



ISSN: 2447-5580

<https://periodicos.ufes.br/bjpe/index>



Brazilian Journal of
Production Engineering

BJPE - Revista Brasileira de Engenharia de Produção



Campus São Mateus

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTED E EM UMA PEQUENA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL

THE CULTURAL DIMENSIONS OF HOFSTED E IN A SMALL ADVERTISING COMPANY

Jéssica Syrio Calfei^{1*}, Luiz Fernando Strauss Bacellar², Caio Marcelo Lourenço³, & Fernando César Almada Santos⁴

^{1 2 3 4}Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. ¹ *jessica.calfei@gmail.com ² luiz.bacellar@usp.br ³ caio.ml09@gmail.com ⁴ almada@sc.usp.br

ARTIGO INFO.

Recebido em: 29.06.2020

Aprovado em: 22.09.2020

Disponibilizado em: 24.09.2020

PALAVRAS-CHAVE:

Pequena empresa; cultura organizacional; marketing digital; dimensões culturais de Hofstede.

KEYWORDS:

Small business; digital marketing; organizational culture; cultural dimensions of Hofstede.

*Autor Correspondente: Calfei, J. S.

RESUMO

As micro e pequenas empresas representam parte significativa dos empregos e renda gerados na sociedade brasileira. De acordo com o Sebrae (2016), contrataram 9 milhões de trabalhadores, 60% a mais que as médias e grandes empresas. Perceber os desafios dessas empresas e apresentar soluções contribui para o desenvolvimento de novos empregos e, conseqüentemente, para o crescimento econômico do país. Existe uma forte influência da cultura organizacional no desenvolvimento e manutenção de pequenas empresas. Assim, este artigo tem o objetivo de identificar quais são as dimensões culturais de uma pequena empresa com bom desempenho da área de marketing digital. Utilizaram-se as dimensões culturais de Hofstede para a revisão bibliográfica, focando em como as empresas brasileiras se enquadram nestas dimensões. Dessa forma, classificou-se a empresa analisada entre as dimensões apresentadas por Hofstede para entender suas características. Como resultados, observa-se a

influência da cultura organizacional nos passos de desenvolvimento da empresa, os quais não haviam sido mapeados pela empresa analisada.

ABSTRACT

Micro and small companies represent a significant part of the jobs and income generated in Brazilian society. According to Sebrae (2016), they hired 9 million workers, 60% more than medium and large companies. Realizing the challenges of these companies and presenting solutions contributes to the development of new jobs and, consequently, to the country's economic growth. There is a strong influence of organizational culture on the development and maintenance of small businesses. Thus, this article aims to identify the cultural dimensions of a small company with good performance in the area of digital marketing. Hofstede's cultural dimensions were used for the bibliographic review, focusing on how Brazilian companies fit into these dimensions. Thus, the analyzed company was classified among the dimensions presented by Hofstede to understand its characteristics. As a result, the influence of organizational culture on the company's development steps is observed, which had not been mapped by the analyzed company.



1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a participação das pequenas empresas na economia brasileira cresceu notavelmente e adquiriram uma importância crescente no país (SEBRAE, 2017). Em 2014, constatou-se que 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e 70% dos empregos no comércio foram gerados por pequenos negócios. Entretanto, de acordo com Guerra e Teixeira (2010), cerca de 50% das pequenas empresas encerram suas atividades nos 2 primeiros anos de existência. Dessa forma, evidencia-se que as pequenas empresas precisam ser melhor estudadas para que se compreenda quais as estratégias que poderiam funcionar melhor para elas, dada sua importância na economia.

Sabe-se que existe uma forte relação entre a cultura das empresas e seu desempenho no mercado (Boyce, et al., 2015). Dentro deste contexto, este estudo tem como objetivo identificar quais são as dimensões culturais de uma pequena empresa com bom desempenho da área de marketing digital. Assim, elegeu-se uma empresa da cidade de São Carlos, no Estado de São Paulo, do ramo de Publicidade, com foco em Marketing Digital, com relativo sucesso precoce.

Como principais resultados, tem-se que a análise de uma pequena empresa do ramo de Marketing Digital pode contribuir para que se compreenda o funcionamento deste tipo de organização pela perspectiva da Cultura organizacional.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL E AS DIMENSÕES CULTURAIS

Segundo Schein (2004), o conceito de cultura tem diversas interpretações, devido à sua aplicação em diversas áreas do conhecimento. Com o passar dos anos a palavra “cultura” foi adquirindo significados muito mais complexos e abrangentes, englobando conhecimento, crenças, valores, costumes e hábitos de uma sociedade (Kroeber, & Kluckhohn, 1952). Já para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), cultura pode ser considerada a programação da mente dos indivíduos de um grupo e é um fenômeno coletivo, pois ao menos parcialmente, é compartilhada entre pessoas que vivem em um mesmo ambiente social. A cultura é o modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo humano, recebidos e transmitidos por símbolos, e que representa sua identidade específica, visto que ela inclui os objetos concretos produzidos pelo grupo. A parte principal da cultura é constituída de ideias tradicionais e de valores que estão ligados a ela (Kroeber, & Kluckhohn, 1952). Atualmente, a expressão é utilizada também no contexto organizacional, ela representa os valores, crenças e práticas comuns a funcionários de determinada empresa. Assim, a cultura tem sido tema de muitas pesquisas na área de administração de empresas (Schein, 2004).

De acordo com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), os símbolos, heróis e rituais de uma cultura se resumem em práticas. Já o núcleo da cultura é composto por valores, que podem ser definidos como fortes tendências a preferir tomar determinadas ações. As diferenças culturais se manifestam de diversas maneiras e níveis de complexidade distintos. Para tentar facilitar esse entendimento, Hofstede (2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) propuseram seis dimensões para caracterizar e estabelecer critérios comparativos entre as culturas de diferentes sociedades, de forma que os grupos apresentam certa propensão a manifestar determinadas características e agem de forma semelhante.



As dimensões estabelecidas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) foram descritas como: “alta *versus* baixa aversão à incerteza”, “alta *versus* baixa distância do poder”, “coletivismo *versus* individualismo”, “masculinidade *versus* feminilidade”, “orientação de longo *versus* curto prazo” e “indulgência *versus* restrição”, e são explicadas na sequência.

A “aversão à incerteza” de Hofstede (2001) está relacionada à como situações imprevisíveis e desconhecidas são absorvidas pelos membros de um grupo, bem como sua reação perante o inesperado. Diferentes sociedades apresentam comportamentos distintos quando se deparam com situações distintas aos padrões. De acordo com Hofstede (2001), em ambientes de “alta aversão à incerteza”, tem-se medo do desconhecido e costuma-se optar pelo conservadorismo, dando pouco espaço para novas ideias. Já quando há “baixa aversão à incerteza”, estimula-se a inovação, geralmente buscando soluções no desconhecido.

A “distância do poder”, de acordo com Hofstede (2001), está ligada a quão próximos os funcionários de uma organização estão das decisões estratégicas da empresa, e se estas são centralizadas ou não. Isso inclui se há consulta aos funcionários durante a tomada de decisão, além de como funciona o controle por parte da gerência, ou se há autonomia entre o corpo de colaboradores. De acordo com Hofstede (2001), os membros de uma sociedade com “alta distância do poder” não costumam questionar os que possuem uma posição hierárquica maior.

A dimensão de “coletividade *versus* individualidade” refere-se à orientação das atitudes dos membros de um grupo, se é focada em objetivos e em interesses pessoais ou em metas de todo o grupo (Hofstede, 2001).

Hofstede (2001) apresenta a dimensão “masculinidade *versus* feminilidade” como a tendência de um grupo manifestar comportamentos tipicamente masculinos, isto é, com acirrada competição e pouca importância atribuída ao próximo, ou femininos, com sentimentos sendo valorizados. Para o autor, valores como humildade, compaixão e empatia são tipicamente femininos, apresentados pela dimensão da “feminilidade”. Por outro lado, competitividade e falta de preocupação com o próximo são comportamentos considerados mais masculinos, chamados de dimensão de “masculinidade”. Estas dimensões estão relacionadas com o comportamento das pessoas e não o gênero em si.

Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a maior parte do planejamento e execução das ações de um determinado grupo pode estar focada na obtenção de resultados imediatos; ou estar orientada a um plano maior que se pretende executar em um momento futuro. A satisfação dos membros de uma organização com recompensas instantâneas ou longínquas determina esses grupos tendem para uma “orientação de curto *versus* longo prazo”.

Por fim, Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) determinaram a existência de uma sexta dimensão cultural. Verificou-se que algumas nações apresentavam características de maior liberdade moral e valorização da própria felicidade, enquanto outras eram extremamente conservadoras e com códigos de conduta rígidos. A esses opostos, ele chamou respectivamente de “indulgência *versus* restrição”.



3. MÉTODOS DE PESQUISA

Como método de pesquisa, foram utilizadas entrevistas estruturadas e questionário fechado. As entrevistas foram realizadas no mesmo período em que os questionários ficaram disponíveis para serem respondidos. O objetivo das entrevistas foi o de entender as expectativas dos gestores em relação às dimensões que seriam encontradas através da análise qualitativa. Assim, foram realizadas duas entrevistas com os fundadores da empresa, segundo as sugestões de Gil (2008). Já os questionários fechados foram utilizados para trazer dados quantitativos às dimensões culturais, pois essa técnica traz respostas mais uniformes e de processamento mais simples (Forza, 2002).

Foram elaboradas perguntas em relação ao sentimento, preferência e comportamento dos funcionários em determinadas situações do cotidiano da organização. A coleta de dados foi feita através de um questionário *online* anônimo na plataforma Google Forms, o qual ficou disponível por aproximadamente duas semanas e foi configurado para que cada funcionário pudesse respondê-lo uma única vez.

A organização objeto desse estudo atua no ramo de publicidade em marketing digital e está sediada na cidade de São Carlos - SP. Atualmente, conta com um corpo de 35 funcionários, dos quais 26 responderam ao questionário fechado. De acordo com Hair et al., (2013), adotando-se o nível de confiança com 95%, a margem de erro para esta amostra é de 9,9%.

Os funcionários da empresa estão alocados nas áreas: operações, comercial, marketing, tecnologia da informação (TI), recursos humanos (RH) e setor financeiro. Buscou-se uma estratificação que englobassem funcionários de todos os setores e níveis hierárquicos, para obter uma representatividade robusta dos dados.

Além disso, realizou-se entrevista com os dois fundadores da empresa, no intuito de obter mais informações relativas à cultura organizacional pela visão dos gestores.

As respostas possíveis para as perguntas do questionário eram: sempre, quase sempre, algumas vezes, raramente e nunca. Se a pergunta fizesse menção a uma situação considerada de extrema masculinidade, e a resposta fosse “sempre”, ela receberia nota máxima nessa pergunta (100) para masculinidade. Caso fosse “nunca”, receberia 0; “raramente” 25; “algumas vezes” 50; e “quase sempre” 75. Esses valores foram utilizados para trazer uma mensuração às dimensões culturais. Ressalta-se que as perguntas foram elaboradas a partir das principais premissas definidas por Hofstede (2001) como características predominantes em grupos de lados extremos de cada um dos eixos culturais. O questionário completo é apresentado no Quadro 1.



Quadro 1. Questionário aplicado na pesquisa.

Alta versus Baixa Aversão à Incerteza	<ol style="list-style-type: none"> 1) Os funcionários tendem a permanecer bastante tempo no mesmo emprego? 2) Pessoas com aparência ou comportamento incomum são temidas pela organização? 3) A alta administração está diretamente envolvida com o operacional da empresa? 4) Os superiores são otimistas em relação às ambições dos funcionários e às suas capacidades de liderança? 5) As tarefas são transmitidas através de instruções rígidas a serem seguidas? 6) Existe liberdade na escolha de metodologias de trabalho? 7) Existe um grande conjunto de regras a ser seguido pelos funcionários? 8) Novas ideias são colocadas frequentemente em prática, visando melhorar os resultados da organização? 9) Erros são comumente tolerados? 10) Os funcionários costumam assumir responsabilidades e buscar posições hierárquicas melhores?
Alta versus Baixa Distância do Poder	<ol style="list-style-type: none"> 1) Os superiores exercem bastante autoridade no dia a dia? 2) Os superiores demonstrar ter conhecimentos fora do seu escopo de trabalho? 3) Os líderes costumam ser práticos, ordenados e confiantes no apoio que recebem? 4) Os subordinados são constantemente consultados na tomada de decisão? 5) Existe abuso do poder por parte dos superiores? 6) Apenas as pessoas com cargos de maior hierarquia conhecem as metas e objetivos da empresa? 7) Há muitos níveis hierárquicos na organização? 8) Os chefes e gerentes se mostram difíceis de ser acionados pelos subordinados no dia a dia? 9) Existe comunicação direta entre todos os níveis hierárquicos? 10) Os superiores se mostram abertos a ouvir críticas e sugestões?
Individualismo versus Coletivismo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Os membros priorizam suas metas individuais antes das metas de todo o grupo? 2) As informações e conhecimentos são compartilhados espontaneamente entre os membros da organização? 3) Habilidades como trabalho em grupo são valorizadas na contratação e efetivação de pessoal? 4) Há troca de experiências diretas entre membros de diferentes áreas? 5) Existe ajuda e colaboração mútua entre os funcionários? 6) Os funcionários sentem-se parte de um grupo? 7) São estimuladas atividades de integração entre as pessoas? 8) Constantemente ocorrem refeições ou lanches compartilhados durante o expediente?
Masculinidade versus Feminilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1) Os membros da organização dedicam quase todo seu tempo apenas ao trabalho? 2) Os superiores valorizam sentimentos e relações humanizadas? 3) A competição entre as pessoas é constantemente estimulada? 4) Os chefes são vistos como trabalhadores comuns (e não como heróis)? 5) Existe uma quantidade significativa de mulheres em cargos de liderança? 6) São dadas oportunidades iguais a homens e mulheres na empresa? 7) Os funcionários costumam dar maior valor à satisfação no trabalho do que à possibilidade de ter maiores ganhos? 8) Existe preocupação com a qualidade de vida das pessoas e com a manutenção de um ambiente de trabalho saudável?
Orientação de Longo versus	<ol style="list-style-type: none"> 1) As metas são traçadas pensando no futuro da empresa? 2) Humildade é uma característica constantemente valorizada? 3) Existe busca constante por resultados rápidos? 4) Os resultados são geralmente reportados mensal e trimestralmente? 5) O foco estratégico da empresa está em fatias de mercado e lucros a longo prazo? 6) Acontecem projetos com duração maior do que 1 ano? 7) Prioriza-se a construção de relacionamentos de longo prazo com clientes e fornecedores ao invés da obtenção de lucros imediatos?
Indulgência versus Restrição	<ol style="list-style-type: none"> 1) As pessoas costumam ser otimistas? 2) Existem códigos de conduta rigorosos? 3) As pessoas costumam se sentir felizes e saudáveis no trabalho? 4) Há predominância de pessoas com personalidade extrovertida? 5) A amizade é valorizada no ambiente de trabalho? 6) Existe liberdade de discurso para todas posições hierárquicas? 7) As pessoas sentem que suas ações determinam os acontecimentos corporativos? 8) Os resultados da empresa são constantemente atribuídos a acontecimentos externos?

Fonte: Autores (2020).



Os resultados obtidos com os questionários aplicados foram comparados com as pontuações nacionais determinadas pelo Hofstede Insights (2019). Essas pontuações nacionais foram calculadas por Hofstede (1980) para diversos países e são utilizadas como parâmetro de comparação para as seis dimensões culturais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A EMPRESA

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

Os funcionários da empresa são majoritariamente da área de exatas, tendo cursado principalmente engenharia, matemática, física, estatística e computação. Como no marketing digital se tem acesso a uma infinidade de dados, métricas e números, os gestores sempre deram preferência à contratação de pessoas com perfil analítico e que estivessem habituadas a trabalhar com gráficos e planilhas.

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

Atualmente, a empresa apresenta quatro níveis hierárquicos. No primeiro nível estão os sócios que também atuam como diretores. No segundo nível está o gerente, quem tem a função de conduzir os coordenadores de TI e de operações. Os coordenadores, tanto de operações quanto de TI estão no terceiro nível hierárquico. No quarto nível estão os estrategistas, desenvolvedores, analistas de marketing e desenvolvedores de novos negócios. Vale ressaltar que as áreas de recursos humanos e financeiro são externas à empresa.

A princípio, o planejamento estratégico da empresa foi baseado no patamar de crescimento que os proprietários gostariam de atingir em um ano. Porém, não havia uma metodologia definida para se chegar aos resultados pretendidos. Por conta disso, foi necessário criar processos definidos de algumas tarefas, além de estruturar as áreas funcionais após a entrada de uma pessoa para o setor financeiro. Posteriormente, o número de clientes foi aumentando e diversos funcionários foram contratados, aumentando as áreas existentes e inaugurando as áreas de TI, marketing e design. Após um ano de atividade, as áreas do Financeira e de RH foram terceirizadas.



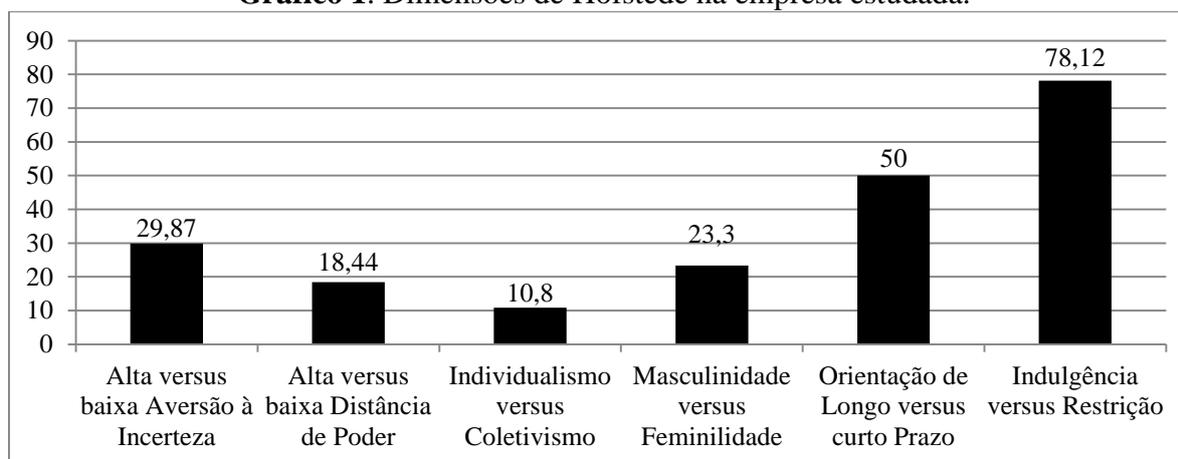
Os funcionários são divididos em times dentro das áreas citadas, sendo um coordenador responsável por cada time. Apesar de haver essa divisão funcional, há grande conexão entre as áreas e diversos funcionários costumam transitar em cargos de outras áreas. A hierarquia da empresa, de acordo com os gerentes, é horizontalizada. Isso significa que os funcionários têm liberdade para tomar decisões em seus cargos, sem precisar do aval dos superiores a cada tarefa. Além disso, no dia a dia, tarefas semelhantes são feitas por funcionários de diferentes níveis hierárquicos.

Os principais valores defendidos pelos proprietários da empresa são: transparência, tanto interna quanto com clientes; compartilhamento de conhecimento e informações entre todos os membros, sendo essencial que todos estejam abertos a ensinar e a aprender a todo o momento; orientação a dados, os quais não são absolutos e se alteram com o tempo, o que pode exigir constantes mudanças; entrega de um serviço de qualidade, através de um grande apoio da tecnologia e mensuração de dados, que possa realmente ajudar as pessoas e os pequenos negócios a prosperarem.

4.1 DIMENSÕES CULTURAIS DA EMPRESA

A partir das respostas dos entrevistados ao questionário foram obtidas as médias para cada uma das dimensões culturais na organização, conforme apresentado pelo Gráfico 1.

Gráfico 1. Dimensões de Hofstede na empresa estudada.



Fonte: Autores (2020).

A média obtida para “aversão à incerteza” foi 29,87. O número baixo indica que a organização tem alta aceitação à incerteza. Isso vai ao encontro do que foi relatado pelos gestores durante as entrevistas, os quais promovem a presença de soluções tecnológicas no dia a dia de trabalho. Além disso, o fato de a empresa estar sofrendo constantes mudanças estruturais desde seu princípio e a alta rotatividade de funcionários estão relacionadas com características de não demonstrar medo frente a mudanças e de não manter fortes vínculos com pessoas. Comparada à classificação determinada pelo Hofstede Insights (2019) para o Brasil, a pontuação da empresa é considerada baixa, já que a pontuação nacional é de 76 pontos, demonstrando que a sociedade brasileira apresenta alta “aversão à incerteza”. Em relação ao restante do mundo, também é uma pontuação bem baixa, equiparada com o Reino



Unido, 35 pontos, e Suécia, 29 pontos, os quais são países exemplos de baixa “aversão à incerteza”.

Para a “distância do poder”, a pontuação encontrada foi de 18,44. Essa pontuação se encontra próxima ao extremo inferior do eixo, o que representa que a empresa se enquadra em baixa “distância do poder”. Em relação à pontuação nacional que é de 69 pontos, o resultado está bem abaixo, indicando que a empresa foge ao padrão da sociedade brasileira em geral no quesito analisado. De acordo com as entrevistas, verificou-se que existe uma unidade entre os tomadores de decisões e as opiniões dos funcionários sobre isso. Os gestores buscam respeitar à estrutura horizontalizada. Mesmo em diferentes cargos de responsabilidades, algumas funções da empresa são executadas por todos os membros. O arranjo físico das mesas de trabalho dos funcionários na empresa é diferenciado. Todos os times ocupam o mesmo salão, agrupados em ilhas funcionais, mas sem barreira física entre eles. Os colaboradores têm claro quais são suas metas e também sobre os resultados atuais de toda a organização. Os gestores e os sócios sentam-se ao lado de estrategistas, coordenadores e demais cargos, sem a existência de nenhuma sala separada. Isso também demonstra baixa “distância do poder” e acessibilidade aos líderes até pelos membros de menores níveis da hierarquia.

O valor obtido para a dimensão de “individualismo *versus* coletivismo” foi 10,80, o que indica a predominância do “coletivismo”. A nota brasileira para “individualismo” é 38, indicando que o “coletivismo” também predomina para o contexto nacional. O Brasil apresenta um valor bem abaixo de muitos países como Estados Unidos, Austrália e Reino Unido, que são considerados altamente individualistas. A estrutura de times mencionada por um dos entrevistados certamente colabora para o coletivismo, já que incentiva as pessoas a interagirem e buscarem juntas soluções para os problemas.

A pontuação de 23,30 encontrada para “masculinidade *versus* feminilidade” indica um grupo com maior tendência à “feminilidade”. A preocupação dos gestores com a felicidade e qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho evidencia essa característica, visto que a “feminilidade” está relacionada com estas características de acordo com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Existe uma grande precaução por parte dos funcionários sobre a postura praticada e a ideologia disseminada entre eles, o que acarretou a criação de um grupo responsável por organizar eventos educativos sobre diversidade. Semanalmente ocorrem reuniões onde são abordadas situações do dia a dia que podem causar desconforto aos funcionários, seja em relacionamento interno ou externo, e traçadas diretrizes de como agir nessas situações adversas. O grupo define qual é o posicionamento da instituição perante aos mais polêmicos temas. Em relação ao panorama nacional, foi obtida uma pontuação relativamente baixa, porém apontando na mesma direção do eixo. A nota brasileira para “masculinidade *versus* feminilidade” é 49, indicando que existem algumas tendências à “feminilidade”, porém fica praticamente no meio termo entre os extremos.

Como citado, a empresa foi fundada por dois ex-funcionários do Google, que trouxeram boa parte de suas experiências de lá e aplicaram na empresa. Por conta disso, existem diversos ambientes de convívio, como sala de descanso, área de jogos e sala de refeições. A empresa oferece aos funcionários diariamente café da manhã, lanche da tarde e, ao longo de todo o dia,



café, chá, biscoitos, frutas, cereais, chocolates e bolos. A ideia é aumentar a produtividade dos funcionários e motivá-los, através de um ambiente que promova a integração e o bem estar. Além disso, em torno de duas vezes ao mês ocorrem eventos envolvendo os funcionários fora do ambiente de trabalho, como churrascos, jantares, noites de jogos e outras confraternizações.

A dimensão “orientação de longo *versus* curto prazo” foi a que obteve a nota mais próxima de 50 pontos, indicando que a organização se encontra quase equidistante aos dois extremos do eixo. Isso significa que a orientação de grande parte dos funcionários está dividida entre o longo e o curto prazo. O planejamento da empresa que é feito a médio ou longo prazo, acaba se desdobrando em metas de curto prazo. Como são nessas metas que se baseiam a maior parte das tarefas dos colaboradores, sua visão e pensamento acabam se voltando para períodos mais próximos, mesmo que essas tarefas contribuam para um objetivo maior de longo prazo. Quanto aos objetivos principais da empresa, por exemplo, de se tornar uma grande referência no meio do marketing digital, estar tão próxima do lado do eixo da orientação de curto prazo poderia ser arriscado. Isso porque, muitas decisões podem ser enviesadas e distorcerem melhores práticas. É evidente que no ambiente de agências de marketing, principalmente no das focadas em desempenho, como no caso estudado, é exigido por parte dos clientes, que se obtenham resultados imediatos.

A pontuação de 78,12 obtida para “indulgência *versus* restrição” indica uma organização com bastante liberdade. Os funcionários podem escolher suas metodologias de trabalho, além da possibilidade para falar com qualquer superior. A pontuação brasileira de 69 também é relativamente alta para “indulgência”. A cultura da empresa estudada tende a “indulgência”, o que mostra que os funcionários não são inibidos ou reprimidos em seu dia a dia e têm liberdade de se expressar e decidir sobre suas atitudes. Essa característica é valiosa para se criar um ambiente corporativo saudável. Porém, não se pode deixar de verificar se as funções e tarefas atribuídas são respeitadas.

5. CONCLUSÃO

Em suma, o presente trabalho cumpriu com os objetivos propostos e conseguiu classificar a empresa estudada nas dimensões culturais determinadas por Hofstede (2001) e obter uma melhor compreensão da realidade.

A maior parte das dimensões encontradas está de acordo com os valores que a alta administração relatou propagar para a empresa. O que demonstra a importância da disseminação de valores culturais pela liderança. Este alinhamento permite que as propostas idealizadas pelos fundadores e gerentes da empresa possam alcançar os outros níveis hierárquicos da empresa.

Pelos resultados encontrados, a dimensão que mais chamou a atenção foi a “orientação de longo prazo”, a qual apresentou o valor mais próximo da neutralidade. A pressão dos clientes por resultados imediatos acarreta no surgimento de uma “orientação de curto prazo”, que pode garantir a rentabilidade e saúde do negócio atualmente. Por outro lado, é vital que a busca por resultados rápidos não ofusque o principal objetivo de desenvolvimento da organização. As decisões estratégicas devem ser tomadas pensando-se no médio ou longo prazo, independente



Citação (APA): Calfei, J. S., Bacellar, L. F. S., Lourenço, C. M., & Santos, F. C. A. (2020). As dimensões culturais de Hofstede em uma pequena empresa de publicidade. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(5), 135-145.

das cobranças imediatas. Assim, se a empresa busca alcançar objetivos em longo prazo, é necessário que sejam tomadas decisões que permitam que os trabalhadores enxerguem as tarefas diárias como metas para o futuro.

Em seguida, a “aversão à incerteza” deve ser foco de atenção. Pois, mesmo obtendo-se a uma classificação baixa na coleta de dados, frisa-se que é recomendado pela literatura que em empresas que trabalham com tecnologia e inovação, se tenha um ambiente com uma baixa aversão à incerteza.

Dentro da dimensão de “masculinidade”, observa-se que os valores de “feminilidade” são intrínsecos ao corpo dos funcionários e mais bem propagados. Assim como o “coletivismo” e a “indulgência”. Pela análise destas três dimensões, verifica-se que existe um esforço da empresa em proporcionar um ambiente que seja agradável para a convivência dos trabalhadores. Contudo, ressalta-se que o pensamento de coletividade, liberdade na tomada de decisões e manter o bem estar dos outros precisa ser construído diariamente, uma vez que a alta rotatividade de funcionários ainda é uma realidade da empresa.

Em relação à “distância do poder”, verifica-se que a alta administração mantém um canal aberto com todos os níveis da organização e cria um ambiente horizontalizado. Este achatamento da “distância do poder” permite um ambiente com maior leveza para o trabalho. Além de uma maior fluidez na comunicação entre os membros. Dessa forma, existe um ganho na troca de informações, através do auxílio mútuo, que permite o atingimento de resultados mais rápidos e com menos desgaste.

REFERÊNCIAS

Boyce, A.S., Nieminen, L., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 339-359. doi:10.1002/job.1985

Forza, C. (2020). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194. doi:10.1108/01443570210414310

Guerra, O. & Teixeira F. (2010). A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. *Revista de Economia Política*, 30(1), 124-139. doi: 10.1590/S0101-31572010000100008

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

Hair, Jr. J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2013). *Essentials of marketing research*. 3rd ed. New York, McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad. *Organizational Dynamics*, 9 (1), 42-63, 1980.

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



Citação (APA): Callefi, J. S., Bacellar, L. F. S., Lourenço, C. M., & Santos, F. C. A (2020). As dimensões culturais de Hofstede em uma pequena empresa de publicidade. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(5), 135-145.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intellectual cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede Insights. Compare countries. 2019. Recuperado em: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>. Acesso em: 5 abril de 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Rio de Janeiro, 2003. Recuperado em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf> Acesso em: 15 maio 2019.

Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Massachusetts: Cambridge, 1952.

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

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Relatório: Perfil da ME e da EPP, 2017*. Recuperado: em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Análise do CAGED: Admissões nos pequenos negócios em 2016, por faixa etária*. Recuperado: em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0472e551bdb300d9b10cd68db392cf41/\\$File/7583.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0472e551bdb300d9b10cd68db392cf41/$File/7583.pdf). Acesso em: 05 ago. 2020.

