aí, em 2011 a gente decidiu isso, tanto é, que em julho de 2012 ou agosto de 2012, foi quando nos recebemos a entrada desse fundo né. (Entrevistado D)

Então, a decisão de entrar com o fundo de investimento, foi para tornar mais robusto o portfolio de oferta, de serviço da GC2. Além da linha de teste, como eu te falei, além de se capacitar, é, em relação às linhas de testes, especificamente falando, cientificamente falando (Entrevistado D).

Foi pra comprar equipamento, foi pra contratar PHDs, foi pra formar um borde científico de livres docentes muito robustos, pra gente ter uma capacidade científica ímpar, de aqui hoje em dia no Brasil é, é pouquíssimas empresas tem a capacidade científica que a GC2 tem, tirando obviamente as universidades e o corpo docente, extremamente vasto, extremamente capaz. Eu digo em relação ao laboratório, como eu te disse, nós somos únicos no Brasil, em relação ao que fazemos. Então esse dinheiro veio para isso, o dinheiro veio pra é, reformatar o quê? A comunicação, então foi refeito website da GC2, portal de entrega de resultados, porquê afinal a gente é um laboratório. Então a gente tem que emitir resultados (Entrevistado D)

Todas as decisões foram tomadas pela diretoria composta pelo entrevistado especialista em gestão de projetos, por um médico cardiologista e professor, e por uma médica microbiologista.

## **Fase de desenvolvimento**

O grupo decisor foi formado pelos três sócios proprietários da empresa. A solução gerada foi desenvolvida por projeto conforme Mintzberg et. al. (1976). O projeto elaborado para captação do investimento foi desenvolvido internamente.

O processo decisório foi considerado pelos seus responsáveis como complexo e profundamente diligencioso pelos investidores. A empresa nesse período, tinha apenas três anos de abertura e por isso era considerada jovem e com risco alto. Conseguir os investimentos necessários, depois de todo o processo minucioso para a liberação do investimento, trouxe um reconhecimento muito importante para a empresa tanto interno como externo.

Por que uma coisa é você como sócio de uma empresa, alguém estava ali batendo bumbo, pra fazer a coisa acontecer, acreditar naquela ideia, fomentar o dia a dia da equipe, das pessoas, dos outros sócios, dos parceiros, dos clientes, etc e etc (Entrevistado D)

Precisaram recorrer a órgãos externos, como a JUCESP, com o intuito de passar de Ltda para S/A, esse trâmite foi considerado muito burocrático e por conta disso, sofreram atrasos.

### **Fase de Seleção**

A escolha da solução foi feita pelo grupo decisor na forma de barganha.

Basicamente, os sócios né? Que são três pessoas. (Entrevistado D)

### **Fatores Dinâmicos**

Não houve interrupção gerada por atrasos na JUCESP. Não ocorreram reciclagens.

### **5.6.3 Caracterização das práticas culturais nacionais identificadas no processo decisório estratégico de abertura de capital**

Segue descrição e análise das práticas culturais identificadas no processo decisório estratégico

### **Orientação para o Desempenho**

Observou-se no caso D evidências da prática de orientação para desempenho na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório, vinculadas à dissonância cognitiva dos gestores que promoveu o estímulo inicial para ação.

Nós seguimos uma regra interna nossa de controle de qualidade muito rigorosa.

Então, a decisão de entrar com o fundo de investimento, foi para tornar mais robusto o portfólio de oferta de serviço (Entrevistado D)

Foi pra comprar equipamento, foi pra contratar PhDs, foi pra formar um *board* científico de livres docentes muito robustos, pra gente ter uma capacidade científica ímpar, de aqui hoje em dia no Brasil é, é pouquíssimas empresas tem a capacidade científica de nossa empresa (Entrevistado D)

Pesquisar com um serviço de excelência, pra prestar.. prestar um serviço de excelência. (Entrevistado D)

Eu digo em relação ao laboratório, como eu te disse, nós somos únicos no Brasil, em relação ao que fazemos (Entrevistado D)

Nós somos validados por uma indústria farmacêutica internacional na época, com uma auditoria super-rígida, que verificaram lá o sistema deles foi validados sobre os preceitos do FDA [Food and Drug Administration]. (Entrevistado D)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 4,04. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,20 e a máxima de 4,94.

### **Orientação para o Futuro**

Observou-se no caso D evidências da prática de orientação para o futuro na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

Foi pra comprar equipamento, foi pra contratar PHDs, foi pra formar um borde científico de livres docentes muito robustos, pra gente ter uma capacidade científica ímpar, de aqui hoje em dia no Brasil é, é pouquíssimas empresas tem a capacidade científica que a GC2 tem... (Transcrição do caso D, p. 6)

Então esse dinheiro também veio então, está entendendo como o investimento veio pra que? Para reforçar, pra tornar a empresa mais robusta, tanto em linhas de teste, quanto em equipe, quanto em qualidade, quanto em sistema. (Entrevistado D)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 3,81. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 2,88 e a máxima de 5,07.

Embora com uma posição relativa inferior à média de 3,85 no que se refere à orientação para o futuro, observaram-se práticas nessa dimensão no processo decisório.

### **Assertividade**

Observou-se no caso D evidência da prática de assertividade na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

Mas, se chegar alguma indústria farmacêutica aqui para nós e falar: eu preciso de um teste tal, a gente vai desenvolver o teste, a gente vai internalizar o equipamento, a gente vai fazer o que for para atender essa indústria farmacêutica. Por que, daí a devoção exclusiva a pesquisa clínica entendeu. A diferença dos mundos... (Entrevistado D)

Nós seguimos uma regra interna nossa de controle de qualidade muito rigoroso. (Entrevistado D)

Nós somos validados por uma indústria farmacêutica internacional na época, com uma auditoria super-rígida, que verificaram lá o sistema deles foi validados sobre os preceitos do FDA [Food and Drug Administration]. (Entrevistado D)

Essa ocorrência está de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada com posição de 4,20. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,38 e a máxima de 4,89.

### **Coletivismo Institucional**

Observou-se no caso D evidência da prática de coletivismo institucional na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

...vai renovar o registro de um fármaco que já estava em mercado, sempre tem uma questão ou outra científica, pra nós nos debruçarmos, pra provar que para a ANVISA que esse caminho é viável, ou quais são os riscos como remedia-los e etc. (Entrevistado D)

Essa ocorrência chamam atenção em relação à posição do Brasil na dimensão das práticas culturais nacionais identificadas pelo projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 3,83. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,25 e a máxima de 5,22.

Embora com uma posição relativa inferior às demais nações no que se refere ao coletivismo institucional, observa-se práticas nessa dimensão na sociedade brasileira no que se refere à saúde pública.

### **Distância do Poder**

Observou-se no caso D evidências de práticas vinculadas à distância do poder na fase de identificação e desenvolvimento do processo decisório.

...mais ele precisou ser validado por uma empresa suíça, chamada Data Links. São regras muito rígidas de segurança, rastreabilidade, assinatura digital do FBA (Food and Drug Administration)... (Entrevistado D)

.... vai renovar o registro de um fármaco que já estava em mercado, sempre tem uma questão ou outra científica, pra nós nos debruçarmos, pra provar que para a ANVISA que esse caminho é viável, ou quais são os riscos como remedia-los e etc. (Entrevistado D)

Essas ocorrências estão de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no terceiro quartil da escala de 1 a 7 utilizada, com posição de 5,33. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 3,89 e a máxima de 5,80.

### **Aversão à Incerteza**

Observou-se no caso D evidências de práticas de aversão à incerteza na fase de desenvolvimento do processo decisório.

Nós seguimos uma regra interna nossa de controle de qualidade muito rigoroso. (Entrevistado D)

... vai renovar o registro de um fármaco que já estava em mercado, sempre tem uma questão ou outra científica, pra nós nos debruçarmos, pra provar que para a ANVISA que esse caminho é viável, ou quais são os riscos e como remedia-los e etc. (Entrevistado D)

Nós somos validados por uma indústria farmacêutica internacional na época, com uma auditoria super rígida, que verificaram lá no sistema deles foi validados sobre os preceitos do FBA... (Entrevistado D)

Essa ocorrência está de acordo com a posição do Brasil nessa dimensão das práticas culturais nacionais identificadas no projeto GLOBE (Quadro 2). O Brasil se localiza relativamente aos demais países no segundo quartil da escala de 1 a 7 utilizada com posição de 3,60. Destaca-se que a mínima pontuação foi de 2,88 e a máxima de 5,37.

Embora com uma posição relativa inferior à média de 4,16 no que se refere à aversão à incerteza, observou-se práticas nessa dimensão no processo decisório.

## 5.7 Síntese dos resultados

Abaixo segue Quadro 19 com a síntese dos resultados dos quatro investimentos estudados.

**Quadro 19 – Síntese dos resultados das decisões estratégicas de investimento estudadas**

Investimento estudado	Práticas culturais nacionais relacionadas com o processo decisório estratégico de investimento
Estratégia de Comunicação Digital	Orientação para o desempenho, assertividade, coletivismo institucional, coletivismo em grupo, distância de poder e aversão a incerteza.
Desenvolvimento de Farmácia dentro do Centro de Pesquisas	Orientação para o desempenho, orientação para o futuro, assertividade, coletivismo em grupo, distância de poder e aversão à incerteza.
Aquisição de equipamentos para pesquisa analítica	Orientação para o desempenho, orientação para o futuro, assertividade, coletivismo institucional e distância de poder.
Envio de fundos em capital de risco, BNDS e FINEP	Orientação para o desempenho, orientação para o futuro, assertividade, coletivismo institucional, distância de poder e aversão a incerteza.

## 5.8 Análise Cruzada

Na metodologia adotada, conforme Yin (2010), a análise cruzada dos dados induziu a construção da explanação via construção de proposições explicativas, tentativa, não-definitivas, sobre ao problema de pesquisa deste trabalho. Estas proposições foram analisadas a partir do problema de pesquisa: qual a relação entre as práticas culturais nacionais e o processo decisório estratégico de investimento no segmento de testes clínicos?, utilizando-se a análise cruzada das categorias a seguir, conforme explicado na seção 4.3 sobre a estratégia de análise de dados.

- 1) Fase de identificação processo decisório na organização;
- 2) Fase de desenvolvimento do processo decisório;
- 4) Fase da seleção do processo decisório;
- 5) Fatores dinâmicos;
- 6) Orientação para o desempenho;
- 7) Orientação para o futuro;
- 8) Igualdade de gênero;
- 9) Assertividade;
- 10) Coletivismo institucional;
- 11) Coletivismo de grupo;
- 12) Distância de poder;
- 13) Orientação humana; e
- 14) Aversão a incerteza.

### 5.8.1 Práticas culturais nacionais e estímulo para ação de investimento estratégico

Os dados coletados nos estudos de casos apresentados mostram que as práticas culturais nacionais de orientação ao desempenho, orientação para o futuro e assertividade geram e ampliam a intensidade do estímulo inicial do processo decisório estratégico de investimento no segmento de teste clínico. Essas práticas embasam a dissonância cognitiva dos gestores no que se refere à relação entre o desempenho atual e futuro das atividades

empresariais, estimulando a ação no sentido de gerar alternativas de melhoria e a escolha das mais adequadas para implantação e propagação nas organizações. As evidências são apresentadas no Quadro 20.

Define-se assim a primeira proposição deste trabalho.

**Proposição 1: As práticas culturais nacionais de orientação ao desempenho, orientação para o futuro e assertividade levam à dissonância cognitiva nos gestores que embasa o estímulo inicial e sua intensidade para a decisão estratégica de investimento no segmento de teste clínico.**

**Quadro 20** – Práticas culturais nacionais e estímulo para ação de investimento estratégico

CRO	Práticas Culturais Nacionais	Evidências
A	Orientação Desempenho	<p>...por isso que você tem que ter um fluxo né, você tem que ter um acontecendo, para que uma duas ou três acontecendo. Para que se aquela outra não começar, você já ter essas que estão salvas aqui, então você precisa de um fluxo. Se você não tiver um fluxo, você vai abrir buracos grandíssimos dentro de um centro grande. O que custa dinheiro né você se manter... (p. 2-II parte )</p> <p>Porque normalmente quem participa de uma pesquisa depois fala para o outro participar, então fica muito de boca a boca, porque foi bem tratado...(p. 4 – II parte)</p>
	Assertividade	<p>...a gente teve que primeiro montar um nome, então a gente montou o nome, aí depois que criou-se o nome, foi um processo interno aqui, cada um deu a sua sugestão e tudo mais, aí foi numa votação, ver quem que achava melhor aquele nome e aí decidiu-se pelo nome...(p. 2 – I parte)</p>
B	Orientação Desempenho	<p>...a gente tem condições de conduzir bem, um... um protocolo de pesquisa, desde a recepção do patrocinador no centro de pesquisa, a gente tem procura por toda a documentação do hospital, é, as coordenadoras tem uma qualificação, pra poder conduzir o estudo, então em todos os momentos a gente procura, é, ter qualidade. [...] A gente senta, conversa, vê se é viável pra.. pra nossa realidade então a gente muda. A gente está sempre tentando se atualizar e recebendo as propostas pra melhorar o nosso trabalho. [...] Todo mundo elogia muito a nossa farmácia. Ela é bem organizada mesmo. (p. 3 – II parte)</p> <p>A gente trabalha sempre com uma equipe, e sempre ta buscando é priorizar a qualidade. (p. 2)</p>
	Orientação Futuro	<p>A gente sempre tem umas reuniões mensais, uma vez por mês a gente se reúne com todas as coordenadoras e a diretora, pra gente justamente discutir essas.. é, trazer o que é de novo pro hospital, e a gente tentar... o que a gente precisa melhorar e se precisa de alguma melhoria. (p. 2 – II parte)</p>
	Assertividade	<p>Então a necessidade da farmácia foi assim, não foi questionada, a gente precisava, então vamo lá, vamos. E foi o que a gente conseguiu. E é assim que a gente trabalha, (p. 2)</p> <p>Acho que por isso que está dando certo. A gente tem as indústrias que sempre procuram o nosso centro de pesquisa, para os estudos. E é 100% bem elogiado [...]</p> <p>Está sempre.... É sempre no top, nosso top é a farmácia. (pag. 3)</p>

**Quadro 20 – Práticas culturais nacionais e estímulo para ação de investimento estratégico - Continuação**

CRO	Práticas Culturais Nacionais	Evidências
C	Orientação Desempenho	<p>Então, hoje o centro, ele trabalha num nível internacional, e que a equipe toda tem a possibilidade de conhecer o outro lado da cultura. [...]Trabalhar com pesquisa clínica, particularmente, é algo assim, não tem como você fazer meia boca. Primeiro, porque você ta tratando do ser humano [...] Ou você faz bem feito, ou você perde cliente. Eu tava falando com a equipe ontem né, todo mundo fala assim: Não, nosso centro, é um centro de excelência em qualidade.</p> <p>...a maior virtude do Brasileiro, eu vejo, perante todos os gringos que a gente trabalha, o brasileiro ele tem uma criatividade, e assim, a tomada de decisão dele é rápida, e não é pra fazer algo meia boca. Mais para que saia o projeto de forma correta. De forma correta, no prazo combinado, mas ele dá um jeito. Então ele é muito mais flexível... (p. 3 – III parte)</p>
	Orientação Futuro	<p>O laboratório analítico, especificamente, não foi algo rápido, como o investimento era muito grande, nós demoramos aproximadamente dois anos. [...] porque assim, o processo, o investimento, você inicia, mas o projeto é longo, porque a conclusão particularmente para gente, conclui-se com a certificação do centro pela Anvisa (pag. 1 – I parte)</p>
	Assertividade	<p>Só que daí na nossa cabeça a gente já tinha planejado tudo, ah como que eu vou fazer, porque tem que ser, que nem eu falei pra você, a gente não pode fazer meia boca, tem que ser certo, tem que pedir autorização, não sei o que, no prazo certo, rápido. (p. 4 – III parte)</p>
D	Orientação Desempenho	<p>Nós seguimos uma regra interna nossa de controle de qualidade muito rigorosa. [...] Então, a decisão de entrar com o fundo de investimento, foi para tornar mais robusto o portfólio de oferta de serviço.</p> <p>Pesquisar com um serviço de excelência, pra prestar.. prestar um serviço de excelência. (p.5)</p> <p>Eu digo em relação ao laboratório, como eu te disse, nós somos únicos no Brasil, em relação ao que fazemos. [...] Nós somos validados por uma indústria farmacêutica internacional na época, com uma auditoria super-rígida, que verificaram lá o sistema deles foi validados sobre os preceitos do FDA [Food and Drug Administration]. (p. 6)</p>
	Orientação Futuro	<p>... Foi pra comprar equipamento, foi pra contratar PHDs, foi pra formar um borde científico de livres docentes muito robustos, pra gente ter uma capacidade científica ímpar, de aqui hoje em dia no Brasil é, é pouquíssimas empresas tem a capacidade científica que a GC2 tem... (p. 6)</p> <p>Então esse dinheiro também veio então, está entendendo como o investimento veio pra que? Para reforçar, pra tornar a empresa mais robusta, tanto em linhas de teste, quanto em equipe, quanto em qualidade, quanto em sistema. (p. 6)</p>
	Assertividade	<p>Mas, se chegar alguma indústria farmacêutica aqui para nós e falar: eu preciso de um teste tal, a gente vai desenvolver o teste, a gente vai internalizar o equipamento, a gente vai fazer o que for para atender essa indústria farmacêutica. Por que, daí a devoção exclusiva a pesquisa clínica entendeu. A diferença dos mundos... (p. 1)</p> <p>Nós somos validados por uma indústria farmacêutica internacional na época, com uma auditoria super-rígida, que verificaram lá o sistema deles foi validados sobre os preceitos do FDA [Food and Drug Administration]. (p. 6)</p>

Percebe-se também nos dados coletados dos estudos de casos que as práticas culturais nacionais de coletivismo institucional e distância do poder quando aplicadas nas agências regulatórias e na regulação do segmento de teste clínico levam à morosidade do processo de aprovação de novos medicamentos e, conseqüente, aumento da incerteza da transação em função do ambiente regulatório incerto que afeta negativamente o tempo de aprovação de testes clínicos, sendo ineficaz para assegurar as vantagens do primeiro a se mover no lançamento de novos produtos (GOMES et al., 2012). As evidências são apresentadas no Quadro 2.

Defini-se dessa forma a seguinte proposição deste trabalho.

**Proposição 2: As práticas culturais nacionais de coletivismo institucional e distância do poder quando aplicadas nas agências reguladoras levam a um ambiente regulatório incerto que afeta negativamente o tempo de aprovação de testes clínicos e, conseqüentemente, inviabilizam as vantagens do primeiro a se mover no lançamento de novos medicamentos.**

**Quadro 21 – Práticas culturais nacionais e incerteza estratégica**

CRO	Práticas Culturais Nacionais	Evidências
A	Coletivismo Institucional	<p>Porque por exemplo uma ANVISA e uma CONEP avalia as coisas de uma maneira que demora muito tempo para aquilo ser aprovado, sendo que você tem por exemplo um outro país que aprova em 3 meses, aqui a gente demora um ano e meio, um ano para aprovar. Então tudo demora muito tempo para acontecer, isso de alguma forma não é só questão de lei e não é só uma questão de burocracia, isso é uma questão cultural mesmo, porque eles acham que eles precisam proteger demais as pessoas e talvez eles não precisem. (p. 1 – II parte)</p> <p>...eles são lentos, parte porque tem muita política envolvida, tem várias coisas, mais muito porque eles superprotegem, por exemplo o sistema valida duas vezes os protocolos, se você tem por exemplo um protocolo que vem do exterior, ele é obrigado a ser avaliado duas vezes, ele é avaliado no comitê de ética, e depois ele avaliado na CONEP... (p. 1 – II parte)</p> <p>Então existe certa proteção demais entendeu, que não tem muito porque, parece que eles são até contra a pesquisa né, parece que quando eles leem falam: eu sou contra a pesquisa, então eu vou ler da forma mais crítica do mundo né. Isso talvez a cultura né, ou seja, superproteger uma coisa que não precisaria proteger desse jeito, talvez uma avaliação só, fosse suficiente... (p. 1 – II parte)</p>
	Distância Poder	<p>A ANVISA também que ela avalia as coisas e demora muito tempo, só que aí culturalmente é outra coisa, eu como governo não posso ser cobrado de prazos, eu tenho que ter todo o tempo do mundo para avaliar o que eu quiser, parece que eles não podem ser cobrados, a gente pode, eles não precisam ser cobrados. Então assim se eu vou demorar 6 meses para avaliar, você não tem nenhum direito de me cobrar, porque eu nem digo para você qual é o prazo de avaliação disso, o que está errado! Eles têm que ter um prazo de avaliação para que você possa cobrar eles: Olha você tinha 30 dias para ler isso, só que não leu ainda. Mas eles já se colocam numa situação de que eles não são cobrados, porque na realidade isso é cultural também né, ou seja, todo mundo pode ser cobrado, eles não... (p. 1 – II parte)</p> <p>Então a gente acaba perdendo muito protocolo de pesquisa, por conta dessa demora toda e tudo mais né. O que tem a ver com... talvez uma falta de... como posso dizer, não é uma inoperância... É uma falta de uma política que queira resolver, porque até eles quando se discutem, eles não resolvem nada, porque parece que não existe uma boa vontade em resolver. (p. 1-2 – II parte)</p> <p>A gente não consegue nem reproduzir a pesquisa deles né, porque a dificuldade está até nisso né, por exemplo, esses protocolos de indústrias de fora e tudo mais, já chegam prontas, elas não são feitas aqui. Então a gente acaba sendo meros reprodutores de pesquisas que vem de fora... Não é nem nossa, a gente não faz. (p.7 – II parte)</p>
B	Coletivismo Institucional	
	Distância Poder	<p>A gente tem que mostrar , por exemplo, pro investimento da farmácia no centro de pesquisa, a gente tem uma conta né, só que a gente tem que mostrar... pra tirar... pra mexer no dinheiro , no centro de pesquisa só pra mexer... é do hospital né? Precisa comprovar o porquê você está mexendo, porque você vai precisar daquele dinheiro, então a gente monta um projeto com toda a necessidade, a gente faz um estudo, é pra poder montar essa proposta, porque a gente tem que provar de todas as maneiras que a gente precisa desse investimento. (pag. 2)</p>

**Quadro 21 – Práticas culturais nacionais e incerteza estratégica - Continuação**

CRO	Práticas Culturais Nacionais	Evidências
C	Coletivismo Institucional	<p>...porque assim, o processo, o investimento, você inicia, mas o projeto é longo, porque a conclusão particularmente para gente, conclui-se com a certificação do centro pela Anvisa, porque ela é uma entidade regulatória, então é algo que na verdade não depende só da capacidade técnica e operacional das pessoas que trabalham aqui, mas das entidade regulatórias de aprovar isso ou não...(p. 1 – I parte)</p> <p>a gente precisa de uma aprovação do comitê de ética, então é um terceiro que faz, não é interno. (p. 1 – I parte)</p> <p>...uma condição sinequanon para que agente possa exercer as atividades é a aprovação, certificação da Anvisa, de uma certa forma agente precisa aguardar a aprovação da Anvisa... (p. 2 – I parte)</p>
	Distância Poder	<p>...uma condição sinequanon para que agente possa exercer as atividades é a aprovação, certificação da Anvisa, de uma certa forma agente precisa aguardar a aprovação da Anvisa... (p. 2 – I parte)</p> <p>...porque assim, o processo, o investimento, você inicia, mas o projeto é longo, porque a conclusão particularmente para gente, conclui-se com a certificação do centro pela Anvisa, porque ela é uma entidade regulatória, então é algo que na verdade não depende só da capacidade técnica e operacional das pessoas que trabalham aqui, mas das entidade regulatórias de aprovar isso ou não...(p. 1 – I parte)</p> <p>a gente precisa de uma aprovação do comitê de ética, então é um terceiro que faz, não é interno. (p. 1 – I parte)</p> <p>...na verdade, eu estou dentro da diretoria, junto com os proprietários (p. 1 – I parte)</p> <p>Então o primeiro termômetro é o comercial, segunda uma avaliação técnica e terceira de decisão que acaba sendo da diretoria. (p. 2)</p>
D	Coletivismo Institucional	<p>.... vai renovar o registro de um fármaco que já estava em mercado, sempre tem uma questão ou outra científica, pra nós nos debruçarmos, pra provar que para a ANVISA que esse caminho é viável, ou quais são os riscos como remedia-los e etc. ( p.3)</p>
	Distância Poder	<p>...mais ele precisou ser validado por uma empresa suíça, chamada Data Links. São regras muito rígidas de segurança, rastreabilidade, assinatura digital do FBA (Food and Drug Administration)...(p. 6)</p> <p>.... vai renovar o registro de um fármaco que já estava em mercado, sempre tem uma questão ou outra científica, pra nós nos debruçarmos, pra provar que para a ANVISA que esse caminho é viável, ou quais são os riscos como remedia-los e etc. ( p.3)</p>

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou averiguar a relação das práticas culturais nacionais com o processo decisório estratégico de investimento no setor de testes clínicos. O desenvolvimento da pesquisa se baseou na estratégia de estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa. Esse objetivo foi cumprido. Foram geradas proposições tentativa, não definitivas, explicando as relações identificadas, sob o ponto de vista das teorias do processo decisório estratégico e cultura nacional, da coleta de dados e análise dos casos.

A análise da cultura nacional foi realizada na perspectiva do Projeto Globe lançado pelo pesquisador Robert House (1991), utilizando-se as dimensões desenvolvidas em pesquisas realizadas em 62 sociedades sendo transformadas nas categorias utilizadas para a análise cruzada e criação das proposições. A análise do processo decisório estratégico adotou a abordagem proposta por Bataglia e Klement (2011).

A primeira contribuição conceitual deste trabalho é para a teoria da decisão estratégica que pode se beneficiar da abordagem das práticas culturais nacionais para explicar o surgimento de estímulos para ação e sua intensidade no processo decisório estratégico.

A segunda contribuição conceitual é para a teoria sobre cultura nacional que pode ampliar sua capacidade de explicação a partir da relação das práticas culturais nacionais com as instituições formais, como a regulação setorial, e suas relações com a cognição dos gestores além de que o coletivismo institucional e de grupo podem ajudar o estudo do tempo do processo decisório quando a decisão envolver tanto organizações setoriais regulatórias e governamentais quanto empresas.

Outra contribuição identificada está relacionada a utilização da metodologia para o estudo da cultura nacional que do ponto de vista metodológico a análise cruzada das categorias identificou características das práticas culturais no processo decisório estratégico, sugerindo que o estudo do processo decisório estratégico pode ser feito pela análise das práticas vinculadas às dimensões da cultura nacional.

Do ponto de vista da prática da gestão das empresas, os executivos do segmento de teste clínico devem estimular via políticas organizacionais uma cultura organizacional que se valorize o desempenho, a orientação para o futuro e a assertividade. Dessa forma gerarão estímulos para o desenvolvimento organizacional.

Do ponto de vista da gestão pública se sugere que as organizações reguladoras busquem uma maior proximidade com os agentes para que se possa entender as necessidades

para aumento da eficiência das regras e dos processos regulatórios com o objetivo de criar um ambiente regulatório e institucional mais estável.

Neste trabalho abre-se possibilidades de pesquisas com a intenção de compreender a influência da cultura nacional nos processos decisórios estratégico das empresas multinacionais na geração de desenvolvimento de valor agregado no setor em seus países de origem.

Este estudo limitou-se ao baixo número de empresas pesquisadas, composto por quatro centros de pesquisa, um maior número de casos poderia acumular evidências empíricas com mais possibilidade de aplicações das teorias, e ainda as proposições desenvolvidas foram tentativas não definitivas, podendo ser confirmadas em trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Little Brown, 1971.
- ALMEIDA, C. F. R. **Relação entre as dimensões culturais e a Atividade empreendedora dos países: Evidência dos dados global Entrepreneurshipmonitor (gem)**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Lisboa School of Economics & Management, Lisboa. 2014.
- BARAKAT, L. L.; RAMSEY, J.; OLIVEIRA, P. V. S.; MONTEIRO, P. R. R. Distância Cultural e modos de entrada: um estudo das maiores transnacionais brasileiras. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 167-193, jul./dez. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, ed. 5, 2011.
- BATAGLIA, W. O processo decisório de investimento estratégico em tecnologia da informação: um estudo na agroindústria do Estado de São Paulo. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: FEA-USP, 2002.
- BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, V. 9, n. 5, , p. 82-111, 2008.
- BATAGLIA, W.; KLEMENT, C. F. F. Decisão Estratégica Organizacional. In: YU, A. S. O. (Coord.). **Tomada de Decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, p. 257-282, 2011.
- BRITO, A. C. F.; PONTES, D. L. **A indústria farmacêutica**. Programa universidade a distância UNIDIS grad, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte. 2010.
- CARTER, E. E. The behavioral theory of the firm and the top-level corporate decisions. **Administrative Science Quarterly**, 16, p. 413-428, 1971.
- CASEIRO, A. F. **A cultura como um fator de atração de investimento direto estrangeiro: uma aplicação do Projeto GLOBE**. 2012. Dissertação (Mestrado em Negócios Internacionais). Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria. 2012
- CASSAROTO, F. N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: ed. Atlas, 1998.

- CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (*Case studies*) ou Método do Caso (*Teaching Cases*)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2005.
- CORSO, K. B.; FOSSÁ, M. I. **Discutindo as diferenças culturais, conflitos e os mecanismos de grupo em redes**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 13/out. a 16/out. Rio de Janeiro, Anais, RJ, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional, Conceitos e Interações. **Cultura atuarial, Contábil e Financeira - FIPECAFI**, São Paulo, v. 10, n. 18, maio/agosto, 1998.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ESTRELLA, A. D. P. **A Aprendizagem interorganizacional via parcerias estratégicas colaborativas na indústria brasileira de biotecnologia, segmento de saúde humana**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2008.
- ESTRELLA, A.; BATAGLIA, W. Influência da rede de alianças no crescimento das empresas de biotecnologia de saúde humana na indústria brasileira. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 321-340, abr./jun. 2013.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo. Atlas, ed. 2, 2007.
- GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 209-224, abr./jun. 2010.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GEREFFI, G. Beyond the producer-driven/buyer – driver dichotomy: the evolution of global commodity chains in the internet era. **IDS-Bulletin**, vol. 32, n. 3; 2001.
- \_\_\_\_\_. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, n. 1, p. 37-70, jun. 1999.
- \_\_\_\_\_. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. **Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho**, v. 4, n. 6, p. 101-127, 1998.

- \_\_\_\_\_. The organization of byer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape the overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Ed.). **Commodity chains and global capitalismo**. New York: Praeger, 1994.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, R. P.; PIMENTEL, V. P.; LANDIM, A. B.; PIERONI, J. P. Ensaios clínicos no Brasil: competitividade internacional e desafios. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES Setorial 36**, p. 45-84, set. 2012.
- GUZI, D. Avaliação da Cultura organizacional na gestão de empresas: industria da construção civil. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.
- HICKSON, D.; BUTLER, R.; CRAY, D.; MALLORY, G.; WILSON, D. **Top decision: strategic decision makinh in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- HOFESTEDE, G. National Culture in four dimensions. **International Studies of Management and organizational**. 13: p. 46-74, 1983.
- HOFESTEDE, G. Cultural Constraints in management theories. **Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1. 1993.
- HOFSTEDE, Geert H. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies**. London: Sage, 2004.
- JAVIDAN, M., STAHL, G., BRODBECK, F., WILDEROM, C. cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project *GLOBE*. **Academy of Management Executive**, v.19, n.2, pp. 59-76, 2005.
- LANGLEY, A. The roles of formal strategic planning. **Long Range Planning, London**, 21:3, p. 40-50, 1988.
- LARAIA, R. B. **Cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, ed. 14°. 2001.
- LEITÃO, P. C. C.; NASSIF, M. E. Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 2, n.1, jan./jun. 2009.
- LOPES, A. L.; HILAL, A. Cultura organizacional sob o prisma das teorias de cross-culture: um estudo de caso brasileiro. **Economia Global e Gestão**, vol.16, n. 3, p. 25-45, dez. 2011.

MANÉ, M.; FERREIRA, M. Aplicação das dimensões culturais do projeto Globe na avaliação da liderança ética: Um estudo intercultural em Portugal e Guiné-Bissau. **GlobAdvantage – Center of Research in International Business & Strategy**, working paper 106, 2014.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley. 1958.

MARCONI, M. A.; PRESOTTO, Z. M. N. **Antropologia: uma introdução**. 7ª ed., ed. Atlas, São Paulo, 2010.

MARTINS, G. A., THEÓPLILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 104-119, 2009.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 246-275, jun., 1976.

NISHIJIMA, M.; JR BIASOTO, G.; LAGROTERIA, E. A competição no mercado farmacêutico brasileiro após uma década de medicamentos genéricos: uma análise de rivalidade em um mercado regulado. **Revista Economia e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 1, p. 155-186, abr. 2014.

NOGUEIRA, A. C. L. **Custos de transação e capacitações: influência nas estruturas de governança no setor farmacêutico do brasil**. 2012. (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2012.

NUTT, P.C. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, 29, 414-450, 1984.

\_\_\_\_\_. Formulation Tactics and the Success of Organizational Decision Making. **Decision Sciences**, 23, p. 519-540, 1992.

\_\_\_\_\_. The identification of solution ideas during organizational decision making. **Management Science**, 39, p. 1071-1085, 1993.

\_\_\_\_\_. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. **Management Science**, v. 44, n. 8, p. 1148-1166, ago. 1998.

OLIVEIRA, D.C., Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem Uerj**, Rio de Janeiro, out/dez; v. 16. n. 4, p. 569-76. 2008.

OLIVEIRA, M. B.; LONGO O. C. Gestão da Cadeia de Suprimentos. In: **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2008, Niterói. Anais, Rio de Janeiro, 31/jul a 02/ago. 2008.

OLIVEIRA FILHO, N.; SILVEIRA, F. F.; SANT ANA, P. S. O processo de tomada de decisão para seleção de projetos de uma PME do setor de engenharia. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, vol. 5, n. 3, set./dez. 2014.

OZGEN, E. The effect of the national culture on female entrepreneurial activities in emerging countries: an application of the *GLOBE* project cultural dimensions. **International Journal of Entrepreneurship**, Troy University, Dothan Campus, v. 16, Special Issue, p. 69-92. 2012.

PALMEIRA FILHO, P; PIERONI, J. P.; ANTUNES, A.; BOMTEMPO, J. V. O desafio do financiamento à inovação farmacêutica no Brasil: a experiência do BNDES Profarma. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 37, p. 69-90, jun. 2012.

PERDIGÃO, J. G. L.; FULGÊNCIO, E. V.; SOUSA, S. A. C.; NETO, J. B. M.; DORNELAS, J. S. Processo decisório: um estudo comparativo da tomada de decisão em organizações de segmentos distintos. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 24/out. a 26/out. Rio de Janeiro, 2012.

PIERONI, J. P.; CAPANEMA, L. X. L.; REIS, C.; SOUZA, J. O. B.; SILVA, L. G. Terceirização da P&D de medicamentos: panorama de setor de testes pré-clínicos no Brasil. **BNDES Setorial**, n. 29, p. 131-158, mar. 2009.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WARDELEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, V. R. R. **A influência da cultura nacional na transferência de práticas entre unidades organizacionais localizadas em países diferentes: um estudo sobre empresas brasileiras com plantas no exterior**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2008.

ROVAI, R. L.; PLONSKI, G. A. Estratégias de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras e avaliação das dimensões culturais nacionais: estudo de caso setor de fabricação de implementos agrícolas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.13, n.2, p. 54-69, abr./jun. 2014.

SAIBA MAIS SOBRE A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DO PAÍS. **Portal Brasil, ciência e tecnologia**. 03 dez. 2010. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2010/12/industria-farmaceutica>. Acesso em: 01 jun. 2015.

SANTOS, E. C.; FERREIRA, M. A. A indústria farmacêutica e a introdução de medicamentos genéricos no mercado brasileiro. **Revista Nexos Econômicos – CME-UFBA**, Salvador, v. 6, n. 2, dez. 2012.

SCHEIN, E. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SILVA, N. Liderança e Cultura Organizacional: a visão de mundo dos empreendedores e principais colaboradores na construção da realidade social nas organizações. **Psicologia UFSC**, Florianópolis, v. 4, n.1, p. 179-186, 2004.

\_\_\_\_\_. A cultura como elemento das estratégias de uma organização do ramo hoteleiro.. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 5, p. 95-115, 2000.

SILVEIRA, L. F; GARCIA F. C. A influência da cultura nacional na cultura organizacional: Estudo de caso de aquisição no setor de biotecnologia. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 24-43, jan./jun., 2010.

SIRMON, D. G.; LANE, P. J. Model of Cultural Differences and International Alliance Performance. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n.4, p. 306-319, 2004.

SOUSA, W. H. **Decidindo como decidir: desenvolvimento de uma estrutura conceitual através de estudos de casos**. 2006. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

STURGEON, T.; GEREFFI, G.; GUINN, A.; ZYLBERBERG, E. O Brasil nas cadeias globais de valor: implicações para a política industrial e de comércio. **Revista Brasileira de Comércio Exterior – RBCE**, n. 115, abr./jun., 2013.

WAINBERG, J. A. Os estudos interculturais e a cabeça do brasileiro. **Revista FAMECOS**, n. 38, p. 51-61, abr. 2009.

WITTE, E. Field research on complex decision-making process – the phase theorem. **International Studies of Management and Organization**, Summer: 156-182, 1972.

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

ZHANG, L.; SCHIMANSKI, S. Cadeias globais de valor e os países em desenvolvimento. **Boletim de Economia e Política Internacional – BEPI**, n. 18, Set./Dez., 2014.

## Apêndice 1 – Matriz de Amarração

### Problema de pesquisa

Qual a relação entre cultura nacional e o processo de tomada de decisão para investimento no setor de testes clínicos?

Construtos	Variáveis	Indicadores	Roteiro
Processo Decisório Estratégico (MINTZBERG et al., 1976) Nutt	Participantes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantas pessoas participam do processo decisório para investimentos?</li> <li>• Qual o papel de cada um desses atores?</li> </ul>
	Fases do Processo Decisório	<p>Identificação: reconhecimento e diagnóstico</p> <p>Desenvolvimento: busca e projeto Seleção: pré-seleção, avaliação-escolha e autorização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a data que se discutiu formalmente pela primeira vez a decisão de investimentos?</li> <li>• Quando foi comprometido os recursos para uma das alternativas levantada no processo decisório?</li> <li>• Quais os incentivos para investimento estratégico?</li> <li>• Quais foram as etapas do processo decisório? (o que aconteceu depois da reunião inicial)</li> <li>• Quais foram os instrumentos utilizados para avaliar as alternativas de investimento?</li> <li>• A decisão final foi autorizada por outro(s)?</li> </ul>
	Fatores dinâmicos	<p>Interrupções; Atrasos de cronograma; Sincronização; Ciclos de compreensão; Reciclagem por falha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os fatores ambientais que interferiram no processo decisório?</li> <li>• Houve atrasos no cronograma?</li> <li>• Houve a necessidade de adiantar ou atrasar o processo por algum motivo especial?</li> <li>• Como foi a comunicação entre os envolvidos no projeto de investimento?</li> <li>• Houve a necessidade de realinhamento do processo por conta de mudanças do mercado ou da organização que mudaram o rumo do projeto?</li> </ul>

## Apêndice 2 – Roteiro da Entrevista

### Dados pessoais

Nome

Formação escolar

Cargo

Tempo no cargo (tempo que ele está no teste clínico)

A quem se reporta

### Dados organizacionais

CNPJ

Código CNAE (tipo de atividade das empresa)

Seleção da decisão:

- (1) envolver posicionamento estratégico;
- (2) ser não estruturada, gerando incerteza;
- (3) envolver o maior número possível de funções organizacionais; e,
- (4) ser considerada representativa do processo pelo qual as decisões estratégicas de investimento em TI são tomadas na organização.

### Questões Processo Decisório

1. Quantas pessoas participam do processo decisório para investimentos?
2. Qual o papel de cada um desses atores?
3. Qual a data que se discutiu formalmente pela primeira vez a decisão de investimentos?
4. Quando foi comprometido os recursos para uma das alternativas levantada no processo decisório?
5. Quais os incentivos para investimento estratégico?
6. Quais foram as etapas do processo decisório? (o que aconteceu depois da reunião inicial)
7. Quais foram os instrumentos utilizados para avaliar as alternativas de investimento?
8. A decisão final foi autorizada por outro(s)?
9. Quais os fatores ambientais que interferiram no processo decisório?
10. Houve atrasos no cronograma?
11. Houve a necessidade de adiantar ou atrasar o processo por algum motivo especial?
12. Como foi a comunicação entre os envolvidos no projeto de investimento?
13. Houve a necessidade de realinhamento do processo por conta de mudanças do mercado ou da organização que mudaram o rumo do projeto?

## ANEXO 1 – Questões do Projeto *GLOBE* para práticas e valores de cada dimensão

### Questões de Orientação para Desempenho – Práticas da Sociedade

Nesta sociedade, os estudantes são encorajados a buscar a melhoria contínua do desempenho.

Concordo plenamente				Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7	

### Questões de Orientação para Desempenho – Valores da Sociedade

Eu acredito que os alunos adolescentes devem ser incentivados a buscar a melhoria contínua do desempenho.

Concordo plenamente				Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7	

### Questões de Orientação para o Futuro – Práticas da Sociedade

1. Nesta sociedade, a norma aceita é a seguinte:

Planejar o futuro							Aceitar a situação atual
1	2	3	4	5	6	7	

2. Nesta sociedade as pessoas dão mais ênfase em:

Resolver os Problemas atuais							Planejar para o futuro
1	2	3	4	5	6	7	

### Questões de Orientação para o Futuro – Valores da Sociedade

1. Eu acredito que a norma aceita nesta sociedade deve ser de:

Planejar o futuro						Aceitar a situação atual
1	2	3	4	5	6	7

2. Eu acredito que as pessoas que são bem sucedidas devem:

Planejar com antecedência						Aproveitar os eventos da vida à medida que ocorrem
1	2	3	4	5	6	7

### Questões de Igualdade de Gênero – Práticas da Sociedade

1. Nesta sociedade os meninos são incentivados mais do que as meninas para atingir um ensino superior:

Concordo plenamente			Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

2. Nesta sociedade quem é mais provável servir para uma posição de alto cargo:

Mulheres						Homens
1	2	3	4	5	6	7

### Questões de Igualdade de Gênero – Valores da Sociedade

1. Eu acredito que os meninos devem ser encorajados a atingir o ensino superior mais que as meninas:

Concordo plenamente			Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

2. Eu acredito que as oportunidades para posições de liderança devem ser:

Mais disponível para homem que para mulher			Igualmente disponível para homem e mulher			Mais disponível para mulher que para homem
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Assertividade – Práticas da Sociedade

1. Nesta sociedade as pessoas são geralmente:						
Assertivas						Não Assertivas
1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta sociedade as pessoas são geralmente:						
Resistente						Afetuooso
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Assertividade – Valores da Sociedade

1. Nesta sociedade as pessoas devem ser encorajadas a ser:						
Assertivas						Não Assertivas
1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta sociedade as pessoas devem ser encorajadas a ser:						
Resistente						Afetuooso
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Nível Social Coletivismo Institucional – Práticas da Sociedade

1. Nesta sociedade os líderes incentivam a lealdade do grupo mesmo que os indivíduos sofram com as metas:						
Concordo plenamente			Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7
2. O sistema econômico nesta sociedade é projetado para maximizar						
Interesses individuais						Interesses coletivos
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Nível Social Coletivismo em Grupo – Práticas da Sociedade

1. Nesta sociedade as crianças tem orgulho nas realizações individuais de seus pais:						
Concordo plenamente						Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta sociedade, os pais tem orgulho nas realizações individuais de seus filhos:						
Concordo plenamente						Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Nível Social Coletivismo Institucional – Valores da Sociedade

1. Eu acredito que, em geral, os líderes devem incentivar a lealdade do grupo mesmo que os indivíduos sofram com as metas:						
Concordo plenamente						Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7
2. Eu acredito que o sistema econômico nesta sociedade poder ser projetado para maximizar:						
Interesses individuais						Interesses coletivos
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Nível Social Coletivismo em Grupo – Valores da Sociedade

1. Nesta sociedade, as crianças devem ter orgulho das realizações individuais de seus pais:						
Concordo plenamente						Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta sociedade, os pais devem ter orgulho das realizações individuais de seus filhos:						
Concordo plenamente						Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

### Questões de Distância de Poder – Práticas da Sociedade

1. Nesta sociedade, espera-se que os seguidores:						
Obedeçam a seu líder sem dúvidas			Questionem a seu líder quando estão em desacordo			
1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta sociedade, o poder está:						
Concentrado no topo			Compartilhado por toda a sociedade			
1	2	3	4	5	6	7

### Questões de Distância de Poder – Valores da Sociedade

1. Eu acredito que os seguidores podem:						
Obedeçam a seu líder sem dúvida			Questionem a seu líder quando estão em desacordo			
1	2	3	4	5	6	7
2. Eu acredito que o poder deveria estar:						
Concentrado no topo			Compartilhado por toda a sociedade			
1	2	3	4	5	6	7

### Questões de Orientação Humana – Práticas da Sociedade

1. Nesta sociedade, as pessoas são geralmente:						
Muito preocupadas com as outras			De modo algum preocupadas com as outras			
1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta sociedade, as pessoas são geralmente:						
Muito sensíveis em relação as outras			Nada sensíveis em relação as outras			
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Orientação Humana – Valores da Sociedade

1. Nesta sociedade, as pessoas devem ser encorajadas a ser:						
Muito preocupadas com as outras						De modo algum preocupadas com as outras
1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta sociedade, as pessoas devem ser encorajadas a ser:						
Muito sensíveis em relação as outras						Nada sensíveis em relação as outras
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Aversão à Incerteza – Práticas da Sociedade

1. Nesta sociedade, é enfatizada regularidade e consistência, mesmo à custa de experimentação e inovação:						
Concordo plenamente			Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta sociedade, requisitos sociais e as instruções são explicados em detalhes assim os cidadãos saibam o que é esperado que eles façam:						
Concordo plenamente			Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Questões de Aversão à Incerteza – Valores da Sociedade

1. Eu acredito que regularidade e consistência devem ser enfatizadas, mesmo à custa de experimentação e inovação:						
Concordo plenamente			Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7
2. Eu acredito que requisitos sociais e as instruções devem ser explicados em detalhes assim os cidadãos saberão o que é esperado que eles façam:						
Concordo plenamente			Nem concordo nem discordo			Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7