

Cultura Nacional e sua Influência nos Laboratórios Farmacêuticos Brasileiros

GISLAINE SOUZA DOS SANTOS AMANCIO DA SILVA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS

CELSO MACHADO JUNIOR

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP

ALEX AMANCIO DA SILVA

WALTER BATAGLIA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CULTURA NACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NOS LABORATÓRIOS FARMACÊUTICOS BRASILEIROS

INTRODUÇÃO

As organizações são afetadas pelos diversos ambientes existentes tanto externos como internos caracterizados pela globalização, pelos desenvolvimentos da tecnologia da informação e a crescente competitividade entre as empresas.

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.

Nesse caso enquadra-se a pesquisa sobre a entrada de novas empresas com foco direcionado aos 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.

O problema de pesquisa desenvolvido neste trabalho foi: qual a influência da cultura nacional nos laboratórios farmacêuticos brasileiros? Frente ao exposto esta pesquisa apresenta o objetivo de analisar a cultura estabelecida no processo de certificação de fármacos nos laboratórios de certificação brasileiros. A relevância da pesquisa vincula-se à compreensão da influência da cultura nacional nos processos decisórios estratégicos de investimentos no setor de testes clínicos.

Além deste capítulo introdutório, o estudo apresenta o referencial teórico, a metodologia empregada, a apresentação e análise dos dados que incorpora a respectiva discussão, e encerra com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se destina a apresentar o referencial teórico que sustenta a pesquisa. Para tanto foi elaborado abordando a cultura nacional suas dimensões e a análise no Projeto Globe.

2.1 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 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.

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, 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.

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; HOFSTEDE, 2003).

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 que 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. 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) foram: distancia de poder; individualismo; masculinidade versus feminilidade; aversão à incerteza; orientação de curto versus longo prazo.

A seguir segue descrição de cada dimensão de Hofstede (1993, 2003):

Distância Hierárquica ou de Poder: 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 que leva 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).

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).

Individualismo: 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). 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).

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 (HOFSTEDE, 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).

Aversão à incerteza: 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).

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 cultura ocidental impera a orientação para o curto prazo (ROCHA, 2008).

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).

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).

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).

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 empresariais 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 Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (GLOBE) 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.

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 definida como 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; igualitarismo 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 é a forma como os indivíduos da sociedade e das organizações são assertivos, confrontadores e agressivos nas relações sociais; orientação humana está relacionada 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; coletivismo em grupo considera o grau de orgulho e lealdade que os indivíduos expressam nas suas famílias e organizações; coletivismo institucional reflete o grau em que a comunidade encoraja as práticas sociais e recompensam a distribuição coletiva dos recursos e ações coletivas; orientação para o desempenho determina o nível em que os membros de organizações e da sociedade encorajam e recompensam o grupo pela melhoria e excelência no desempenho; 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 status e 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.

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).

2.1 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.

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).

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 inovadoras 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).

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.

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.

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.

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).

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.

Assertividade: A dimensão assertividade verifica se as pessoas da sociedade praticam a assertividade, se são agressivas, dispostas ao confronto, 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. 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).

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 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.

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).

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).

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).

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 se refere 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).

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

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 interpretadas como ameaçadoras e o quanto prefere-se ter regras, instituições, procedimentos que aliviem a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros (WAINBERG, 2009; CASEIRO, 2012).

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).

3. METODOLOGIA

Optou-se pelo método da pesquisa qualitativa, partindo da problemática proposta neste estudo. 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 abordar um evento, 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).

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. 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 às proposições sobre a questão de pesquisa. 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.

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.

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.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo se destina a apresentar e analisar os dados obtidos nas entrevistas realizadas em quatro empresas do setor de laboratório de testes clínicos. Os depoimentos são apresentados segundo as temáticas de interesse do estudo, identificando os dados pelas empresas que realizaram o depoimento segundo seus representantes. Adicionalmente, os dados obtidos são discutidos frente ao referencial teórico desenvolvido no capítulo 2. Optou-se por realizar a discussão junto com a apresentação e análise dos dados, com a finalidade de estabelecer maior dinâmica do texto.

Os depoimentos do entrevistado da empresa A e da empresa C abordam a etapa referente ao processo de aprovação de novos fármacos desenvolvidos pela indústria farmacêutica. Na sequência os depoimentos realizados.

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. (Empresa A)

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 (...) (Empresa C)

O relato dos entrevistados indica a existência de dificuldades no processo de registro dos novos fármacos pela ANVISA. As dificuldades encontradas são recorrentes a todos novos projetos apresentados, estabelecendo desta forma o entendimento e a cultura, de que realizar a aprovação de um novo fármaco é um processo longo e burocrático. Fatores estes que imputam aos Laboratórios de análise restrições para o desenvolvimento desta atividade. Esta conduta das empresas vai ao encontro da abordagem de Geertz (1989) na qual as visões e os comportamentos de um grupo social estabelecem a cultura, que no caso dos laboratórios de análise é edificada no entendimento de alta complexidade para realizar a aprovação do Fármaco na ANVISA.

Adicionalmente, as empresas A e D apresentam outros fatores que dificultam o processo de registro, e reforçam a cultura da não realização desta atividade no Brasil, conforme se observa nos depoimentos realizados.

(...) 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 (...) (Empresa A)

(...) 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. (Empresa D)

Observa-se a ênfase dos entrevistados nas dificuldades envolvidas na aprovação do Fármaco. Os entrevistados indicam um excesso de zelo na sistemática de aprovação, que demanda a realização de um duplo protocolo de análise na pesquisa. Mesmo para os produtos já avaliados no exterior e também para aqueles que estão passando pela segunda avaliação. Os entrevistados estabelecem desconforto com este duplo protocolo realizado pela Anvisa, pois ele desconsidera o fato de que os Fármacos, passaram por testes iniciais pelas próprias empresas farmacêuticas, e que os resultados encontrados são encaminhados junto com a proposta. Os entrevistados interpretam esta conduta com uma postura de receio da ANVISA, pois caso o Fármaco apresente problemas, pode ocorrer o envolvimento do nome da instituição em processos judiciais. Assim, este receio estabelece este rigor de conduta. No entanto, quanto maior o rigor da ANVISA, maior é o fortalecimento da cultura da dificuldade de se realizar os registros no Brasil. O emprego destes protocolos vai contra a proposta de que seus riscos podem ser remediados, conforme propõem Hofstede (1993), Rocha (2008) e Silveira e Garcia (2010) que abordam a temática, sobre o respeito às tradições que dificultam as mudanças de atividades, muitas vezes prejudiciais às instituições, além do prestígio e cumprimento de regras sociais de uma sociedade, trazendo às empresas um grau de insegurança e incerteza no seu desenvolvimento e crescimento no local em que estão inseridas

Os gestores das organizações, diante do rígido protocolo das entidades regulatórias, se tornam descrentes e desmotivados a continuar o desenvolvimento de pesquisa de novos fármacos. Assim, o principal elemento de desestímulo para o desenvolvimento do novo produto é o longo período utilizado pela ANVISA para a certificação da proposta. Neste sentido, os produtos desenvolvidos fora do Brasil, possuem a vantagem de realizarem a certificação em instituições internacionais, e não na ANVISA, e quando chegam ao mercado nacional não necessitam de nova certificação, pois a obtida em seu país de origem é válida para comercializar no Brasil. A demora na aprovação dos protocolos, muitas vezes ultrapassa os prazos anteriormente definidos para lançamento dos fármacos e o volume de documentos exigidos para validar seus resultados. Assim, o longo prazo para se obter a certificação da ANVISA potencialmente privilegia os laboratórios internacionais, pois eles tem menos burocracia para aprovação que os nacionais, situação essa evidenciada nas falas dos autores Hofstede (1993) e Rocha (2008) que a autoridade hierárquica, a distinção e distribuição desigual do poder, estão mais relacionados pelos valores do sistema do que pelo poder, e necessidade de seus membros, indo de encontro ao depoimento das empresas A, C e D.

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 (...).

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 (...) (Empresa A)

(...) 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 (Empresa C).

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

O relato das empresas A e C indica a falta de processos formal dos órgãos reguladores, conduta esta que impacta no tempo de aprovação do Protocolo de Pesquisa. Assim, os laboratórios muitas vezes perdem a oportunidade de desenvolver a pesquisa clínica, por conta da falta de visibilidade de como será o processo realizado pela ANVISA. Neste sentido, a falta de cooperação, de interesse e de conhecimento apresentada por parte dos funcionários dos órgãos reguladores, não estabelece intima relação com a abordagem de Cassaroto e Pires (1998) na qual os interesses pessoais e empresariais estão ligados à rede de alianças a partir da cooperação entre as empresas, competência primária de cada parceiro, fluxo de informações e aspectos culturais, ou seja, os funcionários da ANVISA não se posicionam como colaboradores ativos dos laboratórios de pesquisa. Adicionalmente, observa-se diferença de culturas entre os Laboratórios e a ANVISA, conforme propõem Corso e Fossa (2008) em que as orientações de culturas diferentes das organizações levam as formas diferentes de agir, tomar decisões e perceber a realidade de forma distinta uma das outras. Esta condição é reforçada pelo relato dos entrevistados, conforme se observa na sequência:

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 resolveros problemas, porque até eles quando se discutem, eles não resolvem nada, porque parece que não existe uma boa vontade em resolver. (Empresa A)

(...) a gente precisa de uma aprovação do comitê de ética, então é um terceiro que faz, não é interno. (...) uma condição *sinequanon* para que agente possa exercer as atividades é a aprovação, certificação da ANVISA, de uma certa forma agente precisa aguardar (empresa C)

Nas falas da Empresa A e C, novamente se evidencia a dificuldade que os laboratórios de teste clínico brasileiros competirem com os laboratório estrangeiros, em virtude de perderem várias pesquisas para empresas internacionais por conta do tempo de aprovação dos seus protocolos de pesquisas. As Empresas certificadoras internacionais se posicionam como mais flexíveis e com maior rapidez no processo de certificação dos fármacos em desenvolvimento. A atuação da ANVISA esta consonante com a abordagem de House et al. (2004) que em sua pesquisa GLOBE comprovam que a Cultura do Brasil na dimensão, orientação para desempenho, na medida “prática” demonstra uma sociedade menos competitiva globalmente, devido aos sistemas menos avançados, regulações pouco flexíveis, e ainda na dimensão “valor” apresenta dificuldades com o crescimento econômico.

O relato das empresas indica que o problema não se restringe a apenas os fármacos nacionais em desenvolvimento. Segundo as empresas, mesmo em processos mais simples como a reprodução de pesquisas, observa-se a dificuldade de atuação em decorrência d forma de atuar da ANVISA.

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. (Empresa A)

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. (Empresa C)

Observa-se a aversão à incerteza presente no relato da Empresa A descrevendo a dificuldade em superar a difícil regulação imposta a indústria farmacêutica. A indústria farmacêutica em seus protocolos de desenvolvimento pondera a preocupação com o paciente, e com as possíveis implicações decorrentes do consumo do produto, no entanto interpretam como infundado o receio apresentado pela ANVISA e expresso nos seus protocolos e na ausência de previsibilidade de suas atividades. A percepção é que a ANVISA possui maior recio em ser responsabilizada em eventual problema decorrente da utilização de fármaco que tenha aprovado, do que efetivamente com a saúde do paciente que irá utiliza-lo. O posicionamento da ANVISA é harmônico com a perspectiva de House et al. (2004) que ressalta a aversão a incerteza como medida apoiada no fato, de a cultura levar as pessoas a estarem confortáveis ou desconfortáveis com situações desestruturadas, desconhecidas e novas, vendo essas situações como ameaçadoras. Dessa forma, Wainberg (2009) e Caseiro (2012) declaram que as pessoas buscam regras e procedimentos que aliviem a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros, portanto esses conceitos vão de encontro às declarações das empresas A e B. Comportamento este, observado no posicionamento da ANVISA. Vale destacar, que as empresas manifestam preocupação com a saúde de seus clientes, e que o seu desejo, não esta relacionado a um relaxamento do rigor das atividades da ANVISA, nem tão pouco a uma eventual restrição a se alterar os procedimentos da indústria, como se observa nos relatos seguintes.

(...) 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. (Empresa C)

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

A declaração dos entrevistados indica que a maior responsabilidade financeira e legal é imputada as indústrias farmacêuticas e não à ANVISA, evidenciando desta forma que estas empresas atuam de forma responsável na elaboração e na certificação de seus fármacos. Apesar de todas as restrições apontadas pelos Laboratórios de certificação, as indústrias buscam estabelecer maior competitividade inclusive no mercado internacional. As empresas C e D estão constantemente buscando meios para ter qualidade em suas atividades, avaliando mercado, equipamentos de alta tecnologia. Adicionalmente, buscam profissionais com alto conhecimento em seus ramos de atuação, a fim de manter a excelência em seus trabalhos. Estas condutas evidenciam a criatividade do setor, que busca tomar decisões rápidas, amparadas na teoria da dimensão de assertividade de House et al. (2004) para quem as pessoas da sociedade na dimensão da assertividade, são agressivas, confrontativas, rígidas, criam competição nas relações sociais e valorizam as características competência, competição e concorrência. Evidencia-se tal ocorrência na fala, dos representantes, das empresas C e D, que buscam a excelência em suas pesquisas, com um nível internacional de qualidade.

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.

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 tá 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. (...) 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. (Empresa C)

Foi pra comprar equipamento, foi pra contratar PHDs (profissionais com pós doutorado), 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 s 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. (Empresa D)

Os depoimentos indicam que as empresas do setor farmacêutico realizam investimento em equipamentos e profissionais, com o intuito de proporcionar no Brasil o mesmo padrão de atuação encontrado nos demais países do mundo. Este posicionamento indica que a ANVISA poderia adotar os mesmos padrões que seus similares em outros países, ou seja, adotar os mesmos padrões e prazos para certificação.

Os laboratórios pesquisados nesse trabalho mostram sua insatisfação com os órgãos regulatórios brasileiros, por conta de sua morosidade nas aprovações das pesquisas e pela falta de processos bem definidos. Este comportamento dos órgãos regulatórios impacta na baixa competitividade dos laboratórios brasileiros no comparativo com os laboratórios estrangeiros, que gozam de órgãos de regulação flexíveis e rápidos, permitindo a aprovação de protocolos e desenvolvimento de pesquisas de forma mais célere, que os laboratórios nacionais. Como resultante final se observa, na indústria farmacêutica internacional, uma maior quantidade (expressiva quantidade) de patentes dos laboratório de fármacos registrados e comercializados como fármacos inéditos. O próximo capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a cultura estabelecida no processo de certificação de fármacos nos laboratórios de certificação brasileiros. O desenvolvimento da pesquisa se baseou na estratégia de estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa.

Os dados possibilitam evidenciar que as empresas de certificação de fármacos brasileiros possuem uma cultura de descredito para com a eficiência do órgão certificador. As empresas e os profissionais das empresas certificadoras entendem que os protocolos adotados pelo organismo certificador possuem redundâncias desnecessárias e desprezam os resultados obtidos pelas empresas durante o processo de desenvolvimento. Este comportamento cultural apresenta resultados preocupantes, como falta de incentivo no desenvolvimento de fármacos no Brasil, e

preferência da indústria nacional para produzir e comercializar produtos desenvolvidos em outros países.

A cultura estabelecida na indústria farmacêutica e nos Laboratórios de certificação brasileiros, atua de forma a coibir o crescimento e o desenvolvimento deste setor no Brasil, e de forma mais ampla, condiciona a indústria farmacêutica nacional a não realizar investimentos em novas pesquisas de fármacos, tornando-se desta forma compradora de pesquisas desenvolvidas em outros países. Um aspecto interessante e contraditório observado, é que apesar do culturalmente o setor não realizar investimentos no desenvolvimento de novos fármacos, ele realiza investimentos em novos equipamentos e na contratação de profissionais com pós doutorado. Assim, é de se presumir que um ajuste no organismo certificador (ANVISA) se aproximando dos padrões e prazos internacionais, potencialmente alteraria a cultura da indústria farmacêutica nacional, para uma postura de maiores investimentos no desenvolvimento de novos fármacos.

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

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, ed. 5, 2011.

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.

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 os Management Review**, vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

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.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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. 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.

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.

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.

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.

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

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