

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DIMENSÕES DA CULTURA NACIONAL E CONFIANÇA COMO ENTRAVE
PARA O CUMPRIMENTO DE PRAZOS EM OBRAS DE CONSTRUÇÃO E
MONTAGEM DE UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA DE ENERGIA**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

EDUARDO ROCHA CLEMENTE

Rio de Janeiro - 2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

EDUARDO ROCHA CLEMENTE

**DIMENSÕES DA CULTURA NACIONAL E CONFIANÇA COMO ENTRAVE
PARA O CUMPRIMENTO DE PRAZOS EM OBRAS DE CONSTRUÇÃO E
MONTAGEM DE UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA DE ENERGIA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof^a. Carmen Pires Migueles

Rio de Janeiro

2016

Clemente, Eduardo Rocha

Dimensões da cultura nacional e confiança como entrave para o cumprimento de prazos em obras de construção e montagem de uma grande empresa brasileira de energia / Eduardo Rocha Clemente. – 2016.

97 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Carmen Pires Migueles

Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional. 2. Administração de projetos. I. Migueles, Carmen Pires. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4



EDUARDO ROCHA CLEMENTE

**DIMENSÕES DA CULTURA NACIONAL E CONFIANÇA COMO ENTRAVE PARA O
CUMPRIMENTO DE PRAZOS EM OBRAS DE CONSTRUÇÃO E MONTAGEM DE
UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA DE ENERGIA.**

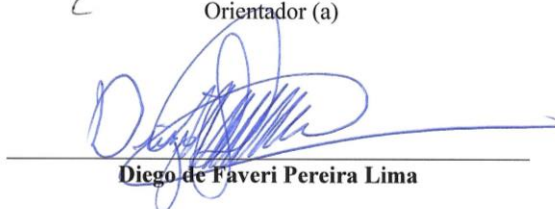
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 21/11/2016.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Carmen Pires Migueles
Orientador (a)



Diego de Faveri Pereira Lima



Eduardo Espíndola Halpern

Aos que buscam incessantemente descobrir o Caminho, a Verdade e a Vida.

A minha esposa, filha e amigos que souberam respeitar a minha ausência.

A minha família, mãe, irmãos, tios, primos, sobrinhos e agregados que dão maior significado a minha vida.

E por último ao meu pai, que se vivo estivesse, estaria mais orgulhoso.

AGRADECIMENTOS

Buscar inspiração para deixar belas palavras aos que me foram, e têm sido importantes em minha vida é um desafio tão denso quanto o trabalho inteiro de minha dissertação.

Enquanto o segundo demandou extrema dedicação e horas de estudo, o primeiro, tratando de questões emocionais, demanda inspiração emocional, abertura da alma e grande introspecção.

Ao mergulhar profundamente em áreas de conhecimento que pouco tive contato na minha vida profissional, percebi que passei horas sem o convívio de diversos “ausentes próximos”, que foram obrigados a dividir a minha atenção com livros e aulas.

Aos ausentes mais próximos que são a minha filha e esposa, que dedico este parágrafo de maior ternura e companheirismo, sempre tornando o nosso lar um verdadeiro templo e refúgio de aprendizado da vida e para a vida.

Aos ausentes reais, que se foram e não voltam mais. Ao meu pai, que presente em meus pensamentos, está mais orgulhoso hoje, com minha tia e minha avó que compartilharam tão próximas esta vida terrena de conhecimentos e afetos.

À minha “pãe”, que desde os meus nove anos soube conduzir, com a sabedoria necessária, a minha educação e instrução.

Aos gerentes da empresa onde trabalho por possibilitarem a participação neste curso, ajudando na aprovação do patrocínio, não somente como representantes da empresa, mas também pela compreensão quanto as minhas esporádicas ausências.

Não desconsiderando os demais professores do corpo docente da FGV, mas deixando especial agradecimento para: Carmen Pires Migueles, Hélio Arthur Reis Irigaray, Joaquim Rubens Fontes Filho, Marco Tulio Zanini, fontes de inspiração e sabedoria, onde pude buscar conselhos, direcionamentos, e contar com a paciência destes profissionais que trouxeram olhares diferentes para um mesmo objeto, que transformaram senso comum em algo diferente, e que por último, conseguiram trazer mudança na forma como enxergo a vida, agora e para todo o sempre.

“Quero ser o teu amigo.
Nem demais e nem de menos.
Nem tão longe e nem tão perto.
Na medida mais precisa que eu puder.
Mas amar-te sem medida e ficar na tua vida,
Da maneira mais discreta que eu souber.
Sem tirar-te a liberdade, sem jamais te sufocar.
Sem forçar tua vontade.
Sem falar, quando for hora de calar.
E sem calar, quando for hora de falar.
Nem ausente, nem presente por demais.
Simplesmente, calmamente, ser-te paz.
É bonito ser amigo, mas confesso: é tão difícil aprender!
E por isso eu te suplico paciência.
Vou encher este teu rosto de lembranças,
Dá-me tempo de acertar nossas distâncias.”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

O objetivo deste estudo é o de aprofundar conhecimento sobre a taxonomia de atrasos em obras de construção e montagem, no âmbito de uma grande indústria de energia brasileira, sob uma perspectiva cultural. Pretende-se entender como dimensões culturais afetam cumprimento de prazos em contratos desta empresa brasileira de capital misto, observando e identificando a programação coletiva do grupo de responsáveis pela condução dos contratos, no âmbito de quem contrata e seus impactos. Apoiando-se no referencial teórico de dimensões de cultura nacional e de níveis de confiança no contexto de organizações, esta dissertação contribui para um conhecimento ainda maior sobre os motivos pelos quais obras brasileiras atrasam, descolando-se um pouco do referencial tradicional e consagrado de gestão de projetos, em que raramente são adotados referenciais das ciências sociais como forma explicativa para tais atrasos. Este caminho foi percorrido através de uma abordagem exploratória, ora como observador participante utilizando-se de narrativa autobiográfica, ora aplicando-se questionários consagrados e validados de dimensões culturais e de confiança em grupos de pessoas responsáveis pela condução contratual. Este trabalho aponta que alta distância de poder, elevada aversão à incerteza e baixos níveis de confiança são variáveis explicativas para atrasos em obras de construção e montagem no segmento estudado.

Palavras-chave: Cultura Nacional. Confiança. Cultura Organizacional. Gestão de Projetos.

ABSTRACT

The aim of this study, from a cultural perspective, is to deepen knowledge about the taxonomy of delays in construction and assembly works in the context of a large Brazilian energy industry. It aims to understand how cultural dimensions affect meeting deadlines in contracts of this half public Brazilian company, observing and identifying the collective programming of the group responsible for conducting contracts, under owner perspective and respective impacts related. Relying on the theoretical framework of national culture dimensions and trust in the context of organizations, this dissertation contributes to a greater understanding of the reasons why Brazilian projects slips in schedule, taking little off the traditional framework of project management. Social sciences are rarely adopted as an explanatory way for such delays. This path has been through an exploratory approach, both as a participant observer using the autobiographical narrative, sometimes applying established and validated questionnaires through cultural dimensions and trust in groups of persons responsible for conducting contracts. This work shows that high power distance, high uncertainty avoidance and low trust levels are explanatory variables for delays in this construction industry.

Keywords: National Culture. Trust. Organizational Culture. Project Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de causa e efeito de atrasos - disciplina de engenharia (design).....	13
Figura 2 - Fases de Projeto	15
Figura 3 - Três Níveis da Programação Mental Humana	21
Figura 4 - Diagrama de camadas: manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade	23
Figura 5 - Estabilidade de Padrões Culturais	24
Figura 6 - Dimensões Culturais do Brasil	28
Figura 7 - Sistema de Ação Cultural Brasileiro.....	35
Figura 8 - Entraves para excelência.....	36
Figura 9 - Gradiente de Favor e Corrupção	42
Figura 10 - Quadrantes de Natureza de Tarefa e Incerteza Institucional	46
Figura 11 - Aspectos de Confiança.....	47
Figura 12 - Relações de confiança no ambiente institucional brasileiro	49
Figura 13 - Revisão da literatura	55
Figura 14 - Gráfico de pizza da população de contratos em relação aos atrasos	60
Figura 15 - Gráfico de pizza da amostra de contratos e seus atrasos	61
Figura 16 - Boxplot dos atrasos da amostra	62
Figura 17 - Distribuição de frequência dos atrasos da amostra.....	63
Figura 18 - Distribuição de frequência dos contratos da população.....	64
Figura 19 - Nível de escolaridade da amostra	83
Figura 20 - Histograma da idade dos indivíduos da amostra	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre baixo e alto PDI.....	29
Tabela 2 - Diferenças fundamentais entre abaixo e alto UAI.....	30
Tabela 3 - Estatística Descritiva da variável atraso	62
Tabela 4 - Medidas de Confiança no superior	80
Tabela 5 - Medida de confiança em um colega de trabalho	80
Tabela 6 - Medida de confiança na equipe de trabalho	81

SUMÁRIO

1	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	12
2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	17
3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	18
4	REVISÃO DA LITERATURA	20
4.1	As dimensões de Hofstede	20
4.2	Carmen Migueles e a excelência através da cultura	31
4.3	Livia Barbosa e “O Jeitinho Brasileiro”	36
4.4	Níveis de confiança.....	42
4.5	Dissertações similares	49
4.6	Resumo da revisão da literatura	51
5	METODOLOGIA.....	57
5.1	Coleta e tratamento de dados	57
5.2	Estatística descritiva do atraso	60
5.3	Aplicação do questionário.....	64
5.4	Observação Participante.....	65
5.4.1	Fiscal como testemunha	67
5.4.2	Formalismo associado à emissão de permissões de trabalho.	69
5.4.3	Controle de prazo versus excesso de auditorias e rotinas.	72
5.4.4	Procedimentos internos e normas internacionais	73
5.4.5	Centralização e autonomia nas mudanças de projeto, um tempo perdido	75
5.4.6	Planejamento é um sonho.....	76
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	79
7	DISCUSSÃO: CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES	85
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	91
	APÊNDICE B – MEMÓRIA DE CÁLCULO PDI E UAI.....	95

1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Como fatores culturais e níveis de confiança intraorganizacional na área de engenharia de uma grande indústria do segmento de energia do Brasil podem afetar o cumprimento de prazos de contratos na Indústria de Construção em sua carteira de projetos de investimento?

A partir dos estudos realizados por Hofstede (2001), por Zanini (2007), além da obra de Migueles, Lafraia e Souza (2010) e Barbosa (2005), investigamos as dimensões de cultura na área de implementação de empreendimentos desta grande empresa da indústria de energia, e de que formas os prazos nas obras contratadas poderiam ser afetadas, por tais dimensões.

Algumas entidades internacionais de destaque levantam dados comparativos e benchmark de obras de indústrias em todo o mundo. Entre elas podemos destacar o IPA¹ - Independent Project Analysis, que em seus relatórios destaca o desempenho abaixo da média internacional desta instituição brasileira para a Indústria de energia dentro da variável prazo se comparado aos seus pares, apresentando prazos mais elevados do que a média da indústria de construção para este segmento.

Este fato investigado sob vários aspectos afeta diretamente o desenvolvimento do País, o desemprego, a produtividade, a competitividade e a sobrevivência das empresas no âmbito nacional, representando assunto núcleo para o retorno de investimentos, e de preocupação mundial. O Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum - WEF) de 2014 abordou as complexidades dos investimentos de parte deste segmento em nível mundial e constatou que, a partir de uma amostra de 100 projetos implantados por 35 empresas em 28 países, foram observados os seguintes fatores:

- 82% dos projetos excederam o orçamento, com um desvio médio de 52%;
- 56% dos projetos excederam o prazo previsto, com um atraso médio de 39,5%.²

Considerando as estatísticas apresentadas sobre os atrasos em projetos neste segmento de energia pelo IPA, retirados de publicação de seu congresso - UIBC³, foi identificado que 80% dos motivos de atraso estão associados aos processos de elaboração de projetos de engenharia, colocando os demais grandes motivos, com os 20 % restantes, ou seja, fabricação, construção, montagem, suprimentos, comissionamento e interligações de campo.

¹ IPA – Consultoria de atuação mundial, detentora de um dos maiores bancos de dados de métricas neste segmento.

² Fonte: Esclarecimentos à CVM – Comissão de Valores Imobiliários, Ofício nº 148/2016/CVM/SEP/GEA-1

³ UIBC – Upstream Industry Benchmarking Consortium. Congresso de métricas internacionais e práticas mundiais da indústria, em gestão de projetos neste segmento em que a IPA expõe métricas e resultados de referência.

A partir destes dados foi apresentado em 2014, uma análise de causas-raiz de atrasos em projetos, dentro da disciplina de engenharia transcrita na Figura 1- Diagrama de causa e efeito de atrasos - disciplina de engenharia (design) :

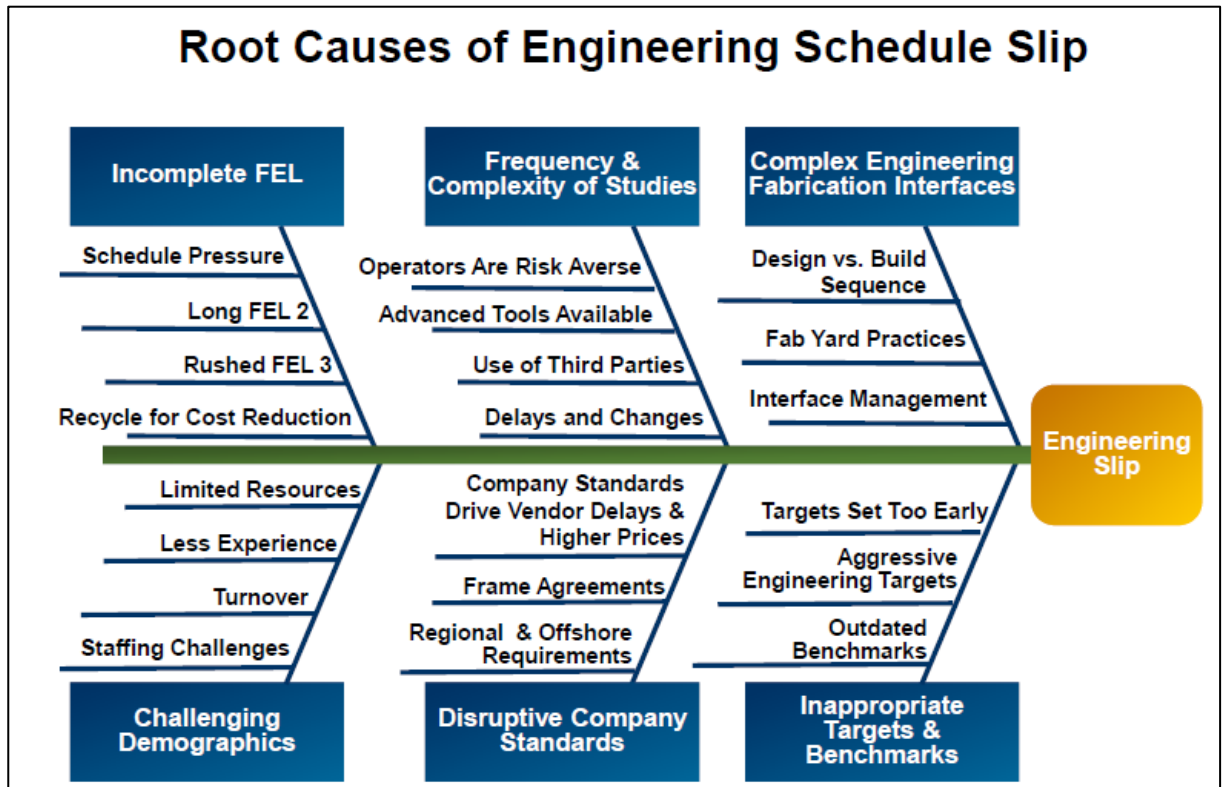


Figura 1- Diagrama de causa e efeito de atrasos - disciplina de engenharia (design)

Fonte: Consultoria - IPA

Observando o exposto podemos verificar que o que mais se aproxima de ativos intangíveis nesta análise de causas, são os itens identificados como *Challenging Demographics*. Estão relacionados de uma forma quantitativa ou qualitativa a mão de obra, *Limited Resources*, *Turn-over*, e *Less Experience*. No que diz respeito a *Staffing Challenges*, a consultoria direciona o motivo de atraso ao desafio de formar times experientes, na quantidade e competência adequados, comparando o ciclo de investimentos deste segmento com o tempo necessário de formar e a reter profissionais capacitados.

Demais motivos associados nesta árvore de causas direcionam os atrasos a temas instrumentais e não comportamentais ou culturais. Tal exemplo de estudo de atraso somente reforça o quanto entidades internacionais, consultorias, e demais instituições de estudo não tratam intangíveis como níveis de confiança e outras dimensões de cultura como possíveis variáveis explicativas para atrasos em projetos de investimento.

Reforçando tal aspecto, também foram pesquisados artigos a partir da base da EBSCO, e principalmente no *International Journal of Project Management*, em que mais taxonomias de atraso foram encontradas, como por exemplo em Odeh e Battaineh (2002), Assaf e Al-Hejji (2006), Sun e Meng (2009) e Kaliba, Muya e Mumba (2009) atribuindo inúmeras categorias de atraso, em construções de diferentes tamanhos realizadas em diversos países da Ásia e da África. Novamente, aspectos culturais foram resumidos de uma forma similar ao apresentado pela consultoria supramencionada.

Em consulta aos artigos do Project Management Journal podemos destacar o artigo de Henrie e Souza-Poza (2005), que descreve metodologia e resultados de uma revisão da literatura em 770 artigos pesquisados nos dois periódicos mais populares do mundo (IPMJ e PMJ) e 93 livros sobre o construto cultura, no período de 1993 a 2003, inserido no contexto de gerenciamento de projetos. Algumas constatações deste artigo confirmam que, embora o tema cultura seja considerado como importante para os profissionais atuantes em gerenciamento de projeto, o número de publicações de artigos e livros sobre o assunto não variou de forma relevante ao longo do tempo pesquisado, e ainda, entre as obras literárias pesquisadas, poucas contribuíram para o entendimento do tema de forma empírica. Em sua conclusão, o autor coloca a necessidade de um “olhar para fora” da disciplina de gerenciamento de projetos, e que a escassez de pesquisas em cultura no âmbito de gerenciamento de projetos se torna um problema para pesquisadores desta área e para os gerentes de projeto ocupados que necessitam de tais referenciais.

A partir deste contexto mundial, e respectiva escassez de referenciais associados iremos descrever o contexto do problema investigado. O desenho do processo de implementação de empreendimentos e dos contratos das construções analisadas pode ser descrito de forma simplificada pelas seguintes etapas: a organização em estudo verifica a necessidade e oportunidade de negócio e novo projeto avaliando-o de forma conceitual, selecionando a tecnologia, desenvolvendo projeto básico, detalhando parcialmente um design de forma a permitir uma avaliação de viabilidade técnica-econômica e ambiental, bem como desenvolve documentação de licitação, contrata uma empresa para detalhar o design, comprar, fabricar e construir, materializando um ativo, e por último entregando o ativo a uma unidade operacional de forma a alcançar o retorno esperado do investimento. Os fatores culturais a serem investigados serão aqueles que podem explicar o atraso no prazo específico dos contratos e não no prazo inteiro do projeto ou implementação de empreendimento, em um processo de governança de projetos, conforme ilustrado na Figura 2 - Fases de Projeto:

Deveremos a partir deste momento definir o escopo de um contrato como sendo a parcela do empreendimento total, que se traduz em uma grande obra, ocorrendo basicamente

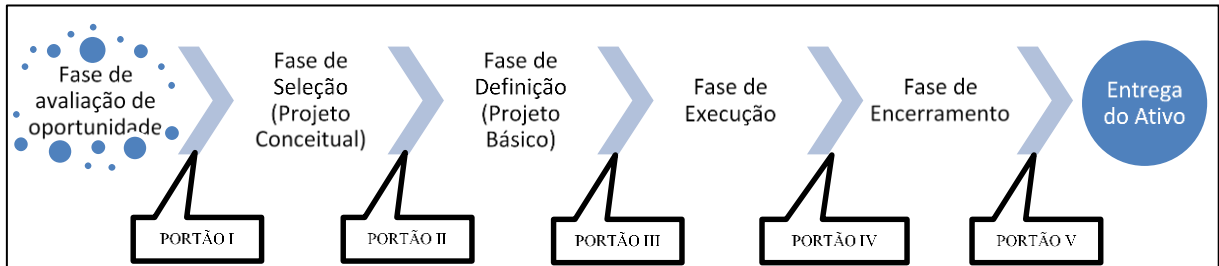


Figura 2 - Fases de Projeto

Fonte: O autor (2016)

na fase de execução, após a aprovação do Portão III, conforme Figura 2 - Fases de Projeto, e que se transforma num ativo, iniciando sua atividade operacional e consequente retorno do investimento.

Ultimamente, o que se tem observado é que entidades internacionais de relevância têm dedicado grande importância para os elementos estruturais, certificações e treinamentos em guias de referência, procedimentos e coletânea de práticas para gerenciamento de projetos, como o PMBOK® do PMI® – Project Management Institute, PRINCE2® da APMG International, IPMA®, ou ainda dentro da indústria de construção podemos citar o CII – Construction Institute Industry com a sua instrução (IR 272-2) sobre práticas construtivas e de execução de obra e ainda com grande enfoque taylorista de divisão de tarefas.

O CII por exemplo cita a palavra cultura uma única vez, dentro do item recomendações organizacionais, mas ainda sem se importar sobre as diferentes culturas locais em que poderiam ser implantadas tais práticas, ou mesmo sem registrar uma possível preocupação de encarar cultura como entrave e seu correspondente impacto sobre a performance de projetos.

Outros grandes centros internacionais de pesquisa sobre gerenciamento de projetos, conforme citado em Morris (2006), possuindo *Books of Knowledge*⁴ semelhantes ao PMBOK®, como o APMBOK®⁵ e o P2MBOK®⁶, trazem referências mais detalhadas sobre ativos intangíveis, e como estes se relacionam ao desempenho de projetos, mas o objetivo deste estudo não foi o de esgotar os modelos e taxonomias de atrasos, e sim o de entender dentro do contexto

⁴ Books of Knowledge – são guias de práticas em gestão de projetos.

⁵ APM BOK – guia de conhecimento sobre gerenciamento de projetos similar ao PMBOK utilizado na Europa, e que os guias alemães e franceses.

⁶ P2M BOK – guia de conhecimento em gerenciamento de projetos utilizado no Japão,

brasileiro, associado ao que comumente utilizamos como referencial para gestão de projetos, o que é citado como causa de atrasos e suas lacunas na perspectiva brasileira.

Este trabalho foi inicialmente desenvolvido para uma metodologia quantitativa, em que os parâmetros de dimensões culturais seriam mapeados nos gestores e fiscais de contrato, e relacionar tais dimensões deste grupo com os atrasos dos contratos geridos por este grupo, ou seja, relacionaríamos as dimensões de níveis de confiança intraorganizacional, os fatores culturais de Hofstede (2001), que serão esclarecidos ao longo da revisão da literatura, com os atrasos dos contratos destes mesmos gestores e fiscais estudados em seus padrões culturais. Ao nos depararmos com as dificuldades de modelagem matemática e principalmente, ao nos debruçarmos sobre a base de dados existente, foi verificado a impossibilidade de prosseguir com o trabalho desta forma quantitativa para o tempo disponível. O estudo quantitativo segue como indicação de continuidade deste estudo, sendo o questionário aplicado com o único e exclusivo objetivo de identificar o padrão cultural dos gestores e fiscais de contrato

Com a expectativa de que tal estudo possa gerar reflexões em torno da cultura dentro de um volume de controle bem definido, e que tais reflexões sobre como entendemos os atrasos possam resgatar a autonomia dos indivíduos desta organização, gerar modo de liderar, gerir e estruturar formas de consenso na cultura organizacional a favor de sua competitividade e resultados, que acreditamos que, este possa contribuir e sustentar ações gerenciais com o objetivo de atingir a excelência em prazo, com potencial de afetar toda a cadeia de fornecedores e gestão de projetos de investimento no País.

2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é descobrir, a partir de uma abordagem exploratória, se existem variáveis explicativas nas dimensões de cultura e confiança relacionadas aos atrasos em obras. Com a definição de Hofstede (2001) em torno de duas dimensões do conceito de cultura: distância do poder e aversão à incerteza assim como a partir de Barbosa (2005), investigando “O Jeitinho Brasileiro”, bem como em Zanini (2007), mapeando os níveis de confiança, e também a partir das dissertações de Ferreira (2005), Pinheiro Neto (2013), Conceição (2015), Azevedo (2015), Evaristo (2015), verificaremos o perfil da cultura da organização investigada e o possível impacto da fiscalização na gestão de contratos na execução das obras pelas construtoras sob a ótica de prazo.

Adicionalmente, e por comparação estaremos revisitando o estudo em Migueles, Lafraia e Souza (2010), de forma que este, ao se direcionar para a formação da excelência em SMS a partir da força da cultura, pode servir de referência para esta investigação, apenas modificando o endereçamento para uma cultura de excelência em prazo. Outras dissertações similares e recentemente realizadas no âmbito desta instituição serão igualmente analisadas: Azevedo (2015), Conceição (2015), Evaristo (2015), Ferreira (2005) e Pinheiro Neto (2013).

Especificamente estaremos verificando como e se o contexto de fiscalização e as práticas de gerenciamento e fiscalização de contratos podem exercer alguma influência nos resultados, principalmente nos atrasos em obras, e, a partir dos referenciais teóricos inferir que que tipos de práticas e hábitos, ou de um *ethos*⁷ desta unidade de análise⁸ poderiam estar afetando os resultados de prazo, ou seja, como a distância de poder, a aversão à incerteza em Hofstede, o *jeitinho* em Barbosa, ou os níveis de confiança em Zanini, bem como a excelência em SMS de Migueles, poderiam se vincular à previsibilidade de prazo, ainda que de forma qualitativa, como variáveis explicativas e auxiliando a construção de uma nova categorização de motivos de atrasos de projetos, auxiliando futuros estudos quantitativos.

⁷ Termo utilizado na obra de (WEBER, 2013, p. 26) significando os valores éticos, morais e culturais que dariam base à ação praticada por um grupo de sujeitos.

⁸ Segundo Sampieri (2013, p. 192), a unidade de análise é definida como os indivíduos, organizações, periódicos, comunidades, situações, eventos, que devem ser definidos antes de começarmos a definir a população. Aqui, a unidade de análise são os gerentes e fiscais de contrato respondentes dos questionários, em que foi capturado as dimensões culturais e confirmado a expectativa do referencial teórico.

3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Apesar de existirem dados estatísticos apresentados neste trabalho, referentes aos indicadores das dimensões de cultura de Hofstede, sobre os níveis de confiança, e atrasos das obras e contratos selecionados, esta pesquisa não poderá inferir causalidade, em função da dificuldade de se correlacionar atrasos das obras e respectivos gerentes e fiscais, com seus aspectos culturais e níveis de confiança, o que demandaria uma modelagem matemática de maior complexidade e estudo, além de não controlar os possíveis impactos de outras variáveis e fatores culturais e não culturais que poderiam afetar estes atrasos.

Estaremos apresentando dados da própria organização sobre atrasos de obras, mas a correlação entre estes atrasos e os respectivos gerentes e fiscais de contrato que participaram e conduziram estas obras, seria um esforço adicional de modelagem matemática, identificação e especificação de cada caso, estudo e adaptação da base de dados e até mesmo uma possível modificação da forma de coleta destes dados de forma a viabilizar tal estudo, o que não fez parte do escopo deste trabalho. Este modelo para ser desenvolvido, demandaria de tempo e estudo adicionais, o que poderá ser feito na continuidade deste, de forma a medir a força destas relações, bem como analisar o problema da terceira variável, controlando possíveis influências de outras variáveis das taxonomias pesquisadas.

Através do questionário a ser aplicado na unidade de análise de gerentes e fiscais, além da minha observação participante de eventos que exemplificam e explicam as relações das dimensões e referenciais teóricos com os atrasos, esta pesquisa poderia ser complementada com outras ferramentas de coleta de dados, como entrevistas com profissionais de relevante experiência, oriundos da organização investigada ou de uma contratada, onde conseguiríamos registrar suas valiosas impressões sobre a relação entre atrasos das obras e, fatos e dados mapeados dos eventos, experiência e dimensões, possibilitando a visão deste problema de uma forma externa à organização.

Através desta investigação transversal da cultura com uma amostra de contratos com esta variação de mais de uma década sobre os dados dos contratos levantados, poderemos apenas observar através de uma abordagem exploratória, uma das possíveis explicações dos atrasos, enriquecendo futuros modelos e hipóteses, mas dificilmente poderemos evidenciar uma relação de causalidade, visto que outros aspectos não controlados poderiam influenciar a performance destes contratos como por exemplo:

- a) Incorreta avaliação de oportunidade de negócio em fases preliminares do projeto;

- b) Projeto conceitual mal elaborado ou imaturo sem a profundidade e análise suficientes Indefinição da classe de qualidade de projeto ausência de clareza de escopo;
- c) Baixa Maturidade de projeto básico;
- d) Problemas de mercado de construção local e com possibilidade de práticas de cartéis e fatiamento do mercado de construção através de práticas pouco éticas de concorrência; Problemas de baixa qualidade de mão de obra;
- e) Problemas associados a execução e logística de construção, bem como à baixa tecnologia empregada nas obras em nosso País, com uso de mão de obra intensiva e baixa automação e mecanização de ferramentas;
- f) Integração de time de projeto em estruturas organizacionais extremamente verticais;
- g) Governança indisciplinada de projeto, e ainda vulnerável a influências externas; estimativas pobres de prazos, custos e riscos associados;
- h) Política de conteúdo local, entre outros.

Outro fator limitante que deve ser levado em consideração é o momento em que os questionários estariam sendo aplicados. Esta empresa passa por um momento de grandes mudanças, dentro do contexto de uma crise econômica, política e ética nacional, com pressões da sociedade, provocando fortes mudanças em suas diretrizes internas, priorizando as questões de conformidade e risco, intensificação de auditorias com sistema de consequências, podendo distorcer os supostos níveis de confiança, de distância de poder e de aversão à incerteza, em relação ao que poderia ser medido caso esta organização não estivesse numa situação ímpar de sua história.

Por fim ainda poderemos apresentar como uma limitação desta pesquisa, o recorte estabelecido para identificar contratos com seus respectivos gerentes e fiscais, pois estabelecemos um filtro não somente que traduzisse uma coerência de amostra específica e que reproduzisse uma homogeneidade da forma de condução de tais contratos, mas também, tal filtro estabeleceu uma redução na amostra, reduzindo o grupo de estudo tornando esta pesquisa viável para o tempo disponível.

A extensão para demais contratos que foram retirados segundo critérios de análise posteriormente explicados, no capítulo de metodologia, pode servir como estímulo a futuros estudos, dentro e fora desta organização, ou segmento, buscando analisar se a influência da cultura nacional brasileira poderia afetar as obras e seus contratos dentro de projetos de investimento conduzidos pelas organizações.

4 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico central desta pesquisa, terá como pilar básico de sustentação, as obras dos quatro autores supramencionados. Embora tenhamos a limitação já citada de que além de não termos a intenção de isolar outras variáveis que poderiam influenciar em atrasos de obras, podemos presumir que, com os referenciais teóricos desenvolvidos a seguir, poderemos sustentar que dimensões culturais explicam atraso nas obras. Reiteramos ainda que não inferiremos causalidade, ou mesmo, mensuraremos os impactos das dimensões culturais, tendo como objetivo deste estudo confirmar as suposições destas relações.

Além destas quatro obras, outras cinco dissertações com pesquisas similares, oriundas de investigação em instituições semelhantes deverão ser fonte de considerações e apoio para o desenvolvimento deste trabalho. Segue um resumo teórico das principais obras e as suas relações com o estudo.

4.1 As dimensões de Hofstede

Assim como em Migueles, Lafraia e Souza (2010), Hofstede (2001) também define cultura como um mecanismo de controle informal, ou uma “programação coletiva da mente”.

Enquanto que na obra de Migueles para a definição de cultura, utiliza as referências de Geertz (2008) com sua gramática simbólica estudada através da semiótica⁹, de Bourdieu (1980) com o *habitus*, em conjunto com a analogia dos fantoches de Berger, Hofstede se utiliza de uma analogia computacional, com a *programação coletiva da mente*¹⁰. Contudo, ambos endereçam a questão de controle sobre os indivíduos exercido pela cultura, e de quão difícil é de se reconhecer de forma consciente sua influência, e ainda, mesmo que consciente de seus efeitos, modificar comportamentos estabelecidos culturalmente.

Hofstede define cultura como previsível e não randômica, mostrando-se no cotidiano de uma forma banal e quase que imperceptível através de comportamentos repetitivos. Agimos como se fôssemos realmente programados de uma forma que tais comportamentos de cada pessoa, em situações similares permanecem relativamente estáveis ao longo do tempo. A

⁹ Semiótica para (MIGUELES, LAFRAIA e SOUZA, 2010, p. 25) “é o campo do conhecimento que estuda a comunicação humana, não apenas quanto a sua capacidade de transmitir mensagens, mas de constituir-se através de meios simbólicos.”, ou ainda, a teoria geral dos signos, que estuda a forma como a comunicação e a cultura são construídas e transmitidas.

¹⁰ Programação coletiva da mente é como (HOFSTEDE, 2001, p. 1) define cultura. O autor, na mesma obra na página 4, cita também Bourdieu, colocando que a Programação coletiva da mente se assemelha ao conceito do *habitus*.

origem desta programação mental é sugerida como sendo fisicamente determinada pelo estado de nossas células cerebrais, mas como não conseguimos enxergar tais evidências, as observações sobre a programação se dão no campo comportamental, através de palavras e ações.

O autor cita uma interessante analogia, comparando cientistas sociais com homens cegos ou de olhos vendados tentando identificar um elefante pelas suas partes, e mesmo que um cientista não consiga identificar o objeto estudado como o elefante, obtendo um número de cegos o suficiente para investigar todas as partes, talvez algum dia possamos enxergar mais do que troncos, vassouras e grandes folhas.

É estabelecido em Hofstede (2001), um modelo em três níveis de programas mentais a saber: nível universal, ou biológico, compartilhado por quase toda a humanidade onde se encontra o “sistema operacional” do corpo humano, e que inclui também comportamentos de animais irracionais, como os agressivos e socializantes; nível coletivo, que é compartilhado por alguns e não por todas as pessoas, sendo comum para um grupo de pessoas ou categorias, situando-se aqui a cultura; e o nível individual em que nenhuma pessoa compartilha desta programação com outro indivíduo, pois somos únicos, sendo este nível em que se situa a personalidade do indivíduo, situando-se no campo da psicologia. Para a representação esquemática ver Figura 3 - Três Níveis da Programação Mental Humana abaixo com destaque para o nível coletivo:

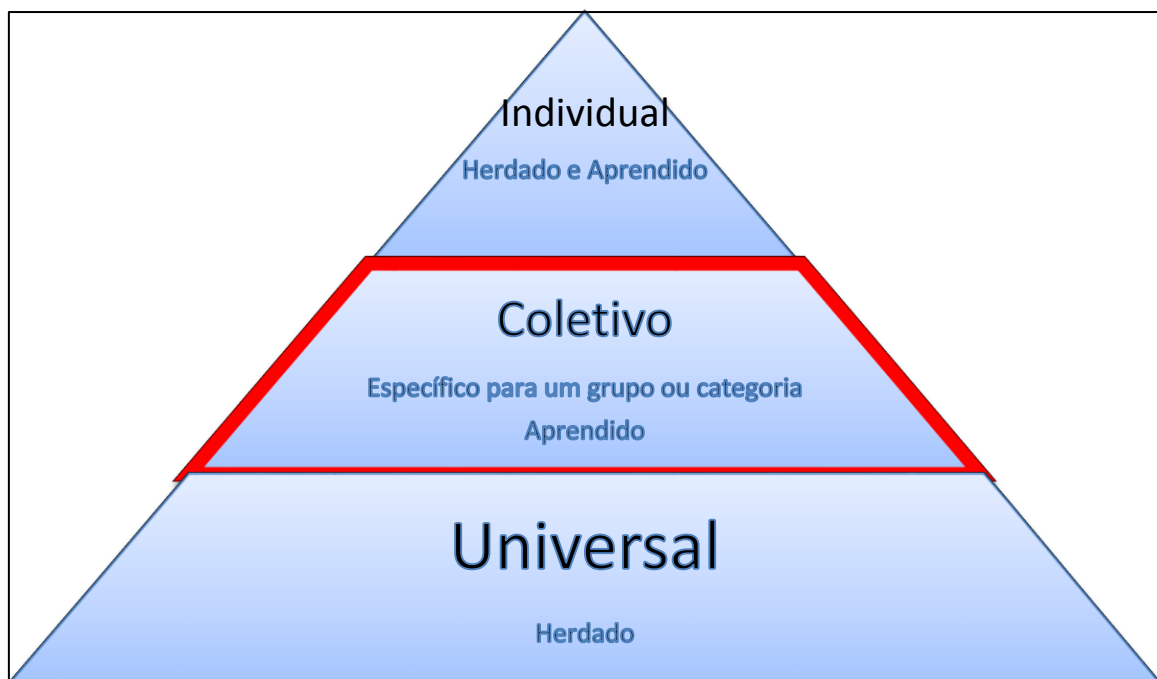


Figura 3 - Três Níveis da Programação Mental Humana

Fonte: Adaptado de (HOFSTEDE, 2001, p. 4).

Tais programas mentais podem ser aprendidos após o nascimento ou herdados, sendo importante destacar que a maior parte do que é aprendido se localiza no nível coletivo, em que a transferência de seu software ocorre como um fenômeno social, e repassado de geração para geração de uma forma intensa e frequentemente subestimada.

A programação coletiva mental, ou cultura para Hofstede, se manifesta em camadas onde Valores, Ritos, Heróis e Símbolos se manifestam de forma visível através das práticas sociais observáveis, apesar de seu significado ser melhor entendido e compreendido apenas pelos componentes do grupo observado.

Valores aparecem como núcleo central do diagrama de camadas e são definidos por Hofstede como sentimentos, preferências e escolhas em contextos específicos, ou ainda a tendência a preferir um certo estado de coisas em detrimento de outras, como por exemplo: mau x bom, bonito x feio, limpo x sujo. Classificados como irracionais, diferenciados do construto comportamento, pois este último depende das pessoas e da situação com suas práticas. Valores desejados e desejáveis podem não ser coerentes com as atitudes. Podem ser hierarquizados, definidos pelo seu grau de importância, definidos quantitativamente, e podem ser qualificados.

Ritos são percebidos como atividades coletivas desprovidos de necessidade prática para a obtenção de objetivos concretos, mas que para o contexto cultural são socialmente imprescindíveis, mantendo os indivíduos em conformidade com as regras da coletividade.

Heróis são pessoas reais ou imaginárias, vivas ou mortas que representam um modelo de comportamento.

Podemos entender *símbolos* como palavras, fotos, gestos e objetos que carregam significados complexos reconhecidos apenas por aqueles que compartilham a cultura. Símbolos são mais voláteis e mais facilmente copiados, sendo esta a razão de estarem posicionados na camada mais externa, podendo ser percebidos mais facilmente por observadores externos a esta cultura, assim como pelas suas *práticas*, que permeiam toda as camadas e afloram na camada mais externa.

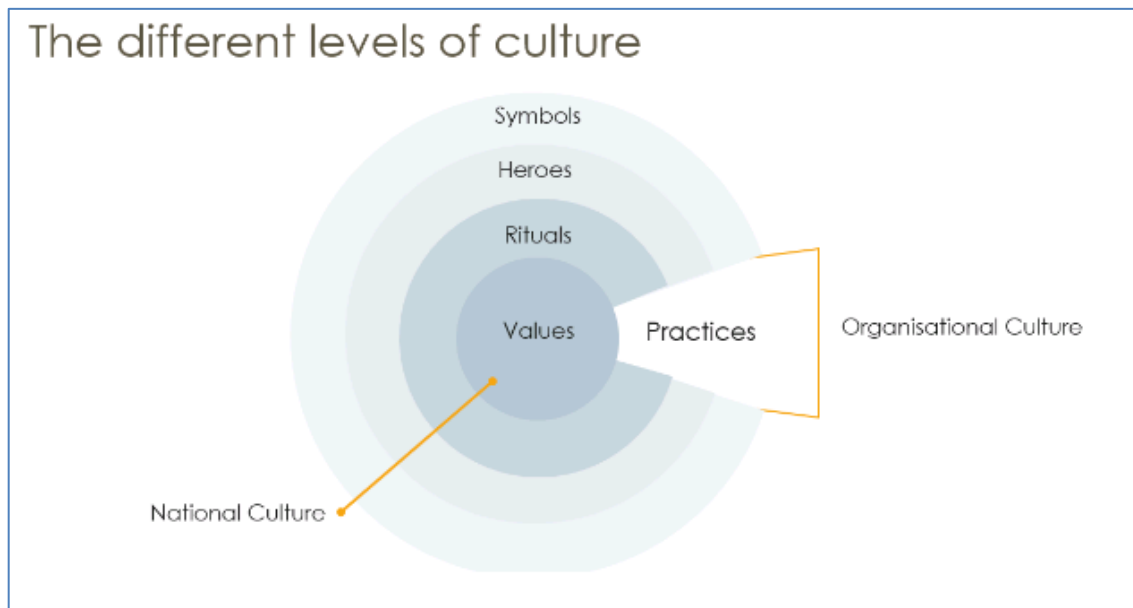


Figura 4 - Diagrama de camadas: manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade
 Fonte: site <https://www.geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>

A estabilidade ao longo do tempo das culturas nacionais é sugerida e explicada pelo autor no diagrama em Hofstede (2001, p. 12). Este diagrama exhibe mecanismos pelo quais as sociedades mantêm padrões com raízes históricas por diversas gerações. Ao centro deste diagrama estão as normas sociais compartilhadas pela maioria dos grupos de uma população formadas basicamente pelo sistema de valores (software mental). As normas sociais, por sua vez, originaram-se de fatores ecológicos que afetaram os ambientes sociais e físicos. O desenvolvimento e manutenção dos padrões de atuação das instituições em uma sociedade são moldados por estas normas sociais. As instituições por sua vez tendem a reforçar as normas sociais e os fatores ecológicos num ciclo que dificilmente é interrompido ao longo do tempo. Para que mudanças ocorram, estas devem se originar de fora deste sistema de retroalimentação, como por exemplo, através de forças da natureza (mudanças de clima, doenças), e através de forças do homem (mudanças tecnológicas, conquistas, domínio político e econômico, descobertas científicas). Segue a Figura 5 - Estabilidade de Padrões Culturais

Fonte: Adaptado de :

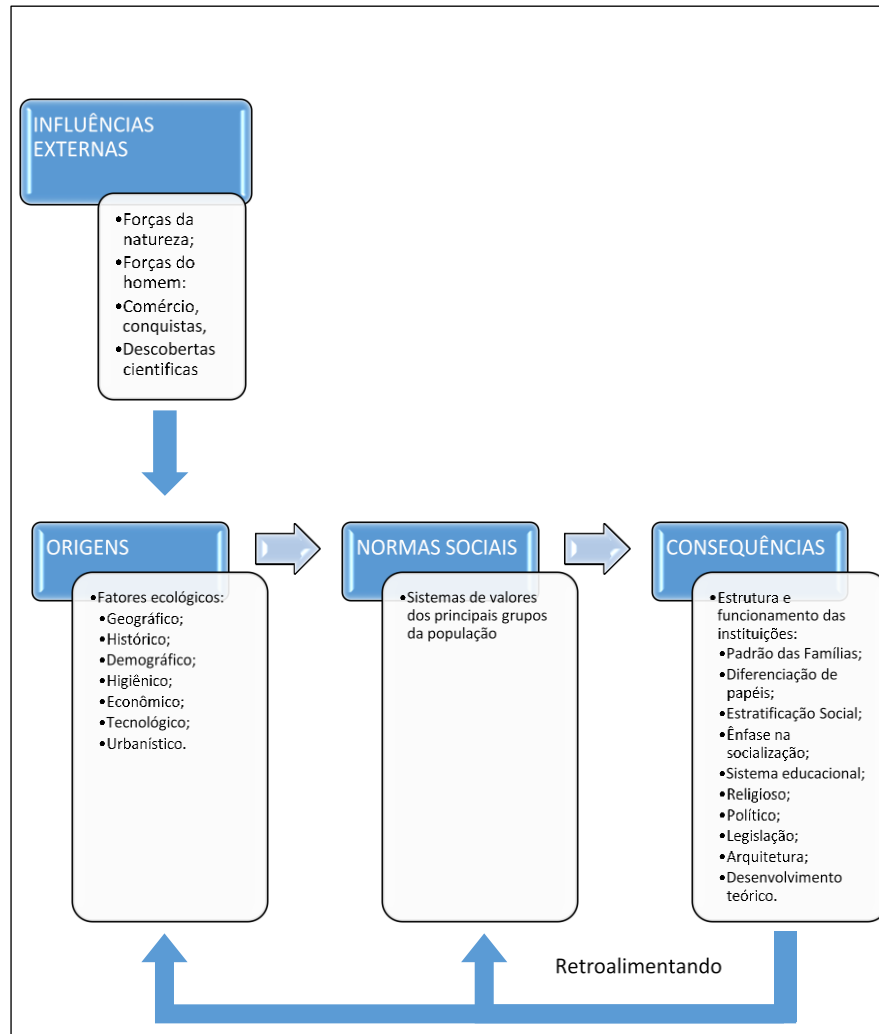


Figura 5 - Estabilidade de Padrões Culturais
 Fonte: Adaptado de (HOFSTEDE, 2001, p. 12).

Este modelo sustentou a aplicação do questionário ao longo de 2002 a 2014, esperando que em função de não ter detectado nenhuma variável externa que pudesse modificar o contexto daquela organização, que os resultados seriam relativamente estáveis ao longo do tempo, não prejudicando a análise dos aspectos culturais desta unidade de análise (gerentes e fiscais de contrato), relacionados às dimensões de Hofstede ao longo destes 12 anos.

O grupo de gerentes e fiscais de contrato possui fortes traços de homogeneidade sob o aspecto demográfico, como poderemos observar na análise dos dados do questionário, pois possuem semelhantes características socioeconômicas, nível educacional, ocupação e em sua maior parte do mesmo gênero (masculino), se diferenciando pouco em faixa etária, caso contrário, este grupo poderia ter significantes diferenças nas respostas e provocar distorções na análise destas dimensões.

Desta forma cabe um esclarecimento adicional sobre em que níveis de cultura estaremos estudando este grupo, pois segundo Hofstede, a cultura pode ser dividida em camadas, em que seria impossível detectar suas fronteiras de influência. Cada indivíduo participa de um número diferente de grupos, carregando diferentes programações mentais de cada camada. Tais camadas podem ser classificadas pelos seguintes níveis:

- a) Nível nacional de acordo com cada país;
- b) Nível regional, étnico, linguístico e/ou religioso, visto que cada país pode ser composto por regiões culturalmente diferentes;
- c) Nível de gênero;
- d) Nível de geração, em que separa crianças de seus pais e estes dos avôs;
- e) Nível de classe social, associados com o nível educacional e com as ocupações e profissões;
- f) E para aqueles que são empregados de uma organização, em que nível de sua escala hierárquica atuam.

De forma que pudesse compreender a influência das culturas das nações, e de como elas impactam em suas instituições e organizações, Hofstede estabeleceu um estudo comparativo em mais de 50 países, no contexto da IBM, e complementada por outros pesquisadores. Estes estudos identificaram empiricamente 4 diferentes dimensões de cultura nacional inicialmente, e complementado em dois momentos subsequentes, em 1991 e 2010 respectivamente, por duas outras dimensões (LTO e IND), cada uma endereçada para um tipo de problema que toda a sociedade tem que lidar. As dimensões são:

- a) Distância de Poder (PDI), que está relacionada às soluções diferentes para o problema básico da desigualdade, ou seja, mede até que ponto os membros menos poderosos de instituições e organizações¹¹ esperam e aceitam que o poder seja distribuído desigualmente, e onde pessoas nas sociedades de alta distância de poder aceitam ordens hierárquicas sem necessitar de nenhuma justificativa adicional para aceita-las;
- b) Aversão à incerteza (UAI), que está relacionada ao nível de estresse e em uma sociedade ao encarar um futuro incerto, ou seja, quanto os membros de uma cultura se sentem ameaçados pela incerteza ou por situações desconhecidas, as quais tentam evitar. Tais culturas expressam sentimentos de estresse e grande necessidade de previsibilidade através de regras explícitas, escritas ou não.

¹¹ Instituições aqui são entendidas como elementos básicos de uma sociedade, tais como família, escola e a comunidade, enquanto que organizações são os lugares em que pessoas trabalham.

- c) Individualismo versus Coletivismo (IDV), que está relacionado à integração de indivíduos, em que seus membros, quando individualistas, prezam pelos cuidados próprios e de suas famílias, com laços fracos aos demais grupos.
- d) Masculinidade versus Feminilidade (MAS), que está relacionado à divisão de papéis entre homens e mulheres, em que sociedades com índices altos de masculinidade são percebidas através da clara diferença entre os diferentes papéis sociais entre os gêneros, de forma que atributos associados à masculinidade podem ser definidos como assertivos, agressivos, competitivos e voltados para o sucesso material, em contraste com a feminilidade, que é claramente voltada para a qualidade de vida, modéstia e gentileza. Nas sociedades com alto índice de feminilidade, estas diferenças de gênero não são percebidas;
- e) Orientação de Longo-prazo versus curto-prazo (LTO), que está relacionado à escolha do foco durante o exercício de atividades, se no presente ou no futuro.
- f) Indulgência versus restrição (IND), que está relacionada com a gratificação versus controle de desejos humanos básicos e associados ao modo de aproveitar a vida.

O desenvolvimento deste projeto se apoiará em apenas duas das seis dimensões culturais de Hofstede: Distância de Poder e Aversão à Incerteza. Esta escolha se baseou nos seguintes referenciais encontrados (HOFSTEDE, 2001, p. 381), onde o autor sugere uma relação da efetividade da atividade de planejamento e controle com os indicadores de PDI e UAI¹². Uma vez que planejamento é um processo de que representa uma tentativa de reduzir incerteza, e controle implica no exercício de poder, fica muito claro que estes processos de planejamento e controle nas organizações refletem premissas culturais básicas relacionadas aos indicadores escolhidos. O autor hesita em refletir sobre a efetividade de planejamento e controle, citando uma pesquisa feita na França, Alemanha e Grã-Bretanha por Horovitz¹³, estabelecida por designers americanos de sistemas de planejamento e controle, que não mostra segundo Hofstede, uma conclusão óbvia na tentativa de relacionar a efetividade de planejamento e controle a partir dos critérios americanos estabelecidos em função dos resultados da performance da economia dos países comparados, ou seja, apesar do que foi observado pelos critérios americanos, que, a Grã-Bretanha obteve escores melhores em práticas de planejamento estratégico do que seus pares alemães e franceses, suas economias obtiveram desempenhos similares.

¹² PDI – Power Distance Index (Índice de distância de poder) e UAI – Uncertainty Avoidance Index (Índice de aversão à incerteza)

¹³ Pesquisa citada por Hofstede em (HOFSTEDE, 2001, p. 381),

Apesar das discussões subsequentes sobre planejamento na obra de Hofstede se reduzirem a planejamento estratégico, e não ao planejamento de obras como em nosso objeto de estudo, acreditamos que estas relações de poder e de incerteza continuam válidas para qualquer tipo de planejamento, visto que a explicação continua sendo sobre como as organizações lidam com as incertezas e previsibilidade de prazo, observando aspectos e consequências do UAI, e de como as relações de poder se estabelecem através do PDI influenciando na forma do controle e na própria previsibilidade de prazo.

Relacionados aos indicadores PDI e UAI, Hofstede, a partir de Faucheux (1977, p.14) e Schneider(1989, p.15), estabelece a sugestão de algumas relações com planejamento e controle que são relevantes para este trabalho, e serão discutidas mais detalhadamente na observação participante e conclusões:

- a) PDI mais alto implica em sistemas de planejamento e controle mais personalistas do que em sistemas mais informais, quanto mais alto na hierarquia, menos formal é o planejamento e controle;
- b) Sistemas de controle em grupos de PDI mais baixo estabelecem um mecanismo de maior confiança nos subordinados, o contrário ocorre em sistemas de baixo PDI;
- c) Alto UAI estabelece necessidade de um planejamento mais detalhado e um sistema de feedback de prazo mais curto;
- d) Alto UAI implica numa necessidade de que o planejamento seja realizado por especialistas;
- e) Alto UAI implica em uma visão mais limitada sobre informações relevantes.

Outra sustentação utilizada para utilizar apenas dois indicadores e não a sua totalidade foi encontrada (HOFSTED, 2001, p. 465), considerando a definição do autor sobre a inexistência da necessidade de se utilizar todas as dimensões para todas as finalidades de pesquisa, ou seja, temos que detectar qual dimensão pode ser responsável por qual efeito. Para esta aplicação exclusiva em prazo, acreditamos que estas duas dimensões tenham sido as melhores e suficientes escolhas.

A partir do referencial de Hofstede em pesquisa feita no Brasil, é esperado que sejam encontrados altos índices de distância de poder e de aversão à incerteza na aplicação do questionário no grupo de gerentes e fiscais de contrato. O escore de 69 para a distância de poder na cultura brasileira indica, entre muitas consequências, que é uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e que a desigualdade entre seus membros é aceitável.

Enquanto que o escore de 76 para a aversão à incerteza reflete uma grande necessidade destas sociedades de serem regidas por regras. De forma a evitar a incerteza e lidar com as ambiguidades segundo Hofstede há três formas de se transmitir maior segurança e evitar incerteza: por meio da tecnologia, das leis e da religião.

As nações com alto UAI se sustentam em seus sistemas legais de maneira a ordenar suas vidas. No entanto, a obediência a este sistema legal é fraca, ou seja, muitas leis são redigidas e não são cumpridas. Tal assertiva de Hofstede já foi mencionada e confirmada quando dissertamos sobre o *Jeitinho* em Barbosa (2005). Uma vez que tal fato ocorra, novas leis são criadas. Burocracia, regras, e leis são consideradas muito importantes para fazer do mundo um lugar mais seguro para se viver.

Segue escores retirados do site:

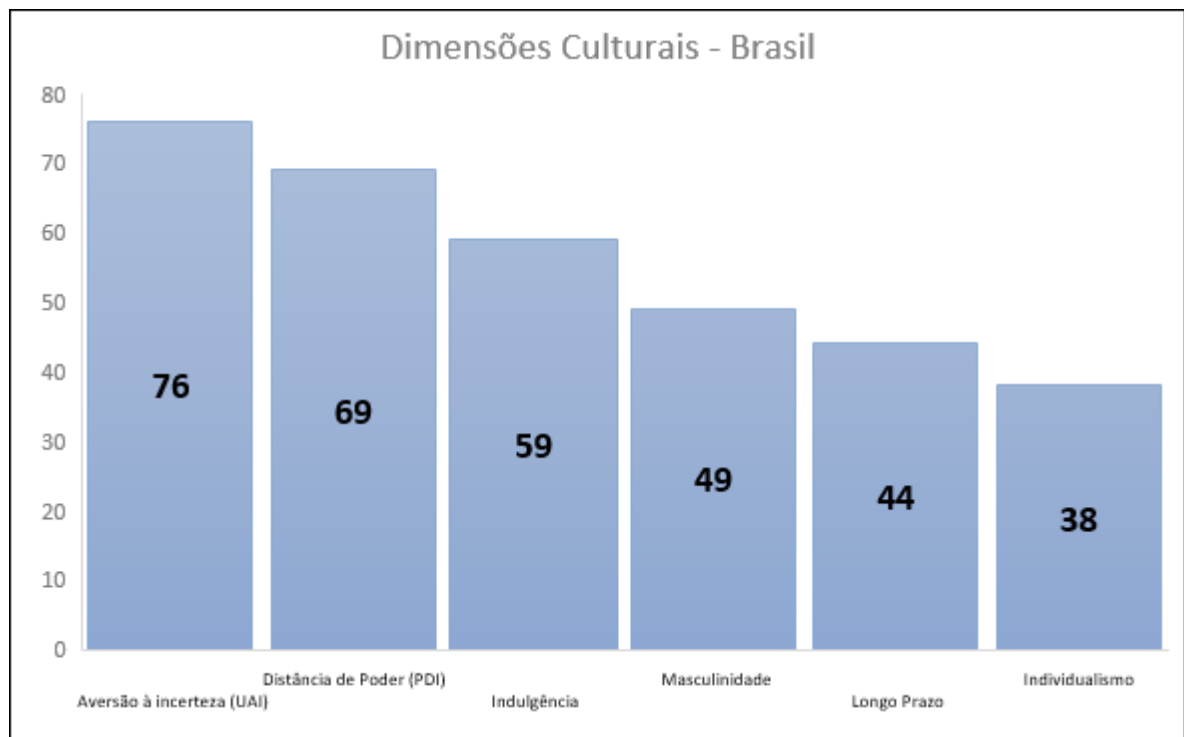


Figura 6 - Dimensões Culturais do Brasil

Fonte: Adaptado de <https://geert-hofstede.com/brazil.html>, acessado em 24/07/2016

Uma vez definido os indicadores utilizados neste estudo, utilizaremos os quadros de PDI e de UAI, nos ambientes de trabalho das organizações, como referenciais de apoio para buscar relações entre as práticas identificadas em entrevistas, nas observações participantes, além dos questionários. Segue tabelas adaptadas de (HOFSTEDE, 2001, p. 107-108) e de (HOFSTEDE, 2001, p. 169-170) respectivamente:

Tabela 1 - Diferenças entre baixo e alto PDI

Diferenças fundamentais entre baixa e alta distância de poder (PDI) local de trabalho	
Baixa Distância de Poder	Alta Distância de Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de poder	Estruturas de decisão centralizadas; maior concentração de autoridade
Estrutura organizacional mais horizontalizada	Estrutura organizacional mais verticalizada
Pequena proporção de contingente de supervisão	Grande proporção de contingente de supervisão
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre o topo e a base
O chefe ideal é democrata por excelência; se enxerga como prático, organizado e se apoia no suporte da equipe	O chefe ideal é autocrático e reconhecido como um bom pai; se reconhece como um tomador de decisão benevolente
Gerentes se apoiam em experiência pessoal e nos subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser avisados
Liderança participativa leva a satisfação, performance e produtividade	Liderança autocrática e supervisão atenta levam a satisfação, performance, e produtividade
Relações pragmáticas entre liderança e subordinados	Relações polarizadas e frequentemente emocionais entre subordinados e superiores
Canais de comunicação institucionalizados em caso de abusos de poder	Nenhuma defesa contra atitudes abusivas da liderança
Subordinados influenciados por negociação e conversação; MBO é viável	Subordinados influenciados pela autoridade formal e sanções; MBO não funciona
Inovações necessitam de excelentes pessoas	Inovações precisam de suporte da hierarquia
Privilégios e símbolos de status para gerentes são reprovados	Privilégios e símbolos de status para gerentes são esperados e populares
Faixas salariais estreitas entre o topo e a base das organizações	Ampla faixa salarial entre o topo e a base das organizações
Gerentes percebem que ganham o adequado	Gerentes sentem-se explorados e com ganhos abaixo de sua percepção de merecimento.
Gerentes com satisfação crescente em sua carreira	Gerentes insatisfeitos com a carreira
Possibilidades para escapar de ambiguidades e de sobrecarga	Contexto frequente de ambiguidades e sobrecarga
Transparência de informações incluindo a base	Informação restrita pela hierarquia
Trabalho manual e burocrático com o mesmo status	Trabalhos de colarinho branco mais valorizados do que os de colarinho azul

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

Segue tabela dois referente ao indicador de aversão à incerteza:

Tabela 2 - Diferenças fundamentais entre abaixo e alto UAI

(continua)

Diferenças fundamentais entre baixa e alta aversão à incerteza (UAI) na organização em que se trabalha	
Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Lealdade fraca para o empregador; curta duração média de tempo de emprego	Forte lealdade para o empregador; longa duração média de tempo de emprego
Preferência para o emprego em pequenas organizações, mas pouco usual o uso de autonomia	Preferência para as grandes corporações, mas ao mesmo tempo o emprego como autônomo é muito utilizado
Ceticismo para soluções tecnológicas	Tendência para soluções tecnológicas
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre o topo e a base
Inovadores sentem-se independentes das regras	Inovadores sentem-se limitados pelas regras
Alta gerência envolvida na estratégia	Alta gerência envolvida em operações
Poder de superiores dependentes da posição e de relações	Poder de superiores dependente do controle de incertezas
Tolerância para a ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepção de gerenciamento altamente formalizado
Tendência para líderes transformadores	Tendência para líderes de controle hierárquico
Inovações bem-vindas, mas não necessariamente levadas a sério	Resistência a inovações, mas uma vez aceitas são aplicadas consistentemente
Precisão e pontualidade devem ser aprendidas e gerenciadas	Precisão e pontualidade vem naturalmente
Orientado ao relacionamento	Orientado a tarefa
Horário flexível de trabalho não desejável	Horário flexível de trabalho é usual
Crença em generalistas e senso comum	Crença em especialistas e expertise
Superiores são otimistas quanto a liderança e capacidade dos empregados	Superiores são pessimistas quanto a liderança e capacidade dos empregados

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p. 169-170).

Dentre as críticas aos estudos de Hofstede, destaca-se para a finalidade deste estudo, a crítica sobre a não uniformidade das culturas nacionais. Esta crítica de vários estudiosos citados inclusive em sua própria obra e pelo próprio autor, não invalida a suposição de que tais traços da cultura não seriam variáveis explicativas para o atraso num recorte bastante específico deste

estudo. Pelo contrário, a utilidade de se investigar a validade externa do tão bem recortado estudo do autor, contribui para o maior entendimento do impacto da cultura brasileira nas organizações.

Estes quadros serão igualmente úteis para as discussões, conclusões deste trabalho além dos objetivos supracitados de nortear a condução de questionários, entrevistas e o relato de minha observação participante.

4.2 Carmen Migueles e a excelência através da cultura

Migueles, Lafraia e Souza (2010) estabelecem na introdução desta obra, que não desejariam manipular as pessoas, durante o processo de entendimento dos traços culturais de um certo grupo, mas entender como a cultura poderia ser um entrave para o alcance de resultados, que pudessem trazer benefícios para todos os agentes envolvidos, ou seja, a conciliação entre resultados organizacionais e interesses pessoais. Os autores abordam cultura como um elemento de coordenação informal, afetando os custos de transação externos e internos de uma organização, assim como definido em Zanini (2007, p. 13).

Para o caso concreto, os autores focaram seu estudo na excelência de SMS¹⁴. Mas se gerenciar cultura para alcance da excelência em SMS seria possível, porque não pensar em buscar o entendimento sobre como cultura poderia ser um entrave para o alcance da excelência em gestão de prazo? Existe analogia possível?

Temos a pretensão de afirmar que sim, e que, assim como os autores da citada obra registraram, “produzir um conhecimento sobre nós mesmos que, ao ampliar a nossa consciência sobre os fatores que condicionam o nosso comportamento, nos permitisse ampliar a nossa capacidade de ação. ”, poderemos contribuir para este desvelamento sobre nossos condicionamentos sob a ótica de prazo. Se SMS é uma luta pela preservação da vida, podemos justificar eticamente este trabalho, procurando entender cultura como variável explicativa, para os resultados de prazo, sob a ótica de manutenção de empregos e sobrevivência das próprias organizações, e até mesmo pela importância da organização estudada, porque não dizer da riqueza de nosso País.

Para estudar cultura, e tentar entender como ela pode impactar em resultados de prazo, devemos estabelecer o recorte adequado, uma vez que muitos estudiosos, com diferentes

¹⁴ SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde, sigla frequentemente utilizada em indústrias e organizações em que são aplicáveis as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho, no que diz respeito a relativas à segurança e saúde do trabalho, bem como ao que se refere à legislação ambiental aplicável.

perspectivas teóricas, da antropologia, da sociologia, da psicologia, filosofia, religião, entre outras, estabeleceram conceitos diferentes sobre o construto. Bertalanffy (1973, p. 201) registrou em sua obra que o significado do conceito de cultura é uma questão de disputa. Kroeber e Kluckhohn (1952) coletaram e discutiram sobre aproximadamente 160 definições sobre cultura sem chegar a uma definitiva. Trompenaars and Hampden-Turner (1998, p. 3) definem cultura como sendo a forma compartilhada que grupos de pessoas interpretam e entendem o mundo. Gharajedaghi (1999, p. 84) define cultura como sendo uma imagem compartilhada que constitui o vínculo principal entre membros de uma comunidade e que fornece condições necessárias para comunicações claras.

Apesar de ter identificado na literatura, esta diversificada colcha de retalhos, significados e visões através de lentes igualmente diferentes sobre o tema cultura, uma contribuição relevante da obra de Migueles foi a de identificar a convergência entre a maioria dos pesquisadores sobre como ignoramos certos aspectos e mecanismos, de pensamentos, práticas, e conclusões em diversos assuntos, sem termos consciência do que nos leva a este conjunto de ações. Em Migueles, Lafraia e Souza (2010, p. 8) é destacado que:

o ser humano é opaco para si mesmo, e não conhece as forças culturais, linguísticas, estruturais ou funcionais que atuam sobre a sua percepção e ação no mundo, nem as formas como o seu universo subjetivo distorce ou direciona a sua percepção dos fenômenos externos.

Independente da perspectiva teórica, podemos entender também de forma simplificada que cultura é uma força invisível que atua sobre o comportamento humano, e que também pode ser explicada etimologicamente a partir da palavra culto¹⁵, aplicando-se primeiramente à agricultura, onde surgiram os primeiros cultos às divindades em agradecimento pelas boas colheitas. Aqui se inicia o entendimento sobre cultura em que um rito ancestral de adoração e agradecimento aos deuses se coloca na origem da definição da palavra, pois segundo Migueles, Lafraia e Souza (2010, p. 13), “o poder da cultura e da linguagem é tão grande, que para nós não existe aquilo que não conseguimos nomear.”

Neste estudo, o conceito do construto cultura será suportado e investigado pelos referenciais de Hofstede (2001, p. 4), através de sua programação coletiva da mente, referindo-se ao *habitus* proposto pelo sociólogo francês Bourdieu, e que é didaticamente ilustrado em Migueles, Lafraia e Souza (2010, p. 16-17), com o exemplo da adaptação de palitinhos para a

¹⁵ Conceito adaptado da obra de Silva (2014, p.131).

utilização nas refeições, em substituição aos tradicionais talheres ocidentais. Voltaremos a detalhar o conceito de programação coletiva da mente em 4.1 As dimensões de Hofstede.

Mas a escolha de colocar esta obra de Migueles, Lafraia e Souza (2010) como um dos referenciais desta pesquisa, decorreu de que a investigação realizada que originou esta obra, se utilizou do mesmo tipo de organização, contendo muitas similaridades quanto ao grupo, segmento de atuação da organização observada, com quase nenhuma adaptação, o seu referencial pôde ser utilizado.

Os estudos elaborados e citados no livro, podem apenas ser diferenciados pela área de atuação distinta dos grupos analisados. Enquanto que no livro, os autores se referenciam a áreas operacionais, como produção e manutenção, neste trabalho observamos um grupo de gestores e fiscais de contrato, dentro de um esforço na área de gestão de projetos. Ainda assim diversas abordagens deste livro podem ser bastante úteis para a elucidação de nosso objetivo, uma vez que, mais importante do que definir e reescrever o conceito de cultura, devemos manter de forma inequívoca o objeto de estudo: como fatores culturais a partir das perspectivas de Hofstede (2001), Zanini (2007), Migueles (2010) e Barbosa (2005) em suas respectivas obras, podem afetar os resultados de obras desta empresa analisada.

Retornando a obra de Migueles, um dos principais fatores destacados que afetam o desempenho das organizações, é a característica de que a maioria das empresas possui um maior foco nas tarefas em detrimento do resultado. Razões históricas explicam este foco. Muitas empresas foram criadas ainda na era da produção em massa, sustentadas pelas ideias e modelos de sucesso de Ford ou Taylor com a máxima de divisão de tarefas e especialização das atividades, inaugurando a era da “Administração Científica”, voltadas para maximizar a produção, reduzindo a complexidade das tarefas, mediram tempos e movimentos, aumentando a produtividade, em detrimento de qualquer outro ativo intangível que pudesse ser desenvolvido.

Segundo Migueles, Lafraia e Souza (2010), o foco na tarefa além de ser o principal obstáculo na implantação de uma cultura de excelência, centrada em resultados, esta, tende a fragmentar processos e verticalizar estruturas, exercendo uma influência negativa no desenvolvimento de trabalhos em equipes integradas. Esta divisão de silos, e fragmentos identificada como obstáculo pelos autores, é corroborada com o diagnóstico da consultoria do IPA¹⁶, que em sua fase inicial da prestação de serviços e mapeamento de processos, identificou esta fragmentação como um dos principais fatores de insucesso para os projetos gerenciados

¹⁶ Consultoria internacional já citada anteriormente.

pela organização investigada, diante da expectativa de resultados de prazos e custos associados aos projetos de investimento, sob o ponto de vista do *owner*¹⁷.

Outro ponto importante revisitado pela obra de Migueles foi o “sistema de ação cultural brasileiro”, representado na Figura 7 - Sistema de Ação Cultural Brasileiro

Fonte: a partir do estudo de Barros e Prates (2011), em que a cultura brasileira tende a produzir personalismo e autoritarismo, fomentando uma postura de espectador na base das organizações. Esse modelo demonstra que existe grande concentração de poder nas lideranças, que exerce poder através do formalismo como estratégia de manutenção da ordem e de alinhamento aos seus anseios e direcionamentos, e é flexibilizado pelo *jeitinho* (BARBOSA, 2005), e também, esta manutenção de poder é estabelecida de forma personalista pelas próprias lideranças. Portanto, existe evidências marcantes, que no exercício do poder a liderança se estabelece de maneira formalista e personalista.

Mas como tal modelo afeta o desempenho organizacional? A concentração de poder, semelhante em conceito à distância de poder de Hofstede, com a mesma origem histórica, estabelece uma forte discricionariedade e subjetividade no tratamento de mérito ou qualquer outro tipo de julgamento, e que o rigor de alguma possível punição está sempre associado ao tipo de relação pessoal entre subordinados e líderes.

Uma relação de poder baseada em relações de concentração de poder e medo, formalista e personalista, não pode gerar equipes comprometidas com resultados de prazo ou quaisquer outros resultados organizacionais. Como o poder está nas mãos da “chefia”, nenhum funcionário se sente capaz de “fazer acontecer”, e ficam aguardando o próximo passo com a citada postura de espectador quanto ao rumo das ações a serem deliberadas pela liderança. Esta passividade da base provoca a intensificação de procedimentos e controle exercidos pela liderança, o que não necessariamente conduz a melhores resultados, e ainda com o indesejável efeito de aumentar os custos de transação nas organizações através do acréscimo de burocracia a cada insucesso.

Na base das organizações brasileiras, posturas de espectador ou até mesmo sabotagem devem ser esperados, conjugados com a flexibilidade pela sobrevivência através do *jeitinho*, onde práticas sociais se afastam das regras, normas, procedimentos ou até mesmo leis. Apesar

¹⁷ Owner em tradução livre, significa “o proprietário”, o contratante, representante, ou ainda a pessoa jurídica que irá receber o produto ou serviço de uma contratada. Neste caso concreto, os produtos e serviços serão transformados em ativos de produção desta, de forma a produzir um retorno econômico e financeiro para esta grande indústria de energia.

de existirem aspectos positivos do jeitinho em relação a flexibilidade, estes não serão abordados nem citados neste estudo.

Não por acaso, a impunidade se posiciona ao centro deste sistema, pois com tal concentração de poder e a forma pessoal de se lidar com os julgamentos e méritos atribuídos pela liderança, e aplicando um sistema de incentivos e consequências baseados nas relações pessoais, há uma tendência de se adotar o rigor da lei para os “inimigos do rei”, traduzindo-se pelo ditado popular: “para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes a lei” atribuído a Getúlio Vargas (BARBOSA, 2005).

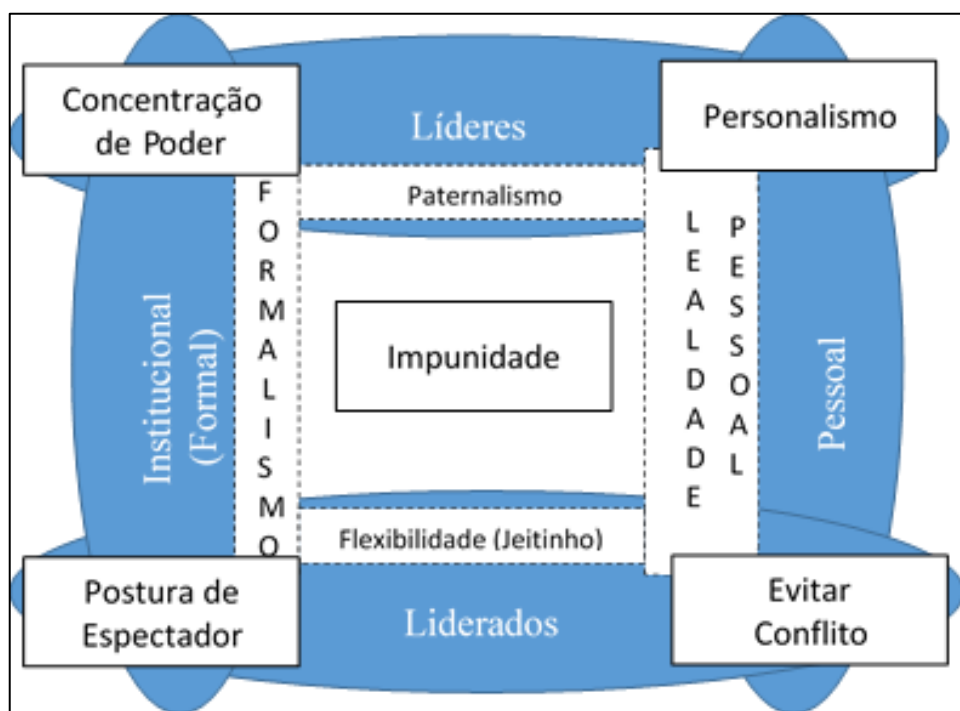


Figura 7 - Sistema de Ação Cultural Brasileiro
Fonte: Barros e Prates (2011).

Como estamos verificando a cultura como entrave para alcance de resultados organizacionais, o caminho da excelência em SMS observado em Migueles, Lafraia e Souza, (2010, p. 112), pode ser também aplicado como fonte de verificação nesta organização investigada para efeito de prazo. Percebendo as características do caminho trilhado no estudo das empresas pelos autores desta obra, na busca da excelência em SMS, os fatores que obstruíam o melhor desempenho organizacional sob aspectos culturais possuem grande similaridade e aplicabilidade em impacto nos resultados esperados para prazo.

Podemos citar alguns pontos destes obstáculos ao alcance da excelência destacados: foco na tarefa em detrimento ao resultado; liderança não buscando consenso e esclarecendo os objetivos organizacionais não buscando alinhamento estratégico, tático e operacional; baixo

empoderamento de equipes; processos raramente revisitados e aprimorados, e cegamente obedecidos por medo e distância de poder, ou negligenciados pelo jeitinho; personalismo na definição de mérito; e, principalmente, se todos os membros de uma organização reconhecem como os fatores culturais impedem que estes agentes percebam novas ações e formas de trabalho para o alcance da excelência em resultados, relembrando que “o ser humano é opaco a si mesmo”.

Tais recomendações foram adaptadas e transformadas em perguntas para que se pudesse identificar e facilitar a investigação, em que uma possível ausência destas, na condução dos projetos pesquisados possa suportar, mesmo que de forma qualitativa, as relações entre fatores culturais e atraso. Segue abaixo quadro resumo adaptado, com as considerações dos autores, que servirão como referencial teórico sobre levantamento de possíveis entraves na observação participante:



Figura 8 - Entraves para excelência
Fonte: O autor (2016)

4.3 Livia Barbosa e “O Jeitinho Brasileiro”

Barbosa (2005) retrata o histórico de sua obra e destaca a atualidade do conceito “jeitinho” baseado na frequência em que o termo continua aparecendo na imprensa e da sua perenidade mesmo em função das mudanças na sociedade. O conceito é relacionado com

diversos temas “que vão desde técnicas de sobrevivência na crise econômica, até assédio sexual, passando por estratégias para tirar a carteira no DETRAN, conseguir ingressos para shows quando não se tem dinheiro,...”, e também citado em aspectos que caracterizam o nosso modo de ser, relacionados à inventividade, criatividade, e diversas outras características que de forma paradoxal, nos deixam orgulhosos e zangados com os indivíduos e nação, que se interpretado sob a forma de relações interpessoais é invariavelmente encarado como uma qualidade apreciável, mas sob a égide de respeito a normas e regras habita a nossa visão negativa.

Favor, corrupção e jeitinho são analisados como uma gradação de um fenômeno de trocas e relações dentro de nossa sociedade, com perspectivas e origens históricas e de como podemos reagir a problemas que nos são impostos. É destacada de forma interessante a correlação entre grandes eventos e a atuação do governo com a identidade nacional, exemplificando fatos de corrupção e de atuação lenta da administração pública, ou governo, relacionados à corrupção, nos colocando em cheque sobre quem nós somos a partir destes eventos.

Mas o que é o “jeitinho”? No prefácio redigido por Roberto da Matta, o jeitinho é resumido como “modo obrigatório de resolver aquelas situações nas quais uma pessoa se depara com um “não pode” de uma lei ou autoridade e – passando por baixo da negativa sem contestar, agredir ou recusar a lei, obtém aquilo que desejava, ficando assim “mais igual” do que os outros”. Podemos traduzir de forma simplificada o jeitinho como uma resposta da sociedade ao distanciamento entre as práticas sociais e as regras e normas impostas, muitas vezes de forma discricionária e personalista, pelo grupo detentor de poder.

Na introdução deste estudo, observamos um apanhado histórico da interpretação do Brasil, por diversos pensadores, que segundo a autora, pode ser classificado em duas principais linhas, a de perspectiva econômica, política e racial, e uma segunda linha interpretada por uma perspectiva “cultural”, quando interpretado pela linha da política e da economia. Na visão da autora, tais modos de leitura sobre o assunto, que consideradas como excludentes, poderiam ser em essência complementares, e desta forma o jeitinho pode se encaixar dialeticamente neste processo de entendimento e da interpretação sobre o nosso País.

Outros trabalhos anteriores sobre o entendimento do jeitinho foram realizados, destacando-se os trabalhos de Ramos (1966), Campos (1966), Torres (1973), Rosenn (1971), e Vieira, Costa e Barbosa (1982). Barbosa, em revisão bibliográfica registra que apenas estes estudos sob a lente sociológica foram encontrados anteriormente ao seu trabalho, mas com visões similares e que serão resumidamente detalhados a seguir.

Guerreiro Ramos, sendo um dos primeiros estudiosos a abordar o jeitinho em seu livro *Administração e Estratégia de Desenvolvimento* (1966), coloca como única raiz do surgimento do jeitinho como sendo o formalismo, principalmente em países latino-americanos, que exibem como principal característica, a tensão social advinda da discrepância entre as nossas instituições sociais, políticas e jurídicas e as nossas práticas sociais, ou seja, entre o que se estabelece como regras e normas e o que realmente acontece em nosso cotidiano. O formalismo segundo Guerreiro Ramos é “*uma estratégia global destas sociedades no sentido de superar a fase de desenvolvimento em que se encontram*”, além de supostamente atenuar a tensão social através da promulgação de leis e normas, atendendo ideologicamente a interesses da elite dominante na tentativa de “*tapar o sol com a peneira*”, sendo o formalismo uma estratégia primária, e o jeitinho uma estratégia derivada do formalismo. Desta forma o jeitinho está destinado a terminar a partir do desenvolvimento econômico e social, adotando estruturas legais mais adequadas ao uso, em função principalmente do advento da industrialização, formando classes sociais mais esclarecidas exigindo a adoção de uma legislação mais adequada às práticas sociais. Guerreiro Ramos indica uma tendência de que o jeitinho estaria também caindo em desuso pelo princípio de que a industrialização estabelece uma sociedade cada vez mais impessoal em suas relações enfraquecendo este mecanismo de adaptação social. Mas aqui colocamos em dúvida se este mecanismo de adaptação pessoal termina com o esclarecimento dos indivíduos, ou com o formalismo das classes detentoras de poder.

A ideia semelhante entre os autores pesquisados de ter o jeitinho como mecanismo de adaptação às situações perversas em nossa sociedade levou aos autores analisados por Livia Barbosa a conclusões bastante semelhantes. A característica de que Guerreiro Ramos coloca de que o jeitinho existe em função do desenvolvimento econômico e social também é criticado pela autora, pois este princípio ignora toda a complexidade do ingresso do Brasil na sociedade industrializada. O que se comprova na realidade observada é que, o sistema burocrático impessoal baseado na racionalidade é confrontado pela hierarquia, que na sociedade brasileira tem várias maneiras de serem observadas, como no caso de uma mocinha simpática, uma senhora idosa com tom maternal, ou até mesmo um deputado, onde a ordem e importância se relativiza com aspectos característicos de quem solicita e principalmente da habilidade e forma de solicitar, não colocando exatamente no eixo central o aspecto econômico. Ao contrário de Guerreiro Ramos, Livia Barbosa coloca que em sociedades baseadas em poder de parentesco, clãs, não se faz necessário o jeitinho, pois em tais sociedades os representantes do poder simplesmente se impõem sem a necessidade do uso deste mecanismo.

Roberto Campos em seu ensaio *A técnica e o riso* elabora uma comparação entre as sociedades latinas e anglo-saxãs, identificando três diferenças básicas:

a existência do namoro nas sociedades latinas, para o qual os anglo-saxões nem mesmo têm um termo linguístico; a existência da rua, não como lugar de passagem apenas, mas também como lugar de sociabilidade, o que permite distinguir nos países latinos ruas de Ruas; e o jeitinho (CAMPOS, 1966).

Este último é considerado como uma instituição paralegal com suas raízes fincadas em três principais razões: na permanência maior em sociedades feudais nos países latinos; nas relações entre as leis e os fatos sociais, existindo um descompasso entre as leis e as práticas sociais; e a prática religiosa, que nos países latinos é predominantemente católica, rígida, dogmática e intolerante, em oposição à lógica protestante¹⁸, que já nasce com uma revisão de reforma, de revisão, e que ao contrário da lógica católica, estabelece frontal embate diante da necessária adequação das normas e regras e convergência com as práticas sociais, ou seja, ou a regra existe e é seguida, ou ela deve ser discutida e alterada. Para tais colocações, Livia Barbosa estabelece algumas críticas sobre as teorias de Campos, onde não considera o jeitinho como prática comum de países latinos, mas sim como elemento de identidade nacional e não apenas de forma de operar as relações numa sociedade, pois no Brasil, além de caracterizar uma situação específica, define o nosso estilo de lidar com determinadas situações.

Quanto a maior permanência de sociedades feudais em países latinos, Livia Barbosa discorda no tocante à relação entre Brasil e Portugal, visto que tal relação não se caracterizou historicamente na França, ou em outros países europeus da mesma forma, pois a sociedade burguesa portuguesa jamais conseguiu fazer uma força de oposição ao rei. Se os códigos manuelinos, filipinos e afonsinos, representavam toda a desigualdade de forma explícita colocando que para crimes perpetrados por indivíduos de diferentes classes sociais, e se realmente esta era o espelho efetivo da realidade, não existiria uma tensão social entre as práticas e as leis, mas sim uma enorme opressão. Parece que só se configura a necessidade do jeito quando existe uma lógica universalizante das leis, e a manutenção de práticas sociais não compatíveis com as leis.

Sobre a afirmação da rigidez católica, a autora coloca que justamente ao contrário do que relatou Campos, a insurgência de Lutero se deveu exatamente sobre a “plasticidade” católica no que diz respeito ao lucro, pois a condenação do lucro não era compatível com as práticas católicas de cobrar penitências e vender absolvições. Com a visão utilitarista

¹⁸ Para maior aprofundamento das diferenças entre a lógica católica e protestante, recomenda-se a leitura da obra de WEBER (2013).

resgatando o lucro do rol dos pecados, e tentando trazer a coerência de comportamentos entre a rua, a casa e a Igreja, a lógica protestante solicita muito mais dos fiéis em rigidez do que a própria católica pelo menos em seus quadros de poder. Outro exemplo de plasticidade católica em comparação a rigidez protestante está na existência de confissões e perdão, e ainda na relação direta com Deus, pois em termos de pecados não existe representante para o perdão e o “ajuste” sedará diretamente com Deus, portanto infringir regras e leis é muito mais complicado para protestantes do que para católicos.

Oliveira Torres em *Interpretação da realidade brasileira* (1973) coloca que o *jeito* é uma maneira de ser peculiarmente brasileira, separado em jeito prático e teórico, determinando que o *jeito* prático significa a capacidade de adaptação em situações difíceis ou inesperadas, resumidamente definido como a criatividade, a esperteza e a improvisação, exemplificado no texto sobre como a tropa brasileira no frio europeu conseguia tratar de seus pés forrando as botas com jornais, enquanto que as tropas americanas aguardavam orientações do departamento médico ou da autoridade.

Keith Rosen realizou o estudo mais detalhado entre os citados. “The Jeito – Brazil’s Institutional Bypass of the Formal Legal System and its Development Implications (1971), estabelece uma tipologia do *jeito* e analisa suas causas a partir de nossa história colonial. O autor determina cinco tipos de *jeito*, ilustrando-os através de casos considerados como típicos em atendimento de um cidadão em uma repartição pública brasileira, guardando uma forte correlação com a corrupção em três dos casos e em apenas dois associa ao que Livia Barbosa nomina como típico caso de *jeitinho* em função da evasão das normas estabelecidas.

O trecho de maior interesse da obra de Keith Rosen para o meu trabalho de dissertação, estabelece que “o jeito nunca se tornou objeto de pesquisa dos cientistas sociais nem dos advogados. A causa disso, segundo ele, pode ser atribuída a dificuldades no âmbito das relações sociais, pois sendo esta instituição tão intimamente ligada à corrupção, talvez seja mais político fazer de conta que as regras correspondem ao que é feito do que correr o risco de embaraçar os amigos ao apontar todas essas disparidades”.

Para análise das raízes do *jeitinho*, Keith Rosen busca razões históricas na forma portuguesa de legislar e governar, de característica paternalista, autoritária, particularista e ad hoc, confusa, detalhista, numerosa, denominada de legislação extravagante, dificultando a observação da legislação vigente, pela sua complexidade e grau de detalhamento e formalismo associados, transformando cada hábito social em regras e normas, transformando a legislação em algo inobservável, incompreensível e escolhida pela classe dominante. A principal crítica estabelecida ao bom trabalho de Rosen por Barbosa se dá com o reducionismo aplicando ao

jeitinho uma associação direta com a corrupção, ou tão estreitamente ligado a ela que se torna impossível se referir isoladamente a um, sem mencionar o outro. O *jeitinho* para Barbosa não é somente um mecanismo de ajuste à realidade institucional brasileira, mas também um elemento de identidade social positiva e negativa.

Em “O *jeitinho* brasileiro como um recurso de poder”, de Vieira, Costa e Barbosa (1982), o artigo publicado na *Revista de Administração Pública*, da Fundação Getúlio Vargas, investiga o *jeitinho* correlacionado à estrutura de poder na sociedade burocrática brasileira, colocando este como um recurso de poder. Sendo o único estudo baseado em uma pesquisa empírica, aborda apenas os aspectos já citados por outros autores da revisão bibliográfica, sem reconhecer o fenômeno que se intensificou mais recentemente sobre como o *jeitinho* tem deixado de ser apenas um drama social e passou a ser considerado também como elemento de identidade social, ou seja, uma característica marcante de nossa Nação.

Tentando decifrar a gramática, significado e idioma do *jeitinho* de forma vivencial, e narrando sobre o método, alcance e dificuldades que se apresentaram ao longo de sua pesquisa de quatro anos, em diversos estados brasileiros, com pessoas de diferentes faixas etárias, a autora destaca seu conhecimento como nativa que sem dúvida auxiliou nas perguntas, respostas e interpretações das entrevistas, que levaram ao aprofundamento sobre o entendimento do construto. Solicitando aos entrevistados que relatassem sinônimos, as palavras mais frequentes foram: quebra-galho, malandragem, jogo de cintura, ginga, etc. Praticado pela maioria das pessoas e sem distinção de classes sociais, o que diferencia o *jeitinho*, entre as classes onde se aplica é exatamente a magnitude e alcance da chamada *boa vontade*, único limitante a aplicação do mesmo.

Para tentar consolidar o conceito, Barbosa (2005, p. 41) retrata que:

[...] para que uma determinada situação seja considerada como jeito, necessita-se de um acontecimento imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo. Para resolvê-lo é necessária uma maneira especial, isto é, eficiente e rápida, para tratar do problema. Não serve qualquer estratégia. A que for adotada tem que produzir os resultados desejados em curtíssimo prazo. E mais, a não ser estas qualificações, nenhuma outra se faz necessária para se caracterizar o jeito. Não importa que a solução encontrada seja definitiva ou não, ideal ou provisória, legal ou ilegal.

O que impressiona em tal definição é a falta de contornos nítidos, pois a derivação do *jeito* para favor ou para corrupção está em cima de uma linha tênue, em que o limite do entendimento e significado de cada conceito é situacional e complexo. A autora chega a ensaiar as diferenças a partir de sua pesquisa, mas a própria coloca como tarefa de contornos imprecisos e bem representados num gradiente, conforme Figura 9 - Gradiente de Favor e Corrupção:

(+)	(+)/(-)	(-)
<i>favor</i>	<i>jeito</i>	<i>corrupção</i>

Figura 9 - Gradiente de Favor e Corrupção
 Fonte: Adaptado de (BARBOSA, 2005, p. 42)

Em função do contexto histórico hodierno nacional, onde várias investigações sobre corrupção estão ocorrendo, teríamos muitos obstáculos em investigar o jeitinho, mesmo que somente em seus aspectos positivos, pois os entrevistados seriam certamente influenciados pelo contexto, não admitindo nenhuma forma de manifestação do jeitinho, colocando-se como guardião de normas e procedimentos de forma indistinta, o que tornaria a pesquisa inócua e sem representatividade.

O fato de se ter um entendimento de que existe uma relação íntima de favor, jeito e corrupção, impede de uma certa forma que o jeito seja objeto de pesquisa de cientistas sociais, considerando-se que tal pesquisa poderia constranger amigos e relações ao apontar discrepâncias entre regras formais e práticas sociais, mas *ele* já está inserido nesta pesquisa e intimamente relacionado com outros referenciais citados neste trabalho. Estudar o jeitinho nos auxiliou a compreender este mapa, elemento de coordenação informal e cultural das práticas nacionais e como estas afetam as práticas organizacionais e seus resultados.

Portanto o *jeitinho*, apesar de existente, ficará contido na flexibilidade do modelo do Sistema de Ação Cultural Brasileiro na Figura 7 - Sistema de Ação Cultural Brasileiro, não fazendo parte de investigações diretas, mas com certeza um fator atuante e resultante de fatores históricos, contribuindo para a definição de cultura como variável explicativa. Investigações serão realizadas sobre como o imprevisto do jeitinho para atingimento de resultados imediatos, em um ambiente de múltiplas demandas de auditorias, regras, especificações, normas que devem ser obedecidas, retirando o foco e atrapalhando a elaboração de um planejamento detalhado e por consequência os resultados de prazo.

4.4 Níveis de confiança

Tomando como base a obra de Zanini (2007) para suportar a apresentação de conceitos, definições, análise de relações e mensuração dos níveis de confiança, podemos iniciar pela própria definição do termo confiança, como sendo: “... fruto de normas e regras, formais e informais, e de valores compartilhados, que governam as interações humanas, e que por sua

vez podem gerar níveis de cooperação espontânea de inestimável valor econômico”, ou ainda , “...colocar-se voluntariamente vulnerável e dependente do comportamento do outro”, funcionando ainda como um mecanismo informal de controle, e resumidamente o quanto podemos nos colocar de forma vulnerável ao comportamento de outrem sem o risco de sermos alvos de ações oportunistas, com premissas de continuidade de interação de relações e de que esta relação não tenha perspectivas de curto prazo.

Confiança se relaciona diretamente ao grau de exposição ao risco, ou de vulnerabilidade em que um agente se posiciona em relação a um segundo interlocutor dentro de uma transação. Riscos são reduzidos ora por relações de confiança, onde existe reputação, perspectiva de futuras interações, ou continuidade de transações, entre outros motivos culturais e históricos. Tais riscos muitas vezes são reduzidos também pela possibilidade de se aplicar contratos formais entre as partes, mas tal solução não pode ser aplicada em todos os tipos de relações devido às suas complexidades, no que diz respeito às inúmeras possibilidades não possíveis de serem enumeradas e previstas a priori.

Apesar da dificuldade de correlacionar diretamente os níveis de confiança com resultados organizacionais, a teoria dos custos de transação pode nos ajudar a compreender como relações de baixa confiança influenciam tais custos e afetam por consequência a eficiência de organizações e instituições. Fukuyama (1996) explica que, em transações baseadas em altos níveis de confiança, componentes como: intermediários, sistemas de controle, monitoramento, seguros, e diversos outros mecanismos utilizados para garantir que a transação entre dois agentes ocorra, sem que haja comportamentos oportunistas, se tornam cada vez menos necessários, ou seja, quanto maior for a relação de confiança entre os agentes, menor o custo de transação.

A organização investigada funciona mais próxima do paradigma da Velha Economia¹⁹ em que incertezas institucionais e instabilidade ambiental pouco influenciam o comportamento organizacional, apesar do contexto turbulento do País, que passa por um momento político e histórico de perturbações, investigações de corrupção e incertezas relacionadas ao ambiente externo ao da corporação.

Alto grau de endividamento em moeda estrangeira, diminuição de valor de receita em função da queda de preço unitário dos produtos vendidos, basicamente commodities, com alta

¹⁹ Empresas nomeadas como “Velha Economia” são empresas que produzem commodities, com transformações lentas de métodos e processos, processos produtivos relativamente estáveis e visão de longo prazo no que diz respeito ao atendimento de demandas de produção. Os setores de Mineração, Siderurgia e Petroquímica são exemplos clássicos. Conceito adaptado de (ZANINI, 2007, p. 136-141)

exposição de “más notícias” na imprensa, podem sem dúvida alterar os níveis de confiança a serem apurados através da aplicação de questionário validado conforme Gillespie (2003) e aplicado no estudo de Zanini.

Mesmo com o recente ambiente de reestruturação organizacional é esperado que os níveis de confiança interpessoal se aproximem dos níveis identificados por Zanini (2007) em sua pesquisa relatada para o caso de empresas da Velha Economia, visto que comportamentos de sociabilidade espontânea fazem parte da prática vigente desta empresa por diversos anos, principalmente no que diz respeito à transferência de conhecimento e informações entre seus empregados. A incerteza do macro ambiente pode afetar tais resultados, mas é esperado um impacto não relevante sob a perspectiva de observador participante se comparado aos níveis de confiança medidos em sua pesquisa.

O construto Confiança pode ser representado em três dimensões a saber: Confiança Interpessoal, representando a relação entre dois agentes, resultado de informações adquiridas num dado prazo de interação sobre a reputação das partes; Confiança sistêmica significando o grau de confiança que um indivíduo percebe num sistema social de menor escala como uma organização; e por último Confiança institucionalizada num âmbito ainda maior de relações baseadas em instituições numa nação, em que neste caso, as instituições representadas por meio de contratos, certificações, reputações e garantias moldam o comportamento e interações entre agentes nesta sociedade (ZANINI, 2007). Os níveis de confiança estudados foram os relacionados aos primeiros citados, ou seja, sob o aspecto interpessoal e intraorganizacional.

Relações de confiança podem regular contratos de trabalho e indicadores de gestão, facilitando a formação de ambiente de diversos benefícios, contribuindo para harmonização de conflitos, formas de coordenação mais flexíveis, com mecanismos implícitos de coordenação e controle, de disponibilidade do efetivo a se submeter a processos de mudanças organizacionais, bem como processos de compartilhamento e transferência de informações e aprendizado.

Ainda que exista a expectativa de atingir níveis de confiança com escores similares aos encontrados na pesquisa de Zanini (2007), os processos de monitoração e controle nesta organização possuem alto grau de coordenação e controles formais, que certamente inibem o surgimento da cooperação espontânea, aumentam seus custos de transação, explicados pela necessidade precípua de aplicar aos seus gestores a necessária prestação de contas à sociedade, visto se tratar de empresa de economia mista, em pleno processo de reestruturação organizacional, em que diversos líderes estão perdendo suas funções, com forte *downsizing* em andamento e ainda potencializados por questões históricas e culturais.

Com tal contexto institucional e ambiental anteriormente relatado, fica ainda a dúvida sobre como a unidade de análise, de gerentes e fiscais e contrato de grande porte irá se posicionar diante deste construto. Como um grupo de alto nível de confiança com visão de longo prazo, comprometimento, boa comunicação entre empregados e superiores, transparência nas informações enviadas aos superiores, percepção de justiça em julgamentos, melhor desempenho individual e melhor desempenho em equipes de trabalho, ou teríamos uma organização intermediária ou de baixo nível de confiança? Estaremos aplicando questionários e relatando alguns casos onde iremos averiguar tais possibilidades, em que a suposição mais esperada seria a de que teríamos um escore de baixo nível de confiança.

Por outro lado, cabe destacar o modelo do ciclo da desconfiança de Ryan e Oestereich (1998, p. 21), em que o autor destaca como pode existir reforço de falta de confiança dentro da relação líderes-liderados, através de comportamentos percebidos como sendo negativos e de algum risco, fazendo com que ambos ergam as “pontes”, ocasionando afastamento e assumindo posições defensivas e de autoproteção, gerando novamente comportamento reativo da outra parte reiniciando o ciclo. Em contraste a um modelo de relação de alta confiança, em que exista uma maior propensão à cooperação espontânea, menor necessidade de monitoramento e controle com baixo custo de transação. O modelo de interação baseado em baixos níveis de confiança, acabam levando as lideranças a práticas mais coercitivas e políticas de medo, potencializando altas distâncias de poder e aversão à incerteza pelos liderados, aumentando os custos internos de transação.

A percepção de que o modelo de relação perfeita seria baseado em altos níveis de confiança, para a obtenção de cooperação espontânea, é refutada por Migueles, Lafraia e Souza (2010), em que exemplificam que, através da aplicação de mecanismos de coerção em alguns casos, a utilização de tais instrumentos para a obtenção de maior cooperação se faz necessária. Podemos exemplificar esta assertiva através de multas de trânsito e outras penalidades previstas em normas e regulamentos internos às empresas como forma de inibir infratores e reduzir acidentes.

Zanini (2007, p. 89) delinea importantes relações entre natureza da tarefa, incertezas institucionais e desempenho organizacional, que auxiliam nas interpretações dos resultados e conclusões deste trabalho, colocando os níveis de confiança como moderadores desta relação entre as incertezas institucionais e o desempenho organizacional. Ambientes de alta incerteza institucional e ambiental são fatores restritivos à manutenção de níveis de confiança, pois tais riscos são percebidos no ambiente interno das organizações e instituições.

A partir da perspectiva do autor, podemos entender as incertezas ambientais como originárias de demandas imprevisíveis e variáveis relacionadas ao contexto e segmento em que a organização efetua suas transações, tais como: alta competitividade, rupturas tecnológicas ou instabilidade política. Tais incertezas diminuem a capacidade de manutenção de níveis confiança.

A estrutura de relações existentes entre as instituições de um segmento empresarial produzida pelas incertezas ambientais, refletem-se no grau de instabilidade interna das organizações, induzindo baixos graus de níveis de confiança, ou seja, uma alta instabilidade ambiental dificulta a promoção de relações de confiança intraorganizacional, o que necessariamente não significa que um ambiente estável possa, por si só induzir a relações de confiança dentro das organizações. Para que tal fato possa ocorrer, transparência na comunicação com os empregados, integridade e justiça nas relações internas acompanhadas de meritocracia e estabilidade de emprego devem ser fomentados.

A natureza da tarefa estaria mais relacionada a complexidade, singularidade e grau de especialização necessária para sua execução, existindo por consequência uma necessidade maior de compartilhamento de informações, conhecimento, além de uma certa dose de criatividade. O oposto ocorre quando nos deparamos com tarefas de baixa complexidade, mais dependente de desempenho individual, exigindo baixo nível de confiança.

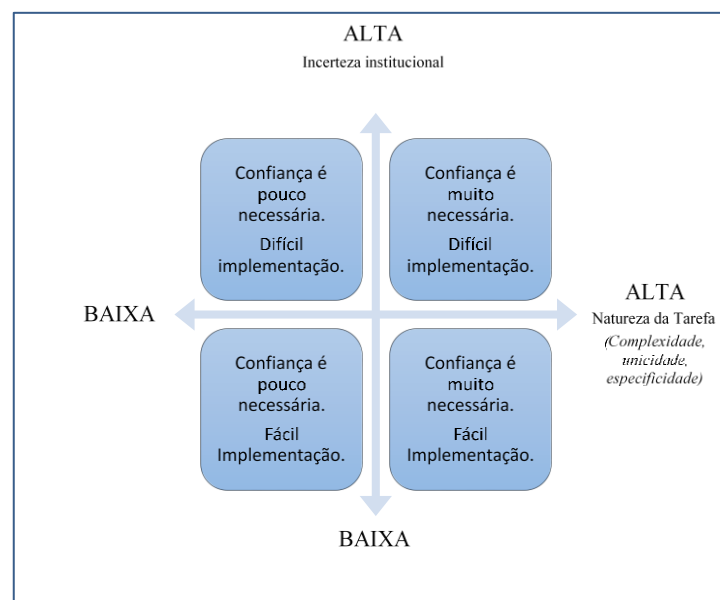


Figura 10 - Quadrantes de Natureza de Tarefa e Incerteza Institucional
Fonte: Adaptado de Zanini (2007, p. 93).

Considerando os quatro quadrantes apresentados, e observando a empresa estudada, podemos supor que a organização se encontra num ambiente de alta incerteza institucional, que

apesar de monopolista, o contexto atual do segmento é extremamente desfavorável, e, dentro da unidade de análise estudada (gerentes e fiscais de contrato), onde as tarefas requerem alto nível de especialização técnica e múltiplas interfaces, teremos igualmente uma natureza de alta complexidade para execução de tarefas. Concluindo-se que para o ambiente estudado, confiança é muito necessária e de difícil implementação, em que a necessidade de implementar a relação de confiança está mais relacionada com a natureza da tarefa, e sua dificuldade de implementação à incerteza institucional.

Para que possamos considerar os níveis de confiança como variável explicativa de atrasos, iremos extrair das reflexões de Dirks e Ferrin (2001), em que os autores colocam que após a análise em 43 trabalhos empíricos realizados sobre os efeitos dos níveis de confiança no desempenho organizacional, que confiança foi melhor percebida e apresentou melhores resultados como variável mediadora e não de efeito direto sobre o desempenho organizacional. Esta se relaciona melhor com o desempenho e eficiência de equipes, maior nível de cooperação, e outros comportamentos de cidadania organizacional. Apoiado nestes estudos, Zanini (2007, p. 95) elaborou um quadro que guiará este estudo e nos facilitará nas análises, discussões e conclusões futuras:

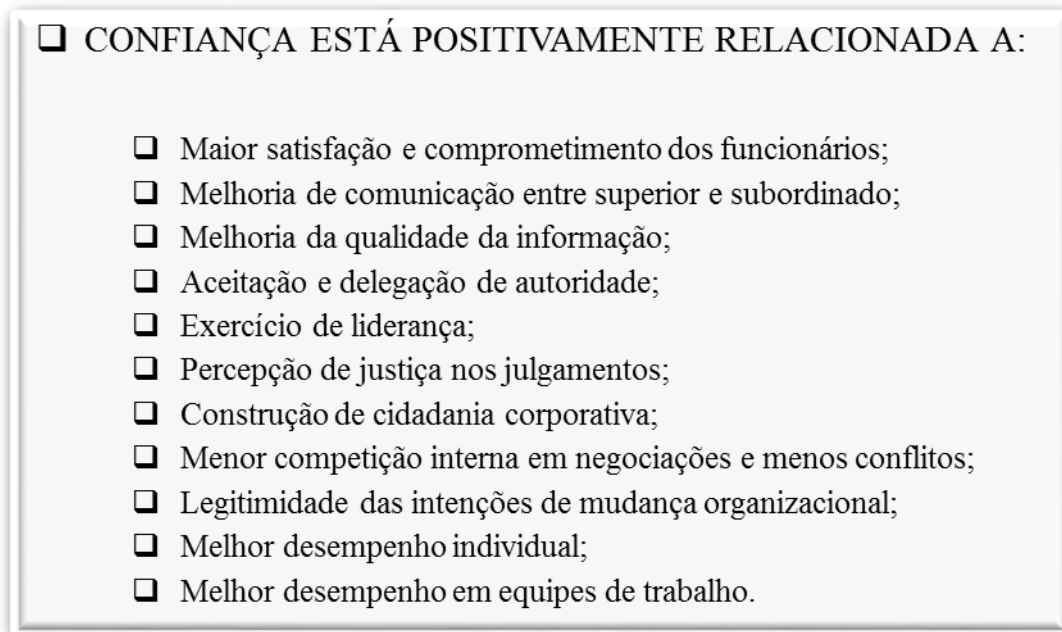


Figura 11 - Aspectos de Confiança
Fonte: Baseado em Zanini (2007, p. 95).

E conforme relatado no estudo de Pinheiro Neto (2013, p. 54-55), é esperado que:

[...] em pesquisa quantitativa²⁰ realizada no BOPE que os líderes e liderados estão mais dispostos a confiar profissionalmente um no outro, do que os membros da equipe estão dispostos a confiar em seus colegas. Em contraste, a confiança pessoal teve uma média semelhante nas dimensões de confiança no superior e confiança entre pares hierarquicamente iguais. Uma explicação para tais resultados reside na variação de competência, experiência e habilidades entre membros da mesma equipe. Isto é, “membros mais experientes ou qualificados tendem a estar menos dispostos a confiar no colega menos competente ou experiente, do que vice-versa e, especialmente em equipes de operações especiais, espera-se que o líder seja mais qualificado para liderar”. Para os autores, considerando a natureza da atividade, “espera-se que a confiança pessoal no colega, que coloca a própria segurança em risco pela vida do outro, seja maior que a confiança pessoal na equipe como um todo que trabalha para o atingimento de um objetivo maior. Ainda, que esta mesma confiança pessoal no colega seja superior à confiança pessoal no líder. Por outro lado, espera-se que a confiança profissional no líder, pela questão da competência e qualificação, bem como pelo fato dos líderes desempenharem um papel importante na seleção e motivação de membros de sua equipe, seja superior à confiança profissional no colega ou na equipe.

Podemos acrescentar aos aspectos de confiança da Figura 11

Figura 11 - Aspectos de Confiança

Fonte: Baseado em e ao estudo quantitativo de Pinheiro Neto (2013, p. 54-55), o modelo de relações de confiança no ambiente institucional brasileiro, em que é esperado que a partir de uma alta distância de poder e autoritarismo, que o traço marcante de nossa desigualdade, traga consequências aos níveis de confiança pela percepção de injustiça, que por sua vez, e através do personalismo, impunidade e ausência de meritocracia, afetem o desempenho das organizações brasileiras.

A Figura 12 - Relações de confiança no ambiente institucional brasileiro da obra de Migueles e Zanini (2009, p. 77) consegue de forma clara ilustrar como a desigualdade e distância social de poder existente em nossa sociedade, como fonte geradora da percepção de injustiça, atua sobre o desempenho das organizações brasileiras, uma vez que as consequências dos baixos níveis de confiança, afetando a cooperação espontânea, aumentando os custos de transação, pela maior necessidade de controle e monitoração, e por consequência inibindo uma maior autonomia da base, levam a uma gestão ineficiente e de baixo desempenho:

²⁰ Ver também ZANINI et al. (2013, p. 24-25).



Figura 12 - Relações de confiança no ambiente institucional brasileiro
Fonte: Migueles e Zanini (2009, p. 77).

Avaliaremos os níveis de confiança na pesquisa, baseados na utilização do estabelecido no questionário de Gillespie (2003), adaptado de Zanini (2007, p. 166-172) composto de 30 questões, com a escala Lickert de um a sete, separados em duas dimensões: *pessoal e profissional*. Os referenciais aqui citados na Figura 11

Fonte: Baseado em, dos achados de Pinheiro Neto (2013, p. 54-55), bem como da Figura 12 - Relações de confiança no ambiente institucional brasileiro (MIGUELES; ZANINI, p. 77), serão utilizados para a observação participante, discussões e conclusões deste trabalho.

4.5 Dissertações similares

Este subitem deste capítulo tem como objetivo, referenciar pesquisas realizadas por colegas da mesma instituição, que de forma similar, tiveram a mesma pretensão de entender cultura nacional e seus impactos na gestão de organizações. Tais pesquisas anteriores apresentam convergências, apesar de campos de aplicação tão distintos. Suas conclusões, referenciais teóricos, métodos utilizados foram de grande utilidade para este trabalho.

Como executivos brasileiros expatriados em Ferreira (2005), percebem a influência de dimensões culturais locais em seus processos decisórios, ou ainda segundo Pinheiro Neto (2013), como a cultura do BOPE/RJ²¹ e suas competências essenciais foram instituídas dentro

²¹ BOPE/RJ - Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.

de um cenário de alta incerteza, abordando confiança e distância de poder em uma abordagem exploratória. Este estudo de Neto foi continuado por Conceição (2015), aprofundando a compreensão do modelo de coordenação informal do BOPE/RJ, com uma abordagem quantitativa correlacionando distância de poder e confiança profissional no líder.

Outros dois estudos em organizações públicas foram realizados em 2015. No primeiro, Azevedo (2015) analisa o impacto da cultura nacional na cultura organizacional observando passivos intangíveis, que dificultam a entrega dos resultados desta organização do Estado do Rio de Janeiro. Utilizando-se de quase mesmo conjunto de referenciais teóricos de Azevedo, Evaristo (2015) endereça seu estudo para uma área de tecnologia de informação, seus processos e resultados, dentro da mesma organização estudada nesta dissertação.

Ferreira (2005) contribuiu através de sua conclusão, em que traz a crítica e limitação aos estudos de Hofstede, chamando-nos à atenção sobre a diversidade cultural brasileira e os riscos de estabelecer falsas correlações, não considerando as peculiaridades regionais.

Pinheiro Neto (2013) pavimentou o caminho para estabelecer as relações entre os construtos *confiança* e *distância de poder*, a qualidade do vínculo entre os integrantes do BOPE, bem como as competências essenciais necessárias ao alto desempenho desta instituição, e suas relações de confiança entre colegas, líderes e liderados. Nesta dissertação, a maior contribuição para este estudo se encontra na compilação realizada em Pinheiro Neto (2013, p. 54-55), onde a partir do referencial de Zanini, correlaciona distância de poder, níveis de confiança, com as consequências para a ineficiência do estilo brasileiro de gestão. Segue trecho abaixo transcrito:

Por outro lado, de acordo com ZANINI et al. (2009, p.76 – 77), ‘culturas de alta distância de poder são caracterizadas por ambientes de baixa confiança, desigualdades acentuadas na distribuição de benefícios e grandes dificuldades de se estabelecer uma noção clara de mérito. Geralmente passam a estimular a adoção de um estilo de gestão que privilegia ações gerenciais baseadas na pressão sobre os indivíduos hierarquicamente inferiores para gerarem resultados de curto prazo’. Neste contexto, de acordo com o autor, o estilo brasileiro de gestão é ineficiente quando tende a apresentar como efeitos colaterais, personalismo, nepotismo, impunidade e ausência de meritocracia [...] (PINHEIRO NETO, 2013, p. 54-55).

Neto teve seu estudo complementado no BOPE/RJ de forma quantitativa por Conceição (2015), que evidenciou uma relação direta e negativa entre confiança profissional no líder e distância de poder, além de correlacionar a transparência da informação compartilhada com os membros de uma equipe, delegação de autoridade, e acessibilidade ao líder, com a confiança de seus membros na liderança.

Azevedo (2015) além de trazer entre as dissertações referenciadas, o material mais denso em termos de referenciais teóricos, estabelece proposições para o alcance da excelência

em performance organizacional através de um contexto capacitante baseado em Migueles e Zanini (2015) e Barros e Prates (2011). Este trabalho guarda uma similaridade com o realizado por Evaristo (2015), pois ambos tratam de áreas de TI – Tecnologia da Informação, em suas organizações.

Sem dúvida alguma, o trabalho que mais se aproxima desta dissertação é o realizado por Azevedo (2015). Apesar de áreas bastante distintas, com públicos e métodos de análise, igualmente distintos, existe uma expectativa de convergência sobre como encontraremos os aspectos culturais neste estudo comparado não somente a Azevedo (2015), mas em todos os demais estudos citados.

Este conjunto de dissertações pode ser enxergado como um corpo de conhecimento único, de desenvolvimento sobre o conhecimento do construto cultura brasileira, e como esta afeta as organizações aqui inseridas. Esperamos que no futuro, após diversas pesquisas realizadas não somente em instituições públicas, mas também em privadas, que este estudo faça parte do entendimento desta colcha de retalhos brasileira e como somos afetados por este mecanismo informal de coordenação.

Utilizaremos destes prévios estudos também como fonte de analogias, discordâncias, confirmações, e principalmente no auxílio da compreensão da nossa teia de significados, e também, através de uma abordagem exploratória, procurar entender se tais dimensões de cultura, como confiança intraorganizacional, distância de poder, aversão à incerteza, podem ser variáveis explicativas para compor a taxonomia de atrasos em obras desta grande empresa de energia brasileira.

4.6 Resumo da revisão da literatura

Como estas teorias se conectam e como tais teorias podem auxiliar na explicação desta suposição de cunho qualitativo de abordagem exploratória é o objetivo deste capítulo, que tem a pretensão de destacar de maneira sucinta as conexões entre os referenciais, e destes com o fato dos atrasos nas obras e contratos da amostra. Para tal intento estaremos revisitando todas as principais teorias citadas e as conectando num único corpo teórico.

Iniciamos com a origem a partir de Hofstede, que define a gênese do comportamento social e cultural a partir dos fatores ecológicos, como exemplificado na Figura 5 - Estabilidade de Padrões Culturais

Fonte: Adaptado de . A distância de poder, por motivos históricos de uma sociedade brasileira escravocrata por quase 400 anos, com uma desigualdade esperada e aceita pelos que

não detém o poder, em conjunto com a característica de um alto escore de aversão à incerteza, comum em países latinos igualmente por razões históricas, explicam o nascimento destas duas características da sociedade brasileira.

A partir do Império Romano que emanava seu poder de maneira centralizada, através do princípio de ser governado pelas leis, elaboradas por poucos e para poucos, em comparação com a sociedade chinesa, nasce tais características dos povos latinos. Esta maneira da sociedade romana de lidar com as leis se diferencia da forma chinesa, pois apesar de ambas as sociedades possuírem características de poder central legislador, com altas distâncias de poder, o sistema chinês, a partir dos princípios de Confúcio, conseguiu se diferenciar pelo processo do estabelecimento das regras, sendo estas criadas pelos que a obedecem, para se protegerem dos que a estabelecem.

Com a distância de poder impulsionando a concentração de poder, e a aversão à incerteza se traduzindo no formalismo, transmitindo maior segurança para evitar riscos futuros e comportamentos oportunistas de líderes e liderados, o sistema de ação cultural brasileiro de Barros e Prates (2011), ao mesmo tempo que recebe insumos de Hofstede, sugere uma explicação de como as relações de poder e liderança podem funcionar através de seus quatro subsistemas: líderes, liderados, institucional e pessoal, e em Barros e Prates (2011, p. 57) ressalta que:

[...], mais que a estrutura cultural, será fundamentalmente seu processo de funcionamento que estará definindo o sistema de ação cultural brasileiro. São as estratégias de articulação dos elementos dessa estrutura cultural que sustentam a operacionalização do sistema, garantindo sua ação.

As estratégias de articulação de maior destaque neste sistema e de maior interesse para este estudo, dentro do ambiente institucional, ou formal, são os traços de concentração de poder pela liderança, a postura de espectador dos liderados e o necessário formalismo para proporcionar uma sensação de segurança entre líderes e liderados. Com a interface do formalismo agindo como mediador desta desigualdade, ora na tentativa de diminuição das incertezas pela liderança, que ao perceber uma postura passiva diante de problemas e de baixa iniciativa dos liderados, a primeira, reforça e impõe um sistema de normas e regras cada vez mais específicos e pesados. Os liderados por sua vez, igualmente se apoiam no formalismo de maneira que tenham a esperança de combater o abuso do poder, estabelecendo alguns mecanismos de adaptação a desigualdade vigente.

O jeitinho, como um dos principais mecanismos de adaptação, situa-se na base do sistema de ação cultural, aqui, nomeado como flexibilidade, correspondendo à diferença entre

o prescrito pelas regras e normas, e a sua respectiva possibilidade de cumprimento. Em função de algumas características das normas, regras e leis, tais como a complexidade de entendimento, do número de detalhes e muitas das vezes do seu cunho desvinculado das práticas organizacionais e sociais, o jeitinho se posiciona como mecanismo viabilizador do sistema, dentro do subsistema liderado, para que se propicie os resultados esperados, tanto pelo próprio indivíduo, com seus anseios e expectativas individuais, quanto pela organização e liderança.

Numa relação de alta distância de poder e alta aversão à incerteza, ou melhor, no sistema de ação cultural brasileiro traduzindo-se na concentração de poder e no formalismo respectivamente, são esperados baixos níveis de confiança dentro de um contexto nada capacitante na base das organizações brasileiras, pois como podemos nos colocar de forma vulnerável ao comportamento de outrem sem o risco de sermos alvos de ações oportunistas, com a esperada desigualdade e distribuição de poder? E na condição de líderes concentradores de poder, como esperar iniciativas de seus liderados em busca pelos resultados de interesse organizacional, visto que as decisões, informações e recursos não são compartilhados?

Dirks e Ferrin (2001) nos revela que, após a análise em 43 trabalhos empíricos realizados sobre os efeitos dos níveis de confiança no desempenho organizacional, que confiança foi melhor percebida e apresentou melhores resultados como variável mediadora e não de efeito direto sobre o desempenho organizacional. Desta forma, na representação da Figura 13 - Revisão da literatura, o mapa de Zanini se relaciona mais intimamente com o mapa do sistema de ação cultural brasileiro e não diretamente com os entraves ou com os resultados de prazo.

Zanini (2007) complementa esclarecendo que a desigualdade e distância social de poder existente em nossa sociedade, podem ser consideradas como fonte geradora da percepção de injustiça, atuando sobre o desempenho das organizações brasileiras. Uma vez existindo baixos níveis de confiança, quase que simultaneamente ocorrerá baixos níveis de cooperação espontânea, com uma correspondente baixa autonomia e iniciativa na base das organizações, levando a uma gestão ineficiente e de baixo desempenho. Estas relações estão ilustradas na Figura 12 - Relações de confiança no ambiente institucional brasileiro

Fonte:.

Como último componente deste capítulo, a Figura 8 - Entraves para excelência, após a mediação dos níveis de confiança, explicita as perguntas-chave para que a excelência em previsibilidade de prazo seja alcançada, em função do estudo nesta mesma organização na disciplina de segurança do trabalho.

A partir das dimensões de Hofstede, traduzidas no sistema de ação cultural brasileiro de Barros e Prates, mediado pelos citados níveis de confiança em Zanini, que também possui como entrada a alta distância de poder, e finalmente, o caminho para a excelência de Migueles, podemos sugerir que o ambiente cultural da gerência e fiscalização de contrato, com altas distância de poder e aversão à incerteza e associados a um baixo nível de confiança podem gerar nas equipes práticas que podem influenciar e explicar, ao menos parcialmente os atrasos nas obras

Na tentativa de resumir o referencial teórico em uma única figura, foi elaborado um esquema com quase todas as teorias citadas, com o objetivo de estabelecer mais claramente as relações entre as teorias citadas e o desenho da pesquisa efetuada.

Resumo da Revisão da Literatura

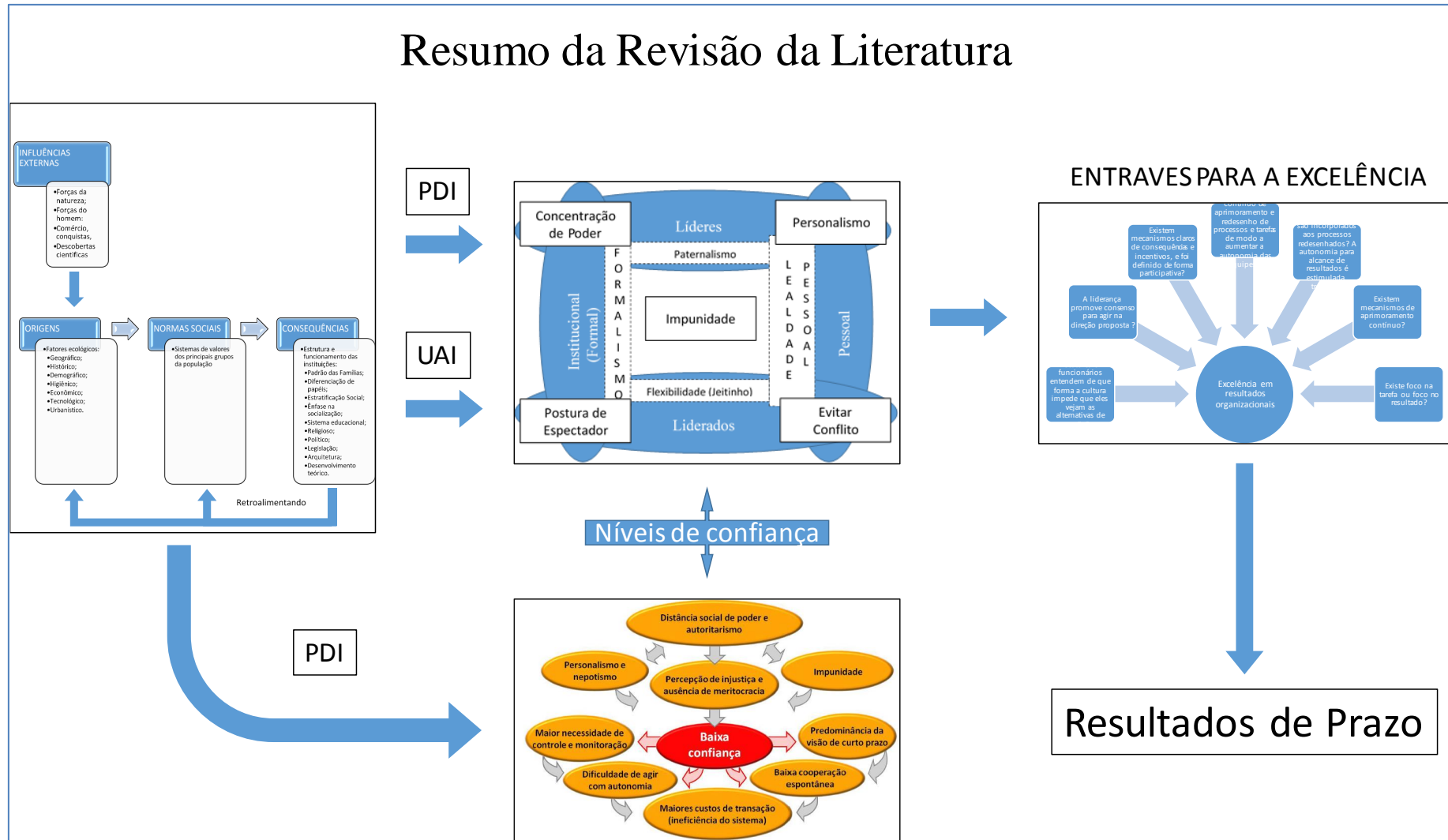


Figura 13 - Revisão da literatura
Fonte: O autor (2016)

No próximo capítulo além de uma breve exposição sobre as estatísticas dos atrasos dos contratos estudados, será explicado como os dados de distância de poder, aversão à incerteza e níveis de confiança foram coletados e tratados, adicionado da narração dos casos selecionados de observação participante.

5 METODOLOGIA

5.1 Coleta e tratamento de dados

É recomendável que em pesquisas qualitativas a coleta e o tratamento de dados sejam de forma conjunta conforme indica Vergara (2014, p. 78):

O desenvolvimento inclui referencial teórico, coleta e tratamento de dados. No que concerne à coleta e ao tratamento dos dados, vale aqui mencionar que, em pesquisas ditas qualitativas, dificilmente eles são abordados separadamente; antes, formam um só conjunto.

A coleta de dados será realizada através de:

- a) Aplicação de Questionário;
- b) Observação Participante;

Antes dos subitens citados estaremos disponibilizando dados descritivos sobre os atrasos das obras e a partir da pergunta a ser respondida: Como fatores culturais na área de engenharia de uma grande indústria de energia do segmento de óleo e gás do Brasil podem afetar o cumprimento de prazos de contratos na Indústria de Construção em sua carteira de projetos de investimento. Focaremos o estudo nesta carteira de projetos, definindo a unidade de análise²² como sendo os gerentes e fiscais de contrato, com a população delimitada pelos filtros, evidenciando as consequências e impactos dos níveis de confiança e dimensões culturais refletidas na unidade de análise, ou seja, como por exemplo, baixos níveis de confiança, esperados a partir do referencial de Zanini, podem afetar o nível de cooperação espontânea, ou ainda como a relação de distância de poder e aversão à incerteza podem afetar as práticas de planejamento e controle, e por consequência, afetar os prazos previamente acordados dos termos de obra.

Além da aplicação de questionários consagrados neste grupo, coletaremos os dados através de narrativas sobre fatos ocorridos, e baseados na minha própria experiência, atuando como observador participante em 43 contratos, em que desempenhei a função de gestor destes por nove anos e líder de equipe multidisciplinar de fiscalização, além de ter desempenhado por

²² Segundo Sampieri (2013, p. 192) a unidade de análise é definida como os indivíduos, organizações, periódicos, comunidades, situações, eventos, que devem ser definidos antes de começarmos a definir a população.

três anos a função de fiscal de disciplina²³ e de contratos²⁴. Esta observação participante evidenciará importantes relações de fatos ocorridos no âmbito de minha atuação, ilustrando como os traços culturais evidenciados nos referenciais teóricos e confirmados parcialmente nos questionários aplicados, podem ser considerados como variáveis explicativas para os atrasos em obras por mim gerenciadas, ou observada por gestores com similar atuação.

De acordo com as definições da “Sistemática Corporativa de Projetos de Investimento” revisão 5, desta grande empresa brasileira, editada em 28/03/2001, algumas informações úteis foram retiradas para delimitar o grupo de estudo, como por exemplo a adoção de contratos a serem analisados com valores acima de US\$ 25.000.000 (vinte e cinco milhões de dólares).

Tal escolha se deveu principalmente à relevância e homogeneidade da natureza dos contratos deste grupo, em função do tratamento corporativo em termos de aprovação, relação com as lideranças, perfil de gerentes e fiscais de contratos, atendimento a requisitos corporativos de análise e desenvolvimento dos projetos, controles, prestação de contas, registros entre outros que guardam grande similaridade dentro deste grupo, se diferenciando de projetos de menor valor, que tem atuação de áreas diferentes, contratos de outros perfis, como contratos de exclusiva contratação de mão de obra, ou de projetos, ou de serviços de estudos especializados como exemplos desta faixa, além de aluguéis e simples contratos de fornecimento de mão de obra especializada. Tais contratos possuem níveis mais simples de governança, além de processo mais resumido na sistemática de aprovação, relação entre as partes interessadas e níveis de controle de menor complexidade.

Outras referências que delimitaram a análise foram: a referência temporal dos contratos, extraído da base de dados corporativa do SAP /R3®, todos os contratos que se iniciaram após 01/01/2002 e se encerraram antes de 31/12/2014, tendo o início sendo referenciado em função de ser a data mais próxima da revisão coincidente com a mudança de governo e aumento exponencial do tamanho da carteira, sendo a data final estabelecida como sendo a data mais próxima antes da atual crise. Em 29/06/2015 foi retirado do sistema a consulta (query) de nome técnico “SP_MM_ICVC_ICPC”, de descrição “ICPC e ICVC”. Trazendo os seguintes 23 campos: N° do Contrato; Gerência; Valor original do Contrato R3 Moeda Nacional (antes dos aditivos); Gerente Documento; Região; Estado; País (sigla); País (Descrição); TRD Status;

²³ Fiscal de disciplina pode ser entendido neste contexto como o fiscal que atua de forma especializada em uma disciplina técnica de uma obra como: elétrica, equipamentos dinâmicos, estáticos, caldeiraria, instrumentação, automação, etc.

²⁴ Fiscal de contratos apoia o gestor de contratos na condução das atividades burocráticas relacionadas ao contrato, como por exemplo: medição de avanço contratual, consolidação de atividades de fiscalização, atendimento a demandas de auditoria, arquivamento de documentação técnica e legal, e demais atividades relacionadas contando com o apoio da estrutura do empreendimento e demais equipes de apoio.

TRD Tipo; Nº Contrato Jurídico; Descrição do objeto Contratual; Fornecedor; Início do Prazo; Fim do Prazo; Prazo Contratual Atual; Prazo do Aditivo; Prazo Contratual Inicial; ICPC; Valor Contratual Atual (Moeda Nacional); Valor do Aditivo (Moeda Nacional); Valor Contratual Inicial (Moeda Nacional); ICVC.

Com o objetivo de definir os fiscais que participaram da fiscalização em conjunto com os gerentes de contrato foi necessário efetuar uma nova consulta (query) de nome técnico “SP_MM_SIAD_FISCAIS_CONTRATO”, de descrição “SIAD_Fiscais_Contrato”, retirada do sistema também na mesma data, visto que os fiscais associados não estavam contidos na primeira consulta, utilizando-se o mesmo filtro de consulta de referência temporal dos contratos, ou seja, extraindo da base de dados corporativa do SAP /R3®, todos os contratos que se iniciaram após 01/01/2002 e se encerraram antes de 31/12/2014, obtivemos também os fiscais de cada contrato representado pelo número de ICJ - Instrumento Contratual Jurídico.

Para tais contratos foi aplicado também os seguintes filtros: TRD - Termo de Recebimento Definitivo – emitidos ou confirmados, o que significa que o contrato foi encerrado sem pendência, expurgando problemas oriundos de outras variáveis, tais como falência das contratadas, de distrato e rescisão ou qualquer outro problema de ordem judicial; Contratos executados no Brasil e acima de US\$ 25.000.000 (vinte e cinco milhões de dólares). Para análise e tratamento dos dados foi utilizado o software da Microsoft ® Excel ® 2013.

Além do já exposto, alguns outros fatores reduziram a nossa população em função do tratamento da base de dados, que em sua versão bruta sem nenhuma aplicação de filtro possuía 7.773 contratos. Ao se verificar os dados extraídos, identificou-se que apesar de termos filtrado na consulta ao sistema, foram inseridos indevidamente alguns contratos de 1999, 2000, 2001 e 2015 fora do intervalo inicialmente proposto.

Esta descoberta ocorreu quando ao indexar a tabela de conversão de real para dólar, ao calcular os valores em dólar, dentro do intervalo de tempo preconcebidos, alguns valores apareceram como erro, devido ao fato de que a tabela construída, retirando-se os dados do site do BACEN, somente possuir valores de cotação do dólar para o período de estudo, ou seja, entre janeiro de 2002 e dezembro de 2014.

Com este erro de extração, foi identificado que 145 contratos foram indevidamente retirados da base do SAP /R3®. Com esta retirada, o total de contratos reduziu-se para sete mil seiscentos e nove (7609). Finalmente, ao se aplicar a limpeza da base, e aplicando-se os filtros já relatados (Contratos no Brasil, com TRD emitido, valores acima de US\$ 25.000.000), este número se reduziu a 171 contratos, traduzindo-se em 31 gerentes e 310 fiscais de contrato.

Resumidamente teremos para a aplicação do questionário um público de 341 possíveis respondentes, onde serão medidos os níveis de aversão à incerteza, distância de poder e níveis de confiança intraorganizacional.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste com 3 respondentes, quando foram corrigidos erros de grafia, e principalmente, aprimoramento quanto ao entendimento das questões endereçadas e objetivos registrados no próprio questionário. Este questionário foi digitado num sistema proprietário de pesquisa, existente no ambiente da intranet desta empresa, similar e com funcionalidades parecidas às ferramentas de mercado. As questões e escalas foram retiradas dos livros do próprio autores, Hofstede para distância de poder e aversão à incerteza, bem como do anexo do livro de Zanini, adicionado de 4 questões demográficas.

5.2 Estatística descritiva do atraso

Antes de discorrermos sobre explicações de como aplicamos os questionários, cabe uma análise preliminar sobre a estatística dos atrasos das obras com a intenção de subsidiar futuras análises, discussões e conclusões deste trabalho.

Com a limpeza da base de dados e com a aplicação dos filtros supracitados foi analisado e consolidado os seguintes dados relativos aos atrasos das obras investigadas:

A partir da Figura 14 - Gráfico de pizza da população de contratos em relação aos atrasos, do universo de 7609 contratos, observamos que 63% atrasaram.

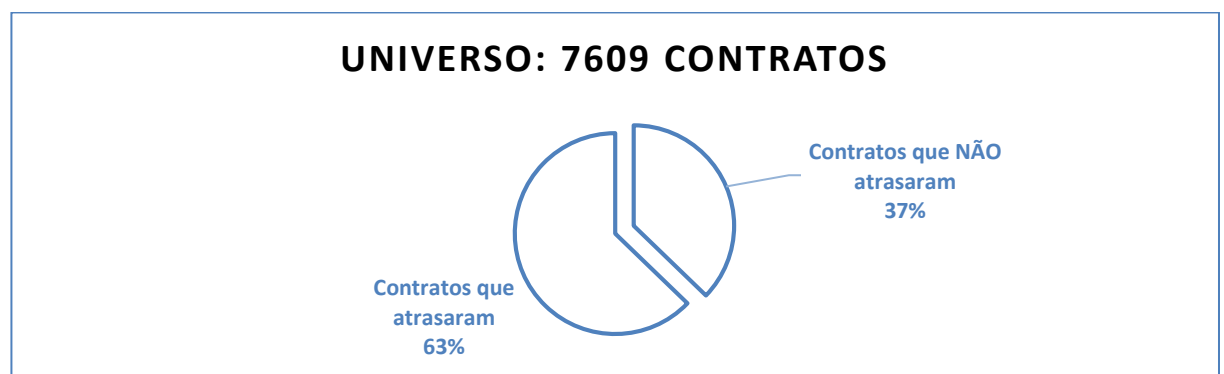


Figura 14 - Gráfico de pizza da população de contratos em relação aos atrasos
Fonte: O autor (2016)

A amostra dos contratos é representada apenas pelos selecionados a partir dos seguintes critérios: contratos acima de US\$ 25 milhões, com status “TRD”²⁵ e “confirmado”²⁶; executados no Brasil; no intervalo temporal entre 2002 e 2014, para a Autorização de Serviço²⁷ e para a emissão do Termo de Recebimento Definitivo respectivamente, ou em outras palavras, os contratos iniciados após 2002 e terminados sem pendências antes de 2014. Nesta amostra foi observado que uma expressiva maioria de 90% dos contratos atrasou conforme ilustrado na Figura 15 - Gráfico de pizza da amostra de contratos e seus atrasos.

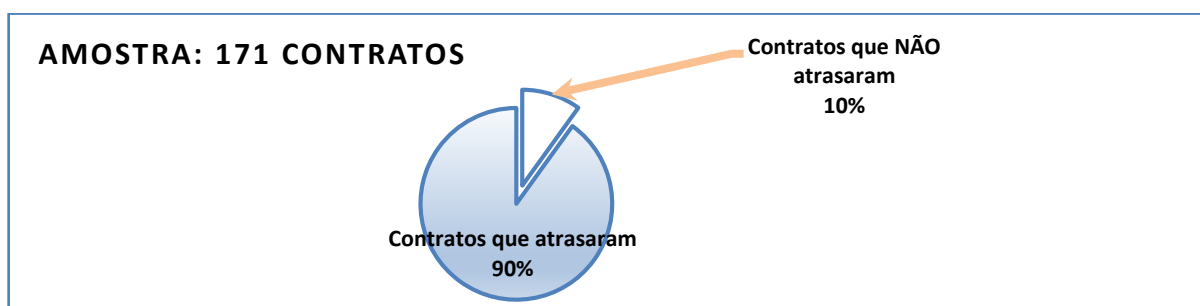


Figura 15 - Gráfico de pizza da amostra de contratos e seus atrasos
Fonte: O autor (2016)

Aqui novamente cabe a lembrança de que os 7609 contratos não se tratavam em sua integralidade de contratos de mesma natureza. Diversos contratos não poderiam ser caracterizados como obras industriais²⁸, o que após a aplicação dos filtros propostos, limitando os contratos pelos seus valores (25 milhões de dólares), foi atingido o objetivo de estabelecermos a análise para um grupo mais homogêneo de gerentes e fiscais de contratos, e também sobre os ritos de aprovação de fases, burocracia, forma de planejamento, controle e cobranças de órgãos internos e externos a esta organização.

Para a análise de outlier, foi feita apenas para a amostra dos 171 contratos, visto que não os filtros aplicados, por si só já fariam o primeiro conjunto de eliminação e seleção de contratos a serem analisados.

²⁵ TRD ou Termo de Recebimento Definitivo é a aceitação formal e a evidência da inexistência de pendências entre ambas as partes interessadas do contrato.

²⁶ Status TRD significa que não houve rescisão, distrato, ou qualquer tipo de pendência relacionada ao término deste contrato. Status “confirmado” significa que o Termo de Recebimento Definitivo foi emitido e retornado com a concordância da contratada.

²⁷ Autorização de Serviço para esta organização é o documento, parte integrante do instrumento contratual que como o próprio nome indica, autoriza a contratada a iniciar os serviços.

²⁸ Outros contratos de serviços de apoio, de serviços de consultoria, estudos especiais, locação de grandes equipamentos, de compra de materiais entre outros, foram totalmente expurgados pelo filtro de valor utilizado, concentrando o estudo em gerentes e fiscais de contrato de obras industriais de natureza semelhante, adequando a amostra ao estudo.

Ao observar a Figura 16 - Boxplot dos atrasos da amostra, conseguimos perceber a presença de valores de atraso acima de 3 vezes o desvio padrão em relação a atrasos expresso em ICPC%²⁹. Apesar da existência de um certo número de outliers, foi decidido por não se descartar nenhum dos contratos para a análise para a aplicação de questionário e realização das entrevistas, visto que os valores de atraso não estão associados a erros de inserção na base de dados, ou qualquer outro tipo de erro, mas sim vinculados a outros motivos que foram verificados no sistema proprietário de cadastro dos contratos, e a partir deste, constatado que os contratos com atrasos acima de três desvios padrão não deveriam ser descartados desta análise.

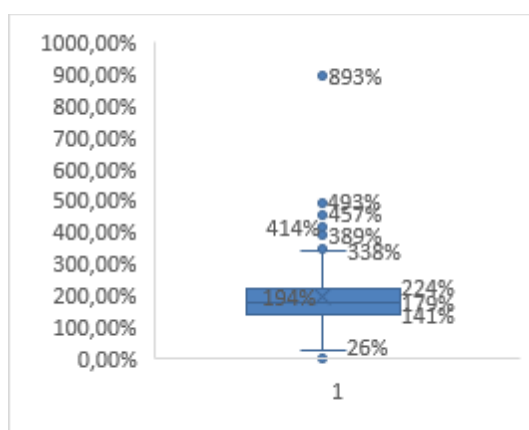


Figura 16 - Boxplot dos atrasos da amostra
Fonte: O autor (2016)

Ao observarmos a variável atraso, obtemos as estatísticas abaixo representadas demonstrando que a média dos atrasos se situou em 93% acima dos prazos contratuais inicialmente pactuados:

Tabela 3 - Estatística Descritiva da variável atraso

ICPC %	
Média	193,92
Mediana	178,95
Desvio padrão	101,14
Intervalo	893,23
Mínimo	0,10
Máximo	893,33
Contagem	171

Fonte: O autor (2016)

²⁹ ICPC% significa o indicador utilizado para medir o quanto a obra atrasou, sendo uma divisão simples entre o prazo total ao término desta obra e contrato, dividido pelo prazo inicialmente pactuado no contrato.

Ao estabelecer uma distribuição de frequência dos atrasos da amostra dos contratos, podemos observar que apenas 17 contratos, quase 10% da amostra não atrasaram, e que 97 (56,73%) dos contratos atrasaram em tempo, o equivalente ao valor do prazo inicial (entre 100% e 200%), e que se somados aos 37 (21,64%) dos contratos da categoria subsequente (entre 200% e 300%) perfazemos um total de 134 (88,30%) contratos que atrasaram em até duas vezes o equivalente em prazo se comparado ao prazo contratual.

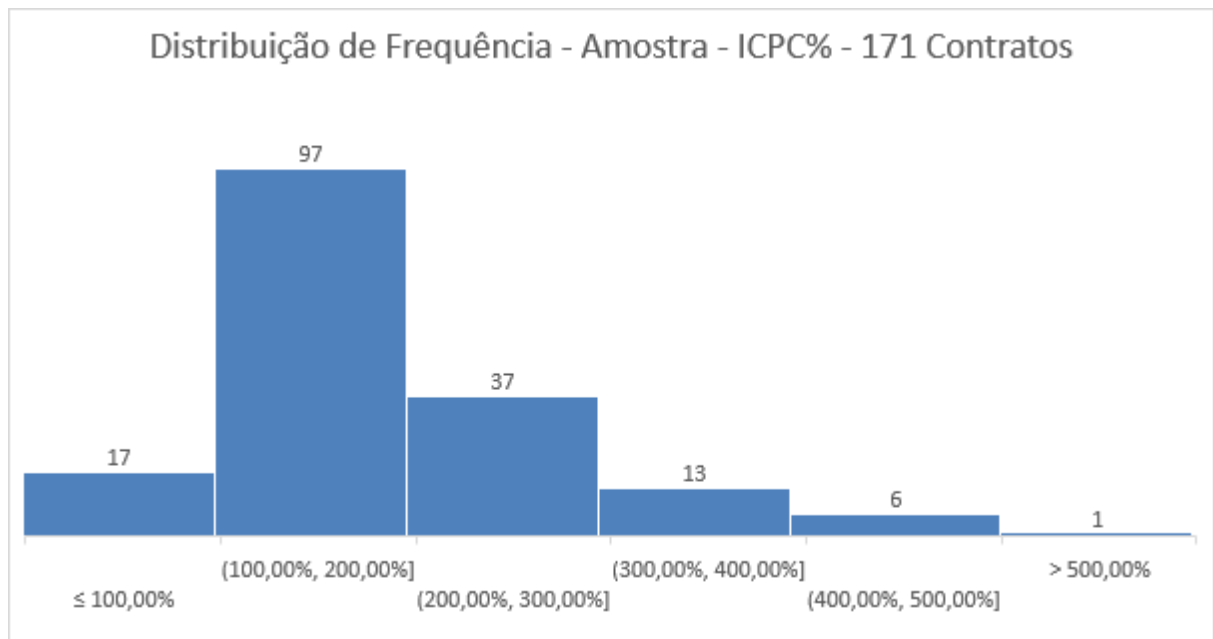


Figura 17 - Distribuição de frequência dos atrasos da amostra
Fonte: O autor (2016)

Analisando os atrasos dos contratos da população de contratos capturados do sistema, mas sem desejar fazer nenhuma inferência devido à natureza diferente dos contratos, perfil dos gestores e demais variáveis burocráticas de controle, aprovação, e demais diferenças já esclarecidas, podemos observar que os atrasos se manifestam de forma semelhante, mas com uma significativa diferença para o acréscimo percentual de contratos que conseguem cumprir o prazo contratual. A explicação para o esperado fato se materializa principalmente pela baixa complexidade em termos de cumprimento de prazo destes contratos, pois muitos deles, sendo contratos de fornecimento de mão de obra ou de locação de equipamentos, facilitam o cumprimento de prazo.

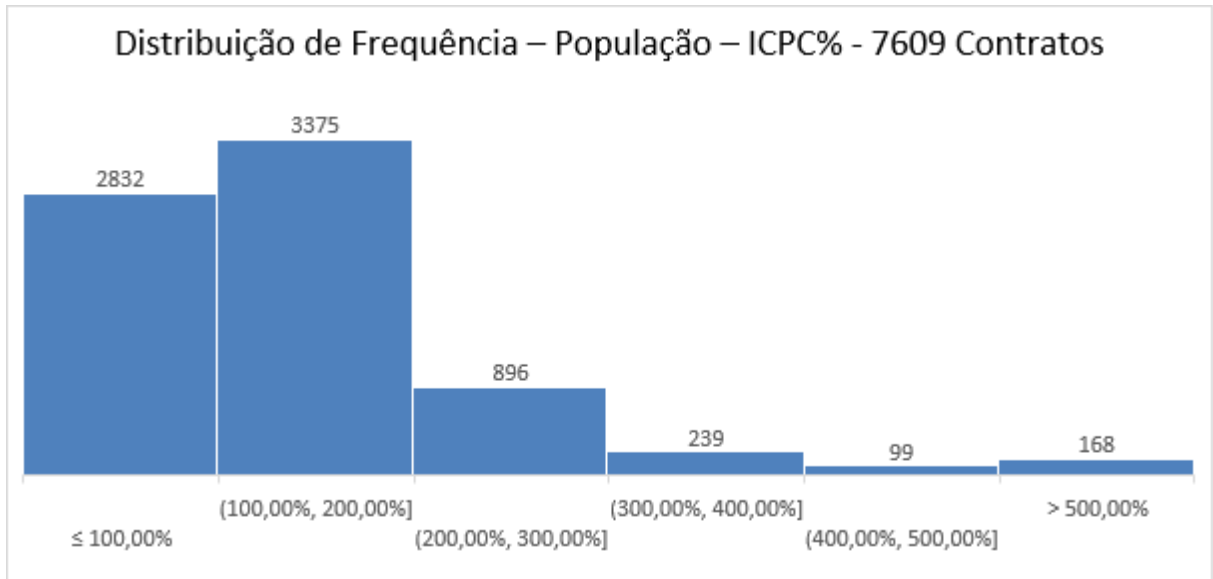


Figura 18 - Distribuição de frequência dos contratos da população
Fonte: O autor (2016)

A partir dos atrasos da amostra, reconhecidos e tratados foram retiradas as informações sobre os indivíduos que representam o conjunto de respondentes dos questionários.

Os 171 contratos acabaram por totalizar 31 gerentes e 310 fiscais de contrato retirados da mesma base de dados e inicialmente cadastrados no sistema para a emissão e aplicação dos questionários. Este processo será mais detalhado no próximo subitem.

5.3 Aplicação do questionário

Para a aplicação do questionário foi necessário, antes da elaboração do mesmo, a aquisição de alguns dados e obedecer a seguinte sequência de etapas neste processo: obtenção dos dados dos indivíduos da amostra de 31 gerentes e 310 fiscais de contrato advindos dos 171 previamente filtrados, como e-mail, telefone para auxílio em abordagens pessoais e possíveis esclarecimentos para as respostas dos questionários, lotação, nome, e chave³⁰; fontes das questões a serem aplicadas originadas dos referenciais teóricos de Hofstede e Zanini; procura e escolha da ferramenta de aplicação; elaboração do questionário com nota explicativa sobre os motivos e objetivos da aplicação e de resposta; estudo da ferramenta de aplicação e cadastro do questionário no sistema informatizado; elaboração de pré-teste; correções e elaboração da

³⁰ A chave é um código concentrador de informações do empregado, um identificador de quatro caracteres para auxiliar de uma forma simplificada a busca e identificação dos empregados da empresa estudada. Com este código digitado em alguns sistemas internos podemos enviar e receber email, buscar local atualizado de trabalho, telefone fixo, entre outros.

versão final, cadastro do tempo de resposta no sistema deste questionário auto administrado, a obtenção de autorização para a aplicação e envio dos questionários; definição da estratégia de monitoramento sobre o quantitativo de respondentes; e a aquisição e exportação dos dados para uma planilha eletrônica de forma a preparar os dados para a análise.

O questionário³¹ transcrito no APÊNDICE A foi construído em três grupos de perguntas. Um primeiro grupo demográfico, o segundo grupo que captura os níveis de confiança intraorganizacional, separados pelo nível de confiança no superior, no colega de trabalho e na equipe. Por último, as perguntas relacionadas aos indicadores distância de poder e de aversão à incerteza foram relacionadas no questionário.

Como tais perguntas foram copiadas dos autores e publicações consagradas, em que tais construtos já teriam sido amplamente pesquisados, não houve a necessidade de se estabelecer procedimentos adicionais para testar a confiabilidade e a validade do instrumento de mensuração, além de não termos estabelecidos testes de hipótese por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, e de abordagem estritamente exploratória.

No APÊNDICE B está detalhadamente explicado a memória de cálculo para a obtenção dos indicadores PDI e UAI baseados no VSM 2013 Manual³², bem como a memória para os níveis de confiança baseado no apurado por Zanini. As perguntas demográficas foram igualmente retiradas do questionário em português VSM 2013.

De forma a aprimorar a aplicação do questionário foi elaborado um pré-teste com três colegas de trabalho que apesar de já terem desempenhado a função de gestores e fiscais de contrato não foram selecionados pelo filtro aplicado à base de dados. Contribuíram de forma relevante aprimorando o entendimento, eventualmente corrigindo algumas pequenas falhas de digitação e sugerindo melhorias na clareza da nota explicativa do questionário. A apresentação dos resultados obtidos da aplicação do questionário será apresentada no item 6 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.

5.4 Observação Participante

Nesta seção iremos descrever e ilustrar algumas características identificadas no referencial teórico, sobre os traços culturais e de níveis de confiança, que ocorreram ao longo

³¹ Para o cálculo do PDI e do UAI foram retiradas as questões do questionário traduzido do português encontrados no próprio site do autor, disponível em <http://www.geerthofstede.nl/vsm2013>, acessado em 20/06/2016, 19:25h.

³² VSM 2013 Manual ou Values Survey Module 2013 é o manual com as orientações para o uso do questionário e cálculo dos indicadores

de minha própria experiência como gestor de mais de 40 contratos, e mais uma semelhante quantidade de pequenos serviços contratados no período de nove anos, coincidentes com a janela temporal desta pesquisa, e que de alguma forma tiveram relação e impactos nos atrasos das obras.

Obviamente que a memória sobre os fatos é um limitante do método e do levantamento das ocorrências, e, que para minimizar tal fato, algumas conversas com meus pares da época foram necessárias, de forma a confirmar a lembrança e enriquecimento de detalhes relevantes ocorridos ao longo do horizonte de tempo deste estudo. Outro fator que minimiza a questão da possível imprecisão e inconsistência dos registros, em função da dependência da memória, reside no fato de que alguns dos fatos relatados, se não na sua totalidade, continuam a ocorrer até a presente data.

Segundo Sampieri (2013, p. 419), a observação de cunho qualitativo não é uma mera contemplação, pois implica em entrarmos profundamente em situações sociais e mantermos um papel ativo, estando atentos a detalhes, eventos, acontecimentos e interações. Enumera ainda os propósitos essenciais da observação na indução qualitativa, como sendo o de:

- a) Explorar ambientes, contextos, subculturas e a maioria dos aspectos da vida social;
- b) Descrever comunidade, contextos ou ambientes; também as atividades desenvolvidas nestes, as pessoas que participam dessas atividades e seus significados;
- c) Compreender processos, vínculos entre pessoas e suas situações ou circunstâncias, os eventos que ocorrem ao longo do tempo, os padrões desenvolvidos, assim como os contextos sociais e culturais em que ocorrem as experiências humanas;
- d) Identificar problemas;
- e) Gerar hipóteses para futuros estudos.

Outra limitação já citada deste estudo foi a ausência de entrevistas, que poderiam confirmar e categorizar os achados de forma a facilitar uma futura pesquisa quantitativa, conforme já registrado no capítulo de delimitação da pesquisa. Uma breve descrição do ambiente, papéis e atores, onde ocorreram as observações se faz necessária.

O gestor de contrato neste contexto, para efeito do processo de fiscalização, acumula, além das funções burocráticas, a fiscalização de requisitos técnicos previstos em normas, procedimentos e demais requisitos explícitos no contrato, além da legislação vigente e aplicável a cada escopo.

Para que seja possível a verificação de adequação da empresa contratada, executante do escopo licitado, o gerente de contrato conta como apoio de uma estrutura de fiscais técnicos, terceirizados e próprios, para verificações de execução de serviços na construção e montagem por disciplina, como por exemplo: construção civil, HVAC, equipamentos dinâmicos, estáticos, caldeiraria, tubulação, pintura, isolamento, elétrica, instrumentação, e automação, compondo a equipe com uma direta subordinação ao gestor de contrato, sem coordenadores ou supervisores. Esta equipe executa rotinas de fiscalização sempre por amostragem, pois seria inviável conter uma quantidade de profissionais compatível para presenciar todas as atividades envolvidas.

Importante destacar que a equipe de fiscais é formada por profissionais de diferentes formações, contendo engenheiros e técnicos de diferentes especialidades, assim como de variados níveis de experiência profissional, e consequente diferença salarial.

Além das disciplinas técnicas, existem outras disciplinas previstas no contrato, tais como as relacionadas ao QSMSRS (Qualidade, Segurança, Meio ambiente, Saúde e Responsabilidade Social), aos tributos, a conformidade legal, conteúdo local, ritos contratuais, gestão de resultados e indicadores de avanço físico e financeiro, através de cronograma, fiscalização de suprimentos, de documentação técnica de engenharia de detalhamento, dos processos de aquisição de bens, de conteúdo local, subcontratação, todos estes gerenciados por equipes de outros gestores que não os gestores de contrato, mas que funcionam de forma matricial dando suporte a todos os gerentes de contrato de uma unidade de implementação de empreendimentos.

5.4.1 Fiscal como testemunha

O fiscal como detentor de conhecimento técnico específico da disciplina, tem como responsabilidade fundamental a de ser o guardião dos requisitos técnicos explicitados no contrato, previamente acordado entre as partes, bem como auxiliar o gestor do contrato em atingir os objetivos de prazo, custo e escopo.

Para tal, os fiscais possuem rotinas de fiscalização baseadas em listas de verificação que devem ser aplicadas em momento oportuno de forma a auxiliar a contratada nos processos de garantia e controle de qualidade, onde requisitos são verificados ao longo do processo de execução, como por exemplo se o tempo de cura do concreto foi respeitado, ou se a inspeção dimensional de um cordão de solda, ou de uma tolerância dimensional de montagem de tubulação se encontra dentro dos limites e critérios de aceitação, estabelecidos em normas e especificações, para cada disciplina técnica.

Outro tipo de verificação de campo está relacionado especificamente ao controle de prazo, em que os fiscais verificam as atividades programadas no local de sua execução, desdobradas do planejamento realizado e traduzido num cronograma. Os ciclos de verificação de prazo estão explícitos na diretriz corporativa de planejamento, anexo contratual obrigatório a todos os contratos, que contribui com orientações de execução de cronograma e como desdobrar as orientações estratégicas de planejamento e controle de prazo, até o nível de operacional de execução e liderança de construção e montagem da contratada com seus encarregados e supervisores.

No que diz respeito ao controle de prazo e verificações de campo realizados pela fiscalização, a participação e influência da fiscalização, em alguns casos, fica restrita à observação passiva de atividades de construção e montagem executados pela contratada. Esta função de fiscalização exercida de forma ausente, pode ser um componente da explicação de retrabalhos realizados pela executante, acarretando em atrasos, sem a devida intervenção corretiva de forma oportuna. Os motivos desta passividade, e da não interferência sobre as atividades programadas³³, já foram explicados e seriam até mesmo esperadas dentro de um contexto cultural de alta distância e concentração de poder, em que o foco na tarefa, postura de espectador, de evitar conflito, obediência aos procedimentos desvinculados do resultado esperado prejudicam o alcance do prazo contratual.

Todos os contratos e contratadas numa grande obra possuem problemas para controlar e manter a previsibilidade e expectativa de prazos, no entanto o papel de controlar tais desvios no campo deveria ser de exclusiva responsabilidade da fiscalização, uma vez que o monitoramento e identificação de desvios quanto ao programado é “testemunhado” por esta equipe. Uma vez que tais desvios sejam identificados, eles deveriam ser reportados à gerência do contrato para que o controle sobre os desvios seja exercido através de ações corretivas.

Os gestores do contrato por sua vez podem verificar a atuação de sua fiscalização ao estabelecer uma supervisão e verificação sobre as frentes de trabalho e relatórios de indicadores de prazo, ou seja, uma vez que os atrasos sejam reportados pelas contratadas, os gerentes de contrato têm como questionar a atuação não só das mesmas como o da fiscalização por não ter antecipado os desvios em ciclos semanais. Aqui se inicia o problema, assim como existem

³³ Entende-se aqui como “atividades programadas”, todas as atividades detalhadas e liberadas para execução no campo, oriundas e desdobradas de um cronograma, em que todas as restrições de execução tenham sido previamente tratadas, ou seja, que todos os recursos necessários de suprimentos, de mão de obra, ferramentas, equipamentos, documentos de engenharia, QSMS, acessos para a execução, andaimes montados, e demais instrumentos necessários estejam disponíveis, não trazendo qualquer impedimento para a execução em campo. Enquanto atividades planejadas demonstram a intenção de execução, atividades somente podem ser programadas quando todas as restrições para execução tiverem sido tratadas.

problemas, diversos, na execução das contratadas, já exaustivamente relatados na taxonomia de atrasos, e artigos pesquisados, parte do mesmo pode ser atribuído à inação ou postura passiva em relação ao não cumprimento das atividades e registros de desvios para o devido tratamento e exercício do controle de prazo.

Alguns fiscais são omissos, alguns gerentes da mesma forma também não atuam verificando de forma efetiva, os ciclos semanais de atividades. Mas a causa de tal ocorrência pode estar relacionada ao exato caso do contrário, ou seja, quando os registros são realizados, e os gerentes não tomam atitudes eficazes de correção. Com a percepção de impotência diante dos atrasos, tanto fiscais como gerentes tomavam a postura de espectadores. Sem entrar no detalhe da relação de poder entre gerência e fiscalização de contrato, com as contratadas, ou até mesmo sobre uma possível negligência da gerência de contrato, o efeito de que um possível desvio em prazo, pudesse ser detectado pela fiscalização, e não ser tratado pela liderança, poderia ocasionar um sentimento de impotência e a própria postura de espectador da fiscalização. Como não podemos evidenciar as causas de forma clara e incontestável, podemos apenas observar os efeitos de uma fiscalização omissa, carecendo de um estudo mais aprofundado com entrevistas, o que não fez parte deste estudo.

Outra explicação está no discurso de correta responsabilidade e responsabilização sobre os atrasos. Escutamos muitas vezes a fiscalização afirmar que se a contratada é muito bem remunerada, ela que cuide de seus atrasos e resolva seus próprios assuntos, mas o atraso é da contratada e tudo se resolve com multas? O prejuízo é de todos, e não percebido ora pela falta de alinhamento de objetivos pela liderança, ora pela sensação de impunidade pelos maus resultados, uma vez que a fiscalização em alguns casos não se sentia responsável pelos atrasos, já que a mesma não a executa, e as consequências não eram percebidas ou absorvidas pela fiscalização.

Se a postura de espectador e a aversão ao conflito são características da fiscalização, e que uma vez que tais posturas prejudicam uma ação corretiva em tempo de buscar o resultado de prazo esperado, certamente tais variáveis de dimensão cultural são explicativas para a performance contratual.

5.4.2 Formalismo associado à emissão de permissões de trabalho.

As permissões de trabalho (PT) são documentos necessários e obrigatórios exigidos pelas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho (NR), guardando as devidas especificidades de cada disciplina e tipo de trabalho a ser realizado.

Esta liberação é requisitada pela equipe executante e autorizada por um membro da equipe responsável pela operação e seu gestor da unidade industrial ou ativo. Além da existência de um grupo liberador, existem grupos de especialistas em segurança do trabalho fornecendo suporte especialista para que os mínimos requisitos exigidos pelas NR sejam atendidos, e também que procedimentos internos sejam respeitados.

Tais procedimentos internos carregam requisitos adicionais às NR, e são intensificados e acrescentados novos requisitos ao estabelecido na NR por diversos motivos, tais como: riscos específicos relacionados às tarefas não cobertos pela NR; índice de acidentes histórico relacionados a tarefa e analisados por abrangência, em que novos requisitos são adicionados em função de qualquer outro acidente ocorrido em atividades similares; condições específicas de risco à integridade humana e de patrimônio, entre outros. Esta situação está intimamente relacionada a aversão à incerteza, em que novos e mais densos requisitos são gerados ao longo do tempo de forma a reduzir a incerteza relacionada aos resultados de acidente. Mas se acrescentar requisitos pode transformar um ambiente de trabalho em um local mais seguro, o mesmo, sem dúvida acrescenta prazo às atividades.

Sem estabelecer um tom de crítica, ou de julgamento sobre a correta quantidade de aprovações ou volume de papéis gerados, pois para tal deveria ser realizado um estudo específico por profissionais especialistas, o número de requisitos, formalizações de aprovação e volume de documentos necessários à emissão das PT, provocam invariavelmente horas improdutivas nas atividades de construção e montagem. Um diálogo entre um técnico requisitante de PT e um gestor presenciado exemplifica:

- Chefe, assim não dá!
- O que houve?
- Estou com uma PT para liberar uma frente da obra com 100 páginas de anexo, e já viu a quantidade de gente aprovando e assinando?
- Tem que piorar...
- Como assim?
- A obra tem que parar, para que as pessoas que detêm o poder de modificar o procedimento possam refletir, pois enquanto estivermos dando um jeitinho, mesmo com o atraso, o problema não aparece. Somos punidos e ficamos vulneráveis ao descumprimento, e não reconhecidos pela diminuição de horas improdutivas. O equilíbrio entre a segurança e a produtividade ainda está longe de ser alcançada.

Aqui aparecem diversas características e traços culturais brasileiros refletidos em nosso ambiente organizacional. O gestor sem poder de simplificar processos e procedimentos

estabelecidos corporativamente (formalismo), a dificuldade de aprimoramento contínuo com procedimentos “riscados na pedra”, o requisitante negociando com vários aprovadores de PT para viabilizar uma rapidez maior e mitigação de atrasos (jeitinho), igualmente sem o poder de modificar os procedimentos e sequer sugerir modificações, os próprios gestores aprovadores desconfortáveis em assinar uma liberação da frente de obra, por não terem tempo de fazer a verificação no local da liberação e nem confiança total em todos os seus operadores (personalismo e níveis de confiança), e, podemos acrescentar neste caso a aversão à incerteza de um sistema corporativo, que delibera sobre procedimentos de segurança inserindo cada vez mais requisitos nas PT de forma que se sintam mais seguros quanto à incerteza da ocorrência de acidentes.

Num estudo de produtividade em andamento nesta organização da qual participo, existe um sistema de mensuração e composição de indicadores que separam os tempos e trabalhos associados em três grandes famílias, da produtividade propriamente dita, da improdutividade, e da impeditividade. Cabe salientar que uma vez calculados, tais índices são origem para os processos de estimativa de prazo, custo e posterior dimensionamento de recursos e precificação do escopo. O que vem acontecendo ultimamente que, por um lado temos melhorado em algumas técnicas de fabricação de tubulação por exemplo, mas temos aumentado os tempos de impeditividade, prejudicando consideravelmente as estimativas de custo e prazo, e por consequência os preços e retornos de investimento.

Sobre a impeditividade cabe um esclarecimento e diferenciação sobre o que é uma atividade improdutiva, de responsabilidade de quem executa, de uma atividade impedida de ser executada, que transcende a ação e responsabilidade da contratada. A impeditividade se relaciona aos rigorosos requisitos estabelecidos por algumas organizações, geralmente impostos pelas demandantes dos serviços e contratantes. Estes requisitos são em sua maioria relacionados às legislações de segurança e meio ambiente, trabalhista, normas internas, incluindo, mas não se exaurindo à: exames de saúde, acesso aos locais de obra, cumprimento das NR, diálogos de segurança com frequência diária, etc.

Enquanto que a improdutividade se situa inteiramente no campo de ação da contratada, com as demoras, ineficiências intrínsecas dos processos relacionados às atividades desenvolvidas por quem executa.

Esta ilustrada forma de impeditividade (PT), criada não somente pela necessidade de atendimento a requisitos legais, mas também “aprimorada” pela própria estrutura demandante da obra, acrescenta tempos às atividades impactando os prazos pelos motivos apresentados, e muitos deles, conforme ilustrados, acentuados por motivos culturais.

5.4.3 Controle de prazo versus excesso de auditorias e rotinas.

Os fiscais de contrato e de disciplina, conforme relatado no item 5.4.1, teriam em essência como principal função a de verificar e garantir que requisitos contratuais estejam sendo cumpridos, e principalmente que prazo, custo e escopo do contrato estejam sendo alcançados.

O monitoramento e controle dos desvios das atividades da contratada são atividades de fundamental importância para que os objetivos do contrato sejam cumpridos, mas estas atividades não são as únicas da fiscalização.

Relembrando que na estrutura organizacional de um empreendimento, através de um gestor geograficamente posicionado de acordo com a situação da carteira de projetos, os contratos são distribuídos e nivelados pelo gestor de empreendimento aos seus gestores de construção e montagem que também exercem a função de gestores contratuais. Esta duplicidade de construção e montagem e gestão contratual, onde ora exercem a função de supervisão das atividades de fiscalização, em que ora recebem auditores de órgãos externos e internos, com as respectivas demandas, ora deve estar na frente da obra verificando o que está ocorrendo para melhor negociar e questionar as contratadas, sobrecarrega uma equipe que nem sempre está dimensionada qualitativa e quantitativamente para absorver as múltiplas demandas.

Além das atividades rotineiras de fiscalização técnica, existe as rotinas contratuais que desde o processo de elaboração e verificação de consistência da documentação técnica com a finalidade de licitação, respostas através de circulares às dúvidas das licitantes, participação em processos de estimativa de custos e de prazo, até elementos de registro em relatório de obra retiram o foco da fiscalização das atividades de programação das atividades das contratadas, visto que tais processos relatados podem ocorrer simultaneamente.

Existem elementos redundantes de controle que são demandados aos gestores de contrato e impostos pela própria estrutura organizacional, deixando claro que os baixos níveis de confiança entre as instituições e organizações brasileiras efetivamente provocam um maior número de mecanismos de controle formais.

Uma característica de passividade e aceitação de condição de trabalho pode ser explicada, pelo fato da necessidade dos gerentes de nível mais baixo desta estrutura organizacional, de permanecerem no cargo de liderança, e permanecerem com o acréscimo salarial, e possibilidade de evolução de carreira, mas por outro lado, tal passividade também pode ser explicada aqui pela origem de fatores culturais de distância de poder, entre os gerentes de um nível mais baixo, e quem define os recursos necessários, detentores de poder sobre os

recursos, pois com a dificuldade de questionar pelo medo de retaliação e discricionariedade, aceitam passivamente, a demanda que recebem com as respectivas atribuições sem considerar o correto dimensionamento de equipe.

Retirando-se o foco da fiscalização dos resultados contratuais esperados de prazo, e deslocando-os para as tarefas que devem ser cumpridas, consistidas de inúmeros rotinas e ritos, e respostas a auditorias de qualidade, respostas a órgãos de auditoria internas e externas, prejudicando a atuação da fiscalização, além da postura de espectador das gerências de nível mais baixo desta estrutura, explicam uma parcela de atraso pela ausência de atuação da fiscalização em seu foco de contribuir com o retorno do investimento, controlando os desvios de prazo, escopo e custo das contratadas.

5.4.4 Procedimentos internos e normas internacionais

Este caso se refere à aquisição de um equipamento de caldeiraria pesada, o qual não tínhamos a época desenvolvido ainda, tecnologia brasileira para a fabricação de chapas de aços-especiais, nem a tecnologia de fabricação do próprio equipamento.

Cabe o esclarecimento que as chapas citadas serviam de elementos constituintes para a fabricação de um vaso de pressão. Ao me deparar com os requisitos e especificações técnicas, descobrimos na gerência e fiscalização de contrato que os requisitos da especificação das chapas que solicitávamos das licitantes excediam aos utilizados pelo mercado internacional de fornecedores de chapas especiais, e que apesar de estarem presentes nas normas internacionais, tais requisitos não estariam todos qualificados como requisitos mandatórios. Apesar de utilizarmos as normas internacionais como referência, adotávamos a maior parte dos requisitos adicionais de garantia de qualidade de forma que o processo de qualificação das chapas e seus critérios de aceitação durante o processo de fabricação, continham ensaios extras aos que o mercado mundial de fornecimento de chapas estaria acostumado a realizar nos processos de garantia e controle de qualidade.

Após difícil negociação com o órgão detentor e elaborador da especificação em discussão, conseguimos reduzir os ensaios e verificações intermediárias, relaxando as verificações de garantia de qualidade e nos adequando ao mercado mundial de fornecimento de chapas. Uma informação adicional importante de ser registrada é a de que para este tipo de chapa, um número menor do que 10 siderúrgicas no mundo seriam capazes de produzir tal produto, o que nos provocava uma dificuldade adicional de aquisição, visto que as corridas

menores para aços destas especificações e componentes de liga deveriam ser programadas pelas siderúrgicas com grande antecedência.

O poder da tecnocracia instituída nesta organização e o foco na tarefa em detrimento do resultado, podem ter sido fatores contribuintes para o ocorrido. Especialistas elaborando especificações, normas e requisitos sem olhar para os objetivos do negócio ou para as práticas do mercado e segmentos da indústria, provocaram atrasos nas obras. Existia solução sem o excesso de requisitos e acréscimo de custos, não relaxando da qualidade ou segurança operacional, e ainda observando a viabilidade de prazo, o que ocorreu tardiamente. Para convencimento dos especialistas que elaboraram tais requisitos foi necessário trazer para uma mesa de negociação outros especialistas, agora da área de suprimentos, de forma a comprovar que tais requisitos não seriam atendidos por nenhuma siderúrgica, visto que as garantias mínimas de qualidade já estariam sendo cobertas por outros pontos já previstos em normas internacionais, e pela sequência do processo de fabricação através de processos de controle de qualidade em etapas distintas, ou seja negociamos relaxamento de garantias de qualidade ao longo do processo de fabricação sem abrir mão de requisitos de controle de qualidade³⁴.

Tempo perdido, discussões sem fim, disputa de conhecimento e “campeonatos de engenharia”³⁵, todos fatores explicativos para alguns atrasos que não se limitam a esta especialidade. Esta distância de poder dos especialistas, para os não especialistas também pode provocar atitudes de oportunismo por parte dos primeiros. O requisito mal aplicado ou enviesado pode levar a direcionamento de fornecedores em toda a cadeia de fornecimento de todas as disciplinas, que além do exemplo de chapas especiais para equipamentos de caldeiraria, podemos citar na disciplina de elétrica, os painéis de alta tensão, válvulas de segurança com os certificados de vazão, e outros exemplos fora da indústria que aparecem nos jornais, como a definição de tecnologia da televisão digital, entre outros. Aqui a postura de espectador pode funcionar como origem de atraso, mas não a postura dos menos poderosos, e sim a postura dos mais poderosos não questionando a tecnocracia vigente.

³⁴ Cabe esclarecer que aqui se diferencia processos de garantia da qualidade, de processos de controle de qualidade. Para melhor exemplificar, o processo de garantia da qualidade é o processo em que durante as etapas intermediárias de fabricação, algumas verificações sobre as características do produto são realizadas conforme especificação projeto e critérios de aceitação seriam verificadas antes da completo beneficiamento e entrega do produto final, garantindo a qualidade desejada ao longo do processo. Quanto às verificações de controle de qualidade, estas são exercidas sobre o produto final após o completo beneficiamento e transformação da matéria prima em produto acabado.

³⁵ Campeonato de Engenharia é um jargão utilizada de forma irônica para as discussões de especialistas, em que em algumas situações os envolvidos se perdem do objetivo de solução de problemas e entram numa disputa de quem está com a razão ou de quem conhece mais sobre o assunto.

Entretanto, podemos acrescentar um componente de aversão à incerteza pela comunidade de especialistas, uma vez que pela experiência ruim de fornecimentos anteriores, critérios adicionais são colocados nas especificações de forma a reduzir a insegurança de uma relação de baixa confiança com os fornecedores de uma forma geral, aumentando o custo de transação, reforçando que estas características culturais usualmente não reconhecidas pelos atores, que são opacos a si mesmos, podem explicar parte do atraso.

5.4.5 Centralização e autonomia nas mudanças de projeto, um tempo perdido

Os procedimentos para a gestão de mudança contratual são descritos nos anexos que constituem o corpo de cada um dos contratos estabelecidos. As modificações de projeto são autorizadas conforme o limite de competência de cada gestor, mensurado pelos impactos de prazo e custos associados.

O processo de aprovação é estabelecido por um staff corporativo e aprovado no âmbito da alta administração, diretores e gerentes executivos. Atualmente este processo está em revisão e sendo revalidado, mas as últimas modificações provocadas pela mais recente administração apontavam para uma ainda maior centralização.

De acordo com a consultoria contratada por esta organização que estabelece métricas de prazo e custo para as maiores empresas deste segmento no mundo, em comparação à média da indústria, a aprovação das modificações de projeto na organização investigada leva em média, quase o dobro do tempo gasto pelas organizações deste segmento para o encerramento deste processo.

Dentre várias causas identificadas pela consultoria podemos destacar duas que são de maior interesse para este estudo. A primeira diz respeito ao grau de autonomia para os times de projeto e gestores intermediários. Ao estabelecer a comparação verificamos que existe uma maior centralização na aprovação das mudanças. O segundo achado se relaciona ao quanto os prazos e quantidades de etapas do processo de gestão de mudança são maiores nesta organização se comparado aos prazos da indústria.

Novamente observamos a concentração de poder, o formalismo excessivo, associado ao baixo nível de confiança levando a processos mais complexos de aprovação, com etapas adicionais refletindo a aversão à incerteza, com a necessidade maior de estabelecimento de controles adicionais, impactando em prazo as obras gerenciadas que sofreram mudanças. Aqui não será retratado a causa destas mudanças.

5.4.6 Planejamento é um sonho

Esta fala de um dos meus pares foi declarada após a constatação de tantos atrasos em nossas obras misturado com um sentimento de impotência.

Esta declaração em tom de reclamação reflete bem o contexto vigente a época desta observação. Uma explosão na carteira de investimentos provocando consequências diversas em toda a cadeia de fornecedores para este segmento.

No campo de projetos de engenharia, a demanda acima do que o mercado poderia fornecer de profissionais especializados em diversas disciplinas³⁶ e especialidades, tais como projetistas, desenhistas, líderes de projeto com conhecimento multidisciplinar e de integração, provocou além do aumento salarial, custos para a obra, diminuiu a qualidade de elaboração dos próprios projetos.

A sistemática de verificação pela fiscalização para o “design”, fora da gestão dos contratos, foi igualmente prejudicada pelo acréscimo de demandas simultâneas, respondidas por estruturas matriciais, em que a fiscalização de projeto deveria verificar a qualidade de diversos documentos técnicos de projeto simultaneamente. Como a documentação técnica gerada por esta disciplina é origem para as atividades de suprimentos e para a execução das atividades de uma obra, um atraso aqui significa impacto em prazo para toda a obra com um efeito em cascata.

Na área de suprimentos, a política de conteúdo local do governo brasileiro, através de sua agência reguladora, nos impunha restrições de fornecimento em preço e prazo nas aquisições críticas. Apesar da nobre intenção de desenvolvimento da indústria nacional, o mercado de fornecedores não estava pronto para as demandas da carteira de projeto. Existiam intenções de atendimento e “sonhos” também nesta área de aquisições.

E por último as contratadas que executariam as obras estavam desigualmente preparadas em seus quadros de mão de obra. Licitantes vendiam obras já realizadas, e bons resultados como parte do dossiê e pré-qualificação. Mas com uma carteira de múltiplas frentes como poderiam selecionar e contratar um quadro de pessoal na quantidade e qualidade necessárias?

Mas existiram obras que cumpriram prazos mesmo neste contexto. Preocupação com a prévia seleção qualitativa dos times de projeto “design”, solicitação de análise prévia e evidência de que se cumprisse com as aquisições principais, e uma verificação do time de

³⁶ Aqui as disciplinas podem ser explicadas como disciplinas de obras industriais em que destacamos a civil, tubulação, elétrica, instrumentação, automação, equipamentos dinâmicos, estáticos, entre outros.

executantes em suas principais atividades, observando a qualificação e experiência prévia dos elementos dos times que iriam executar a obra independente da “grife” da empresa contratada, minimizou bastante o impacto de algumas poucas obras bem-sucedidas que observei.

Mas quem tomou essas e outras atitudes que levaram a resultados diferentes da maioria? Foram coincidências que certamente ajudaram algumas obras e gestores, dirão alguns críticos. Entretanto podemos afirmar que tais gestores certamente não tinham postura de espectador, agiam com as possibilidades e principalmente não aceitavam tarefas impossíveis com prazos mal estimados, denotando que apesar de sermos influenciados pela alta distância de poder e aversão à incerteza, existiam exemplos (poucos), que mostraram que o contrário seria possível, mesmo neste contexto. Podemos ainda imaginar que se tivéssemos outros traços culturais, talvez esta carteira investimento nem teria sido aprovada, economizando dinheiro, viabilizando empregos perenes e mitigando a corrupção. Hofstede publicou em sua obra uma pesquisa correlacionando o CPI³⁷ (Corruption Perception Index) ao PDI, em que foi constatado uma relação direta entre tais indicadores, ou seja, nas nações de alta distância de poder, existe uma tendência de haver igualmente altos níveis de corrupção (HOFSTEDE, 2001, p. 112), onde poucos verificam as atitudes dos mais poderosos.

Mas devemos lembrar que este trabalho não tem a pretensão de definir ou inferir causalidade nos atrasos, através de quaisquer traços culturais identificados no grupo de gestores e fiscais de contrato, pois a hesitação de Hofstede ao relacionar PDI e UAI à efetividade no planejamento e controle, também por mim é compartilhada. Tentamos dar um passo adiante exemplificando que a imposição de tarefas com prazos mal estimados, com a subsequente aceitação passiva de toda a estrutura, pode ser fato gerador de atrasos e de sonhos impossíveis de serem realizados, e que tais práticas podem se originar e serem explicadas pelos traços de nossa cultura de alta distância de poder, aversão à incerteza, e baixo nível de confiança. Estas características foram confirmados na unidade de análise estudada através da aplicação de questionário com os resultados apresentados no próximo capítulo.

As relações de poder assimétricas podem potencializar tais eventos, não significando que uma estrutura da base empoderada poderiam evita-los. O fato é que tal distância de poder, se não pode ser considerada como causa única, sem dúvida pode explicar parcialmente os atrasos, através da consequente postura espectadora de quem recebe a obra com premissas

³⁷ Indicador desenvolvido pelo economista alemão Johann Graf Lambsdorff. Maiores informações podem ser obtidas em <http://www.iaca.int/faq/16-faculty/visiting-lecturers-and-speakers/faculty-of-economics/62-johann-graf-lambsdorff.html>

impeditivas de cumprimento de prazo, associado a um baixo nível de questionamento ou registro das limitações de atuação.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários revelam que para o grupo de gerentes e fiscais de contrato investigados, os níveis de confiança em suas médias por questão são ainda mais baixos do que quase todos os apresentados no estudo de Zanini (2007) em seu apêndice, tanto para a *Velha Economia*, quanto para *Nova Economia* e *Alternativo*. Os traços culturais de distância de poder e de aversão à incerteza se repetem quase da mesma forma que o investigado por Hofstede na IBM. As conclusões foram geradas a partir de 341 questionários aplicados e 90 respondentes.

Após o envio via sistema proprietário da organização investigada, alcançando via e-mail aqui serão apresentados os dados demográficos e indicadores relacionados aos níveis de confiança e às dimensões culturais de Hofstede.

Os baixos níveis de confiança encontrados nas tabelas 4, 5 e 6, nesta organização confirmaram a suposição de que encontraríamos este cenário, relacionados e contaminados ao contexto em que a empresa se encontra em plena reestruturação de cargos, plano de demissão voluntária, associado a uma alta incerteza ambiental, em função das ameaças vindas de seu grau de endividamento, refletindo internamente num nível de incerteza institucional. Mas até que ponto este nível de incerteza atual contaminou as respostas, visto que foi orientado a quase todos os respondentes de que teriam que responder o questionário como se estivessem nos papéis de gerentes e fiscais de contrato no período estudado de 2002 a 2014?

Este nível de confiança muito provavelmente foi contaminado pela situação atual em que os indivíduos se encontram neste estado de incerteza ambiental e institucional, mas não invalida a suposição da explicação dos atrasos em função da identificação dos níveis de confiança, PDI e UAI, pois a observação participante ilustrando casos específicos desta explicação, indicaram e confirmaram que haveria uma relação de ordem explicativa e ainda não causal entre tais fatores culturais e os atrasos.

Zanini (2007, p. 161) coloca que para compreender melhor a relação entre confiança e desempenho organizacional, é importante considerar outras variáveis relativas, principalmente a natureza das tarefas organizacionais e o nível de incerteza institucional, como já citado no referencial teórico, observando que há uma forte relação entre os níveis de confiança, motivação, satisfação e comprometimento dos empregados.

Todas as tabelas apresentadas a seguir, reproduzidas do livro e lá nomeadas como tabela A, B e C, da página 163, aqui foram nomeadas como tabelas 4, 5 e 6, acrescidas de uma coluna adicional chamada de “Média de Respostas”, representando as respostas da organização investigada.

Tabela 4 - Medidas de Confiança no superior

G2	Medida de Confiança - Confiança no superior	Média de respostas	Nova	Velha	Alt
A.1	Confiar na capacidade e qualificação de seu gerente em executar tarefas.	5,39	5,70	6,10	5,61
A.2	Depender de seu gerente para lidar com uma questão importante para você.	4,99	5,17	5,62	5,02
A.3	Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	5,12	5,43	5,96	5,30
A.4	Depender do apoio de seu gerente em situações difíceis.	5,17	5,40	5,86	5,34
A.5	Confiar no julgamento de seu gerente em relação ao seu trabalho.	4,86	5,36	5,81	5,23
A.6	Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente	3,70	4,21	4,50	3,89
A.7	Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	4,64	4,90	5,33	4,63
A.8	Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	3,67	4,24	4,76	4,09
A.9	Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	4,60	4,80	5,24	4,64
A.10	Compartilhar suas crenças e valores pessoais com o seu gerente	3,90	4,65	4,92	4,37

Fonte: O autor (2016)

Tabela 5 - Medida de confiança em um colega de trabalho

G3	Medida de Confiança - Confiança em um colega de trabalho	Média de respostas	Nova	Velha	Alt
A.11	Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas.	5,52	5,72	6,00	5,45
A.12	Depender deste colega X para lidar com uma questão importante para você.	5,10	5,33	5,67	5,17
A.13	Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	5,00	5,32	5,65	5,20
A.14	Depender do apoio deste colega X em situações difíceis.	4,99	5,42	5,84	5,51
A.15	Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho.	5,08	5,38	5,80	5,34
A.16	Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega X	4,33	4,85	5,11	4,78
A.17	Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	4,73	5,00	5,46	5,01
A.18	Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	4,16	4,73	5,15	4,76
A.19	Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	4,83	5,12	5,56	5,20
A.20	Compartilhar suas crenças e valores pessoais com este colega de equipe X	4,74	5,16	5,41	5,18

Fonte: O autor (2016)

Tabela 6 - Medida de confiança na equipe de trabalho

G4	Medida de Confiança - Confiança na equipe de trabalho	Média de respostas	Nova	Velha	Alt
A.21	Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas.	5,59	5,71	6,03	5,57
A.22	Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você.	5,16	5,28	5,71	5,11
A.23	Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.	5,12	5,32	5,72	5,14
A.24	Depender do apoio de sua equipe em situações difíceis.	5,18	5,41	5,83	5,20
A.25	Confiar no julgamento de sua equipe em relação ao seu trabalho.	5,00	5,36	5,76	5,16
A.26	Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho	3,69	4,16	4,56	4,10
A.27	Discutir com a sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem.	4,33	4,55	5,12	4,45
A.28	Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.	3,18	3,83	4,52	3,95
A.29	Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.	4,01	4,33	4,99	4,51
A.30	Compartilhar suas crenças e valores pessoais com a sua equipe de trabalho.	4,00	4,60	4,98	4,61

Fonte: O autor (2016)

A tabela 4 apresenta a análise de dimensão intraorganizacional de confiança no superior e sugere a existência de um diferente relacionamento entre subordinados e superiores no agrupamento estudado. Esta organização no agrupamento estudado da equipe de gerentes e fiscais de contrato possui ainda mais baixos níveis de confiança se comparado a qualquer grupo da VE, NE ou alternativo, conforme observado por Zanini (2009). Apesar de existir uma possibilidade de relacionamentos de longo prazo na organização estudada, uma vez que o sindicato da categoria é bastante atuante evitando demissões e garantindo a continuidade destas, os níveis de confiança nesta tabela nos revelam níveis de confiança mais baixos do que qualquer outro grupo estudado pelo autor.

Os resultados da tabela 5 e da tabela 6 nos revelam o mesmo, somente existindo três questões onde os níveis não foram mais baixos que os da VE, NE e Alternativa, em que se questionava a capacidade e qualificação do colega X e da equipe em executar tarefas, e na equipe em lidar com uma questão importante para o entrevistado.

Mesmo com a recomendação escrita no questionário, que colocava que o entrevistado deveria se colocar como gerente ou fiscal de contrato atuando a época da janela de tempo pesquisada, a incerteza ambiental e institucional pode ter afetado nos níveis de confiança apurados. Como consequência, a empresa investigada enfrentará consideráveis dificuldades para o desenvolvimento de confiança interpessoal como um mecanismo informal de controle e cooperação informal dos empregados.

Revisitando o referencial teórico no capítulo 4.4, faz-se necessário lembrar, que para o ambiente estudado, confiança é muito necessária e de difícil implementação, em que a necessidade de implementar a relação de confiança está mais relacionada com a natureza da tarefa, e sua dificuldade de implementação à incerteza institucional³⁸.

Para as dimensões de Hofstede seria esperado que os indicadores da cultura brasileira se aproximassem dos indicadores do grupo analisado. Para o PDI, realmente aconteceu de ser reproduzido um nível elevado de distância de poder, pois enquanto que Hofstede encontrou um escore de 69 para o PDI e 76 para o UAI, o que foi encontrado a partir da aplicação do questionário foi um escore de 58,55 para o PDI e de 44,80 para o UAI. Uma pequena redução do PDI pode ser explicada a partir do esclarecido por Hofstede em que existe uma diminuição deste indicador para respondentes que exercem cargos de liderança (HOFSTEDE, 2001, p. 125)

³⁸ Ver

Figura 10 - Quadrantes de Natureza de Tarefa e Incerteza Institucional

Fonte: Adaptado de Zanini (2007, p. 93).

e também associado ao alto nível de escolaridade, que tende a diminuir a distância de poder (HOFSTEDE, 2001, p. 88), além da idade e experiência mais avançada do grupo.

Para o caso especificado temos que 75,56% da amostra tem mais de 18 anos de escolaridade indicando um alto grau para a quase totalidade da amostra, conforme ilustrado na Figura 19 - Nível de escolaridade da amostra. E que 75,6% têm mais de 35 anos de idade, podendo inferir aqui a predominância de profissionais de pelo menos 10 anos de experiência, conforme ilustrado na Figura 20 - Histograma da idade dos indivíduos da amostra.



Figura 19 - Nível de escolaridade da amostra
Fonte: O autor (2016)

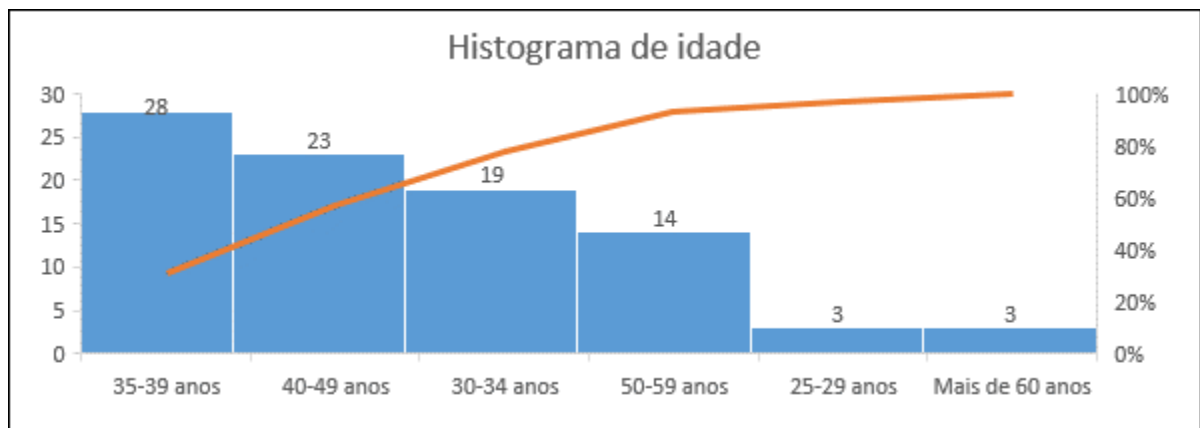


Figura 20 - Histograma da idade dos indivíduos da amostra
Fonte: O autor (2016)

Quanto ao PDI podemos considerar que a característica de um alto nível de distância de poder se confirmou dentro do grupo analisado, mas quanto ao UAI? O altíssimo nível de aversão à incerteza não se repetiu neste grupo, pois o nível de aversão à incerteza se posicionou numa característica apenas intermediária, próximo ao valor de 50 numa escala de 0-100.

Uma explicação para o ocorrido pode estar relacionada também ao perfil tecnocrata da organização investigada, em que a natureza das atividades desenvolvidas, com tarefas de alta

complexidade possuindo parâmetros técnicos observados de forma objetiva, a sensação de ambiguidade e uma possível percepção de domínio sobre a incerteza através da capacitação tecnológica, diminuem a aversão à incerteza. Mesmo que os resultados de prazo não tenham sido atingidos, e como as relações de mérito podem estar mais relacionadas ao saber, ao personalismo e lealdade do que ao resultado, esta média aversão alcançada em relação ao esperado índice do País, pode ser justificada, por esta atenuação tecnocrática e relações de mérito da organização. Outro importante ponto a se destacar é que por se tratar de uma organização situada num segmento em que o sindicato possui extrema força, a estabilidade nas relações de trabalho e permanência de emprego acentuam a diminuição de aversão à incerteza.

7 DISCUSSÃO: CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Resgatando a pergunta que motivou o estudo realizado, ou seja, como fatores culturais e níveis de confiança na área de engenharia de uma grande indústria do segmento de energia do Brasil podem afetar o cumprimento de prazos de contratos na Indústria de Construção em sua carteira de projetos de investimento, podemos considerar que tais fatores e dimensões estudados são variáveis explicativas para o recorte estudado do atraso.

Na descrição do problema, além de uma árvore de causas retirada da consultoria internacional que atende a organização estudada num período maior do que 10 anos, apresentando diversos elementos, que constituem as causas mais comuns estudadas no mundo todo por esta consultoria neste segmento, foi verificado também, um conjunto de artigos e revisão literária sobre a taxonomia de atrasos, demonstrando que o assunto cultura é pouco discutido ou endereçado para o ambiente de gestão de projetos.

Inicialmente revisitamos a teoria de Hofstede destacando suas duas dimensões de distância de poder e de aversão à incerteza, respectivos motivos históricos e características esperadas para o contexto brasileiro. Esclarecemos a escolha de apenas duas de suas dimensões de cultura, em função da relação de planejamento e controle como práticas de obtenção de resultados de prazo, bem como sobre como as mesmas podem ser expressas pelas duas dimensões escolhidas. Com a distância de poder se relacionando ao controle e relações de poder nas organizações, e a aversão à incerteza se relacionando às práticas de planejamento como uma maneira de lidar com ambiguidade e incerteza.

Para um melhor entendimento de como o construto cultura aparece na literatura dentro da perspectiva sociológica, a obra de Migueles foi estudada, com destaque para os conceitos sobre cultura de diversos pensadores clássicos, e mais especificamente o sistema de ação cultural brasileiro de Barros e Prates. Contribuiu ainda de maneira relevante para uma consolidação da revisão teórica pelo trabalho similar desenvolvida para o alcance de excelência de SMS nesta mesma organização estudada, capturando diversas reflexões dos autores, excluindo as soluções sugeridas por não fazer parte deste estudo, implicações de cunho gerencial.

Com a variável mediadora de níveis de confiança e complemento ao estudo, a obra de Zanini foi clara para o alcance da apuração destes níveis e de como estes se relacionam com a distância de poder, potencializando os impactos das relações das dimensões de Hofstede ou ainda esclarecendo as vantagens e necessidades de se atingir o adequado nível de confiança em função da natureza e complexidade da tarefa, incertezas ambientais e institucionais, com as

respectivas consequências de níveis de cooperação informal, mecanismos de controle e custos de transação, além de performance de equipes e transmissibilidade de conhecimento tácito.

No capítulo das demais dissertações verificamos as relações de estudos similares realizados dentro do âmbito da própria Fundação Getúlio Vargas e em instituições similares, entendendo que tais dissertações se complementam e contribuem de forma imbricada para um melhor entendimento sobre os problemas e entraves que fatores culturais podem estabelecer para as organizações brasileiras.

No capítulo final da revisão da literatura elaboramos um quadro resumo de forma a auxiliar e interpretar como os referenciais citados, podem ser vistos como um corpo único, que direcionaram a metodologia de apuração dos índices de Hofstede e de níveis de confiança intraorganizacional, além de também auxiliar na busca autobiográfica de observação participante.

Após a apuração dos índices PDI e UAI, a partir de Hofstede e dos níveis de confiança, iniciamos a apuração da observação participante e recuperação de fatos ocorridos ao longo deste período que pudessem estabelecer explicações de como as obras atrasaram a partir de comportamentos esperados pelos referenciais teóricos e confirmados pela aplicação do questionário em 341 pessoas com 90 respondentes. Para o índice de UAI, que foi a única surpresa como resultado não esperado a partir dos referenciais teóricos, conseguimos inferir uma razão para um nível apenas mediano de aversão à incerteza, em que com tarefas de alta complexidade possuindo parâmetros técnicos observados de forma objetiva, e uma possível percepção de domínio sobre a incerteza através da capacitação tecnológica, diminuem a sensação de ambiguidade.

Na observação participante com uma abordagem exploratória, conseguimos exemplificar seis casos em que os traços culturais esperados pela revisão da literatura e confirmados pelo levantamento do questionário, impactam e explicam mesmo que parcialmente os atrasos em obras de construção conforme suposto no referencial teórico. O fiscal como testemunha, com a sua participação e postura de espectador, o formalismo associado à emissão de permissões de trabalho, ou os baixos níveis de confiança entre organizações e instituições brasileiras, além dos demais exemplos fazem com que se limite a atuação da fiscalização e evitem a oportuna intervenção corretiva sobre os desvios de prazo.

Para o tempo estipulado não foi possível estabelecer uma relação causal, ou mensurar a força das relações entre as variáveis e fatores culturais com as obras estudadas, através de um modelo matemático estatístico, exigiria um esforço adicional que não caberia no prazo estabelecido para esta pesquisa. Fica a sugestão de continuidade deste estudo de forma a

corretamente dimensionar os impactos e estabelecer uma priorização de ações de melhoria, inserindo nas taxonomias de atraso de obras, fatores culturais que possam ser entendidos, mensurados e tratados de forma a aprimorar a gestão de projetos de investimentos nesta organização e no Brasil.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF, S. A.; AL-HEJJI, S. Causes of delay in large construction projects. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 24, n. 4, p. 349-357, 2006.

AZEVEDO, I. P. **Elementos da cultura que dificultam a entrega de resultados em um órgão público da administração direta**. 2015. 146 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro ou a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 3, p. 55-70.

BERTALANFFY, L. von. **General system theory: Foundations, development, application**. New York: G. Braziller, 1973.

CAMPOS, R. O. A sociologia do jeito. In: _____. **A técnica e o riso**. Rio de Janeiro: Apec, 1966.

CONCEIÇÃO, M. N. **Estudo sobre a coordenação informal em uma equipe de operações especiais**: aprofundando a análise da confiança e seus antecedentes no BOPE. 2015. 44 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, Providence, v. 12, n. 4, p. 450-467, 2001.

EVARISTO, S. R. B. **Elementos de confiança e cultura organizacional que dificultam a gestão por processos na área de tecnologia da informação e telecomunicações de uma empresa de energia**. 2015. 89 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

FAUCHEUX, C. Strategy formulation as a cultural process. **International Studies of Management and Organization**, Philadelphia, v. 7, n. 2, p. 127-128, 1977.

FERREIRA, M. A. C. **A complexidade da gestão em processos de internacionalização**: como a cultura nacional impacta o processo decisório de gestores brasileiros expatriados: o caso de uma empresa estatal do setor de energia. 2005. 111 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GEERT Hofstede: cultural dimensions. [2016]a. Disponível em: <<https://www.geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

GEERT Hofstede: what about Brazil?. [2016]b. Disponível em: <<https://geert-hofstede.com/brazil.html>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GHARAJEDAGHI, J. **Systems thinking**: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999

GILLESPIE, N. Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory. **Journal of Applied Psychology**, Melbourne, 2003.

GILLESPIE, N. Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. **Journal of Management**, New York, p. 995, 2006.

HENRIE, M.; SOUZA-POZA, A. Project management: a cultural literary review. **Project Management Journal**, Sylva, v. 36, n. 1, p. 5-14, June 2005.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. London: Safe, 2001.

HOROVITZ, J. H. **Top Management control in Europe**. London: Macmillan, 1980.

KALIBA, C.; MUYA, M.; MUMBA, K. Cost escalation and schedule delays in road construction projects in Zambia. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 27, n. 5, p. 522-531, 2009.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. **Culture: a critical review of concepts and definitions**. Cambridge, Massachusetts: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology, 1952.

MIGUELES, C. P.; LAFRAIA, J. R. B.; SOUZA, G. C. **Criando o hábito de excelência**: compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MIGUELES, C. P. (Org.); ZANINI, M. T. (Org.). **Excelência em gestão pública**: espaços para atuação. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

MIGUELES, C. P.; ZANINI, M. T. **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

MORRIS, P. E. A. Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession: the case of project management. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 24, n. 8, p. 710-721, 2006.

ODEH, A. M.; BATTATNEH, H. T. Causes of construction delay: traditional contracts. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 20, n. 1, p. 67-73, 2002.

PINHEIRO NETO, A. **A competência essencial do BOPE**: uma análise exploratória. 2013. 77 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

RAMOS, A. G. **Administração e estratégia do desenvolvimento**: elementos de uma sociologia especial da Administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

ROSENN, K. S. The jeito: Brazil's institutional bypass of the formal legal system and its developmental implications. **The American Journal of Comparative Law**, Berkeley, v. 19, p. 514-549, 1971.

RYAN, K. D.; OESTEREICH, D. K. **Driving fear out of the workplace**: creating the high-trust, high-performance organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHNEIDER, S. C. Strategy formulation: The impact of national culture. **Organization Studies**, California, v. 10, n. 2, p. 149-168, April 1989.

SILVA, Deonísio da. **De onde vêm as palavras**: origens e curiosidades da língua portuguesa. 17. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2014.

SUN, M.; MENG, X. Taxonomy for change causes and effects in construction projects. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 27, n. 6, p. 560-572, 2009.

TORRES, J. C. O. **Interpretação da realidade brasileira**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1973.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture**: Understanding cultural diversity in global business. New York: McGraw-Hill, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, C. E. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L. O. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 5-31, 1982.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2013.

ZANINI, M. T. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 29 p.

ZANINI, M. T. et al. Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de Operações Especiais. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n1, art. 6, p.106-125, jan./fev. 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

GPESQ

Página 1 de 5

Pesquisa de Dimensões Culturais

Tipo da pesquisa: Anônima

Descrição: Questionário sobre aspectos culturais e níveis de confiança dentro do contexto de gerência e fiscalização de contratos.

1 - PESQUISA DEMOGRÁFICA

Gênero: (Obrigatória)

- ☐ Masculino
☐ Feminino

Idade: (Obrigatória)

- ☐ Menos de 20 anos
☐ 20-24 anos
☐ 25-29 anos
☐ 30-34 anos
☐ 35-39 anos
☐ 40-49 anos
☐ 50-59 anos
☐ Mais de 60 anos

Contando com a escola primária, quantos anos de educação formal (ou equivalente) você tem?

(Obrigatória)

- ☐ Menos de 10 anos
☐ 11 anos
☐ 12 anos
☐ 13 anos
☐ 14 anos
☐ 15 anos
☐ 16 anos
☐ 17 anos
☐ Mais de 18 anos

2 - CONFIANÇA

OBS: AS PERGUNTAS ABAIXO CONSIDERAM NA RESPOSTA, A ESCALA COMO: 1 - NEM UM POUCO DISPOSTO ATÉ 7 - EXTREMAMENTE DISPOSTO

2.1 - QUÃO DISPOSTO VOCÊ SE SENTE EM ENVOLVER-SE EM UMA DAS SEGUINTE SITUAÇÕES COM "SEU GERENTE?"

	1	2	3	4	5	6	7
A.1 - Confiar na capacidade e qualificação de seu gerente em executar tarefas. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.2 - Dependendo de seu gerente para lidar com uma questão importante para você. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A.3 - Confiar em seu gerente para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.4 - Depender do apoio de seu gerente em situações difíceis. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.5 - Confiar no julgamento de seu gerente em relação ao seu trabalho. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.6 - Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu gerente (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.7 - Discutir com seu gerente problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.8 - Fazer confidências ao seu gerente sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.9 - Falar francamente com seu gerente sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.10 - Compartilhar suas crenças e valores pessoais com o seu gerente (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 - QUÃO DISPOSTO VOCÊ SE SENTE EM ENVOLVER-SE EM UMA DAS SEGUINTE SITUAÇÕES COM "COLEGA DE EQUIPE X" (A SER ESCOLHIDO PELO RESPONDENTE)?

	1	2	3	4	5	6	7
A.11 - Confiar na capacidade e qualificação deste colega X em executar tarefas. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.12 - Depender deste colega X para lidar com uma questão importante para você. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.13 - Confiar neste colega X para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.14 - Depender do apoio deste colega X em situações difíceis. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.15 - Confiar no julgamento deste colega X em relação ao seu trabalho. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.16 - Compartilhar seus sentimentos pessoais com este colega X (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.17 - Discutir com este colega X problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.18 - Fazer confidências a este colega de equipe X sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.19 - Falar francamente com este colega X sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.20 - Compartilhar suas crenças e valores pessoais com este colega de equipe X (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 - QUÃO DISPOSTO VOCÊ SE SENTE EM ENVOLVER-SE EM UMA DAS SEGUINTE SITUAÇÕES COM "TODA A SUA EQUIPE"?

	1	2	3	4	5	6	7
A.21 - Confiar na capacidade e qualificação da sua equipe em executar tarefas. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.22 - Depender da sua equipe para lidar com uma questão importante para você. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.23 - Confiar em sua equipe para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.24 - Depender do apoio de sua equipe em situações difíceis. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.25 - Confiar no julgamento de sua equipe em relação ao seu trabalho. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.26 - Compartilhar seus sentimentos pessoais com sua equipe de trabalho (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.27 - Discutir com a sua equipe problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho que possam potencialmente ser usados para colocar você em desvantagem. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.28 - Fazer confidências à sua equipe sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.29 - Falar francamente com a sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A.30 - Compartilhar suas crenças e valores pessoais com a sua equipe de trabalho. (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 - DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

OBS: A PERGUNTA ABAIXO CONSIDERA A ESCALA COMO: 1 - EXTREMAMENTE IMPORTANTE / 2 - MUITO IMPORTANTE / 3 - IMPORTANTE / 4 - POUCO IMPORTANTE / 5 - NADA IMPORTANTE

3.1 - DESCONSIDERANDO O SEU EMPREGO ATUAL, PENSE NO EMPREGO IDEAL, O QUANTO É IMPORTANTE PARA VOCÊ:

	1	2	3	4	5
H02 - Ter um chefe (superior direto) que você respeite (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H07 - Ser consultado (a) pelo seu chefe em decisões que envolvem o seu trabalho (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 - RESPONDA AS PERGUNTAS ABAIXO:

- H15- Com que frequência você se sente nervoso ou tenso? **(Obrigatória)**
- ☐ 1-Sempre
 - ☐ 2-Frequentemente
 - ☐ 3-Às vezes

- ☐ 4-Raramente
- ☐ 5-Nunca

H18 - Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias **(Obrigatória)**

- ☐ 1-Excelente
- ☐ 2-Bom
- ☐ 3-Razoável
- ☐ 4-Ruim
- ☐ 5-Péssimo

H20 - No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe (ou estudantes o professor?) **(Obrigatória)**

- ☐ 1-Nunca
- ☐ 2-Raramente
- ☐ 3-Às vezes
- ☐ 4-Frequentemente
- ☐ 5-Sempre

OBS: A PERGUNTA ABAIXO CONSIDERA A ESCALA COMO: 1 - CONCORDO FORTEMENTE/ 2 - CONCORDO / 3 - NÃO SEI / 4 - DISCORDO / 5 - DISCORDO FORTEMENTE

3.3 - EM QUE MEDIDA VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DAS AFIRMAÇÕES ABAIXO

	1- Concordo fortemente	2- Concordo	3- Não sei	4- Discordo	5-Discordo fortemente
H21 - Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H23 - Uma estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H24 - As regras de uma organização nunca devem ser quebradas – mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização (Obrigatória)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FONTES DO QUESTIONÁRIO:

* VSM 2013 do site www.geerthofstede.com

☐ .

* ZANINI, M. T. Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa: pessoas, motivação e construção de valor. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

☐ .

APÊNDICE B – MEMÓRIA DE CÁLCULO PDI E UAI

O processo de cálculo para os indicadores de Hofstede podem ser descritos da seguinte forma:

a) Para o cálculo do PDI utilizamos a fórmula indicada no VSM 2013 Manual:

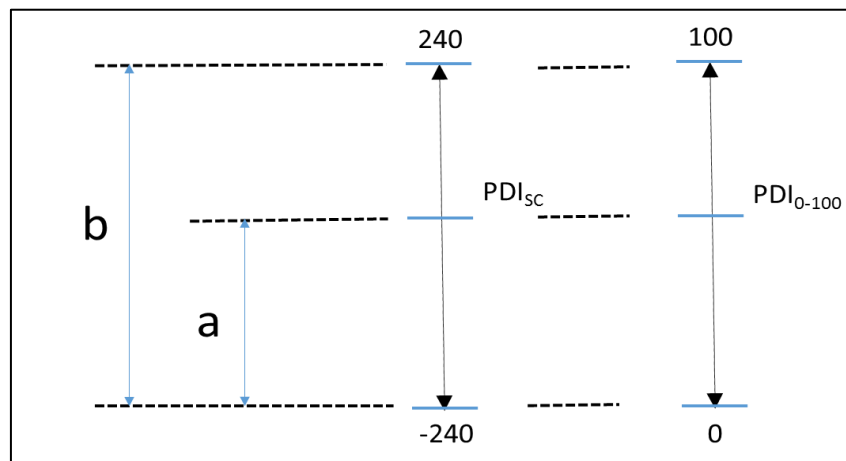
$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

- m07 = a média de respostas da pergunta 07
- m02 = a média de respostas da pergunta 02
- m20 = a média de respostas da pergunta 20
- m23 = a média de respostas da pergunta 23
- C(pd) = constante utilizada de forma a padronizar o indicador numa escala de 0 a 100 (neste caso não utilizamos uma constante, mas aplicamos uma conversão de escala conforme abaixo explicado)

$$PDI_{sc} = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23)$$

O valor máximo da escala seria quando m07 e m20 assumissem o valor de 5, com os valores de m02 e m23 assumindo os valores de 1. Substituindo os valores, $PDI_{sc\ máx.} = 240$, e mínimo igual a -240, assumindo-se os valores de 1 e 5 respectivamente.

Após o cálculo do PDI_{sc} , ou seja, sem a constante C(pd), utilizamos para a mudança de escala a seguinte fórmula : $PDI_{0-100} = ((PDI_{sc} \times 10) + 2400) / 48$, obtendo-se o PDI numa escala de 0 a 100. Segue esquema abaixo que facilita o entendimento do desenvolvimento da fórmula:



$$\frac{a}{b} = \frac{PDI_{sc} - (-240)}{480} = \frac{PDI_{0-100}}{100}$$

b) Para o cálculo do UAI utilizamos de forma semelhante a fórmula indicada no VSM 2013 Manual:

$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$$

- m18 = a média de respostas da pergunta 18
- m15 = a média de respostas da pergunta 15
- m21 = a média de respostas da pergunta 21
- m24 = a média de respostas da pergunta 24
- C(ua) = constante utilizada de forma a padronizar o indicador numa escala de 0 a 100

Após o cálculo do UAIsC, ou seja, sem a constante C(pd), utilizamos para a mudança de escala a seguinte fórmula – $UAI_{0-100} = ((UAIsC \times 10) + 2600) / 52$, obtendo-se o UAII numa escala de 0 a 100.

$$\frac{a}{b} = \frac{UAI_{SC} - (-260)}{520} = \frac{UAI_{0-100}}{100}$$