



IMPACTO DA DIFERENÇA CULTURAL NA GESTÃO DE PROJETOS

Área de concentração: Cultura Organizacional e Gestão de Projetos

Pedro Henrique Lopes de Souza. Engenheiro Civil. MBA em Gestão de Projetos pelo Senac Minas – Unidade Núcleo de Pós-Graduação. Gestor da Empresa Marco XX Construções LTDA. pedro.hls@live.com

Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

IMPACTO DA DIFERENÇA CULTURAL NA GESTÃO DE PROJETOS

Pedro Henrique Lopes de Souza – Aline Fonseca

Introdução

Naquela tarde chuvosa, devido à impossibilidade de continuar os trabalhos de pavimentação da rodovia, Luciano, gerente responsável pelo projeto, resolveu refletir sobre os problemas que enfrentava, em busca de uma solução. Aos vinte e cinco anos de idade, formado em engenharia civil recentemente, havia sido convidado para gerenciar o projeto de pavimentação de um trecho de mil e quinhentos quilômetros de uma rodovia federal. A empresa para a qual Luciano trabalhava – SBA Engenharia Ltda. –, havia contratado muitos refugiados da Síria para atuarem na obra. O que Luciano não esperava é que a diferença cultural causaria um impacto muito grande na equipe. Diante desse quadro, ele precisava decidir entre continuar com os refugiados na equipe ou dispensá-los.

Antecedentes e Contexto

A SBA Engenharia Ltda., localizada na cidade de Belo Horizonte – Minas Gerais foi fundada no ano de 2002, por um grupo de refugiados sírios, que vieram se instalar no Brasil. O seu presidente era o senhor Mohamad Abin Maleq, muçulmano nascido e criado na cidade de Latakia, quarta maior cidade síria. O objetivo de Mohamad era

criar uma empresa que pudesse prover o sustento das famílias sírias que migrassem ao Brasil, em busca de novas oportunidades.

Devido às experiências anteriores dos sócios, inicialmente as atividades da construtora eram voltadas para a reforma e construção de casas para a população de baixa renda, em cidades localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, a exemplo de Baldim, Rio Acima, Nova Lima, dentre outras.

Percebendo a necessidade de ampliar o portfólio de serviços ofertados, e visando diminuir o risco do negócio, o presidente Mohamad, em reunião com os demais sócios, listou as áreas em que a empresa poderia expandir seu leque de atuação. As seguintes alternativas foram levantadas:

1. Construção de empreendimentos comerciais.
2. Construção de prédios residenciais.
3. Construção pesada – estradas, pontes, viadutos, etc.
4. Incorporação imobiliária.

Quase por unanimidade, os presentes à reunião optaram por expandir para o segmento da construção pesada, em especial pavimentação de rodovias. O início não foi dos mais tranquilos. Sem experiência nessa seara, a empresa não possuía condições de concorrer com os rivais já instalados no mercado. Como alternativa, decidiram por asfaltar, gratuitamente, uma rua na cidade de Baldim, de modo a adquirem experiência e o respectivo atestado de capacidade técnica, documento este crucial para participarem de futuras contratações para pavimentações. Após algumas pavimentações de estradas municipais, e de posse dos respectivos atestados de capacidade técnica, resolveram participar de concorrências públicas federais. A primeira obra federal da SBA Engenharia Ltda. foi a pavimentação de mil e quinhentos quilômetros de uma rodovia localizada no estado de Mato Grosso. Dado o porte da obra, seria necessário contratar toda uma equipe, desde os auxiliares até o gerente responsável pelo projeto.

Como forma de dar oportunidade a seus compatriotas refugiados, vários sírios residentes no Brasil foram contratados para a obra, em especial para as atividades mais básicas, como auxiliares de geotécnica, de pavimentação, etc. Dos brasileiros contratados, merecem destaque três pessoas: O gerente financeiro da obra, o gerente de projetos e a gerente de saúde, segurança e meio ambiente.

A equipe principal

O gerente de projetos, Luciano Silva, era um profissional recém-formado em engenharia civil e estava concluindo sua pós-graduação em gestão de projetos. De origem simples, aprendeu que nada viria de graça neste mundo, e precisou batalhar muito para conseguir o que almejava. Inteligente, tinha uma curiosidade muito grande, fato este que se traduzia nos múltiplos grupos de estudos dos quais fez parte durante sua vida acadêmica. Além disso, tinha um excelente relacionamento interpessoal e oratória, fazendo com que as pessoas sempre ouvissem o que tinha a dizer. Foi por meio de um amigo em comum com o presidente da empresa que conseguiu o cargo de gerente de projetos para a obra em questão.

Mohamad Abin Maleq, como dito, era um refugiado sírio. Muçulmano um pouco mais liberal, acreditava que a religião era o caminho para a salvação do homem, mas não era extremista a ponto de acreditar que a única religião correta era a sua. Com uma personalidade forte, mas aberto ao diálogo, era sempre requisitado a dar sua contribuição quando havia alguma contenda próxima à sua casa. Com a entrada no poder do novo presidente em seu país, a Síria, ele imaginou que não demoraria muito para que o país ficasse em uma situação ruim com seus vizinhos, o que se traduziria em poucas perspectivas de crescimento profissional. Juntando suas economias, partiu com sua família para o Brasil, onde se encontrou com outros refugiados e fundou a construtora SBA Engenharia Ltda.

Nacif Habib era o braço direito de Mohamad. Vice-presidente da empresa, era o responsável pela parte técnica da mesma. Engenheiro civil de formação, assim que migrara ao Brasil revalidou seu diploma, de modo que pudesse continuar com seu trabalho na nova terra, que adotara como sua. Bastante eloquente e perspicaz, possuía uma capacidade quase única de fazer com que as pessoas entrassem em consenso em torno de suas ideias. Muçulmano um pouco mais ortodoxo que Mohamad, ainda se sentia um pouco desconfortável com o modo de vida brasileiro, principalmente no que dizia respeito à programação da televisão, as bebidas e as mulheres, se comparadas com as do seu país.

Carlos Pereira, profissional com mais de 12 anos atuando na área de finanças, era o gerente financeiro da obra. Formado em contabilidade e com pós-graduação em gestão financeira, fazia parte do quadro de funcionários desde a criação da construtora. Neto de sírios, conhecia muito bem a cultura da terra natal de seus

avós, tendo realizado várias viagens ao local, de modo que compreendia razoavelmente o idioma árabe e o dialeto levantino (língua falada por uma parcela da população síria). Carlos não era muito afeito a embates, o que o fazia postergar a tomada de decisões que resultassem em uma parte descontente.

Jaqueline Teixeira, gerente de saúde segurança e meio ambiente, era graduada em engenharia ambiental e especialista em sistema de gestão integrado. Fluente nos idiomas inglês e espanhol, ainda conseguia entender razoavelmente o alemão. Com quase 10 anos de experiência na área, Jaqueline era uma profissional ímpar, que conhecia a fundo o trabalho e estava sempre estudando sobre a sua área de atuação. Carismática e com perfil moderador, ela sempre procurava resolver as questões do dia a dia de uma forma que todos saíssem satisfeitos ou o menos insatisfeitos possível.

Diferenças culturais

Antes do início da obra de pavimentação da rodovia, Luciano, o gerente de projetos, convocou sua equipe para, juntos, confeccionarem o projeto. Com o apoio de Nacif iniciaram a reunião com a definição do escopo do projeto e seguiram para as demais áreas de conhecimento do PMBOK® (tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, partes interessadas e integração). O que eles se esqueceram de analisar foi a questão cultural dos sírios contratados para execução do planejado. A ausência de tal análise trouxe um impacto profundo para a obra, especialmente no que tange à gestão dos prazos do projeto.

Logo após o início das obras, Luciano começou a sentir-se incomodado. Parecia que o avanço não estava indo de acordo com o cronograma. Vários questionamentos passaram por sua mente. Pensou que talvez fossem apenas coisas de sua cabeça, já que o mestre da obra sempre lhe reportava que os trabalhadores estavam em seus postos, realizando suas atividades rotineiras. Após algumas semanas, Luciano, enfim, percebeu que o cronograma estava realmente atrasado. Em números exatos, o cronograma estava com um atraso de 15% do planejado inicialmente para o projeto.

Luciano não entendia como os repasses de atualização do mestre da obra indicavam que as atividades estavam sendo realizadas por todos os funcionários, de

maneira rotineira, e mesmo assim havia aquele atraso no cronograma. Resolveu então revisar todo o projeto, de modo que pudesse detectar qualquer falha existente.

O projeto parecia quase perfeito: mão de obra, custos, tempo, escopo, qualidade e demais áreas, todas pareciam estar razoáveis de acordo com a obra. Aturdido, Luciano resolveu visitar uma das frentes de obra, para conseguir alguma luz que o ajudasse a elucidar o porquê do atraso.

Ele chegou à obra por volta de 14 horas e foi ter com o mestre. Andaram pela frente de trabalho e todos nem pareciam notar sua presença, de tão obstinados com suas atividades. Apesar de sua pouca experiência, Luciano conseguia perceber que aqueles homens estavam trabalhando até um pouco mais do que o esperado. Qual não foi a sua surpresa, quando às 15 horas a maioria dos trabalhadores, incluindo aí o mestre da obra, pararam suas atividades, observaram uma bússola, estenderam uma espécie de tapete no chão, se ajoelharam e começaram a orar. Durante 15 minutos, só se ouviam orações naquela frente da obra.

Após esse período, todos voltaram normalmente para suas atividades. Vendo a surpresa estampada no rosto de Luciano, o mestre lhe explicou que se tratava de uma das cinco orações realizadas diariamente pelos muçulmanos, que compunham a *Salah* (ou *Salat*). Citou o nome e horário de cada uma para Luciano:

- *Fajr*: ao alvorecer;
- *Dhur--*: ao meio-dia, depois de o sol ter atingido o seu ponto máximo;
- *Asr*: entre o meio-dia e o pôr do sol;
- *Maghrib*: logo após o pôr-do-sol;
- *Isha*: de noite, pelo menos uma hora e meia após o pôr do sol e antes da hora de *fajr* (não passar a meia noite).

Luciano rapidamente voltou para sua sala, no escritório da obra, e repassou em sua mente tudo o que tinha visto e ouvido naquele tempo que passara no campo de operação da obra.

Quando da elaboração do projeto, nenhum dos membros da equipe sequer imaginou o impacto causado pelas orações, apesar de todos já terem ouvido falar sobre elas. A única oração realizada dentro do horário de trabalho era a *Asr*, uma vez que a *Dhur* coincidia com o horário de almoço dos trabalhadores. Esses 15 minutos que

cada trabalhador dispensava às orações estava impactando substancialmente no cronograma da obra, o que poderia levar a empresa a sofrer multas por parte da administração federal, representada pelo Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes – DNIT. Luciano então passou a pensar sobre o que fazer a respeito dessa situação, de modo que pudessem contornar o atraso nos prazos de entrega do projeto.

Após muito refletir, chegou às seguintes conclusões:

- Substituir a equipe por outra de não muçulmanos;
- Solicitar uma extensão do prazo junto ao DNIT;
- Incorporar mais profissionais à obra;
- Aumentar um turno de trabalho.

Antes de expor suas ideias, ele resolveu conversar com Carlos Pereira, pessoa com quem havia criado certo laço de coleguismo. Luciano solicitou uma reunião com o senhor Carlos, no que foi prontamente atendido. Chegando à sua sala, ele sentou-se, respirou fundo e começou a explicar a situação.

Assim que Luciano terminou de falar, o senhor Carlos, que ouvira atentamente a tudo, perguntou em tom ameno:

- Luciano, há quanto você tempo está na empresa? O que pensa sobre a cultura Islã?

Antes de obter qualquer resposta, continuou a falar:

- A diferença cultural é um fator muito importante e qualquer gerente de projetos, independente da área, deve levar em consideração ao criar projetos, cronogramas ou qualquer outro plano.

Luciano assentiu com a cabeça. Não poderia contra argumentar, uma vez que Carlos estava correto e que sua inexperiência fora a causadora do atraso no cronograma.

Continuando, Carlos disse:

- Você pensou em alguma solução?

Luciano respondeu que havia tido quatro ideias, mas estava em dúvida sobre quais seriam mais produtivas na resolução do problema. Após explanar as ideias para o

Carlos, os dois pensaram nas melhores alternativas a serem implementadas, e chegaram ao seguinte veredicto:

- Substituir a equipe por outra de não muçulmanos e aumentar um turno de trabalho;
- Solicitar uma extensão do prazo junto ao DNIT;

Luciano saiu da sala do Carlos como se tivesse tirado um peso dos ombros. As alternativas que concluíram serem as melhores, definitivamente seriam capazes de resolver aquele problema.

A reunião

No dia seguinte, Luciano solicitou uma reunião com todos os membros do corpo gerencial, ao que foi prontamente atendido. Por uma casualidade, tanto o presidente quanto o vice estariam visitando a obra naquele dia e iriam participar da reunião.

Luciano revisou mentalmente tudo que deveria dizer. Estava inseguro quanto ao resultado daquele encontro, uma vez que tanto o presidente quanto o vice eram muçulmanos e poderiam ficar insatisfeitos com as ideias apresentadas por ele. Mesmo que pensasse na pior das possibilidades, não havia mais tempo a perder.

No dia marcado, Luciano foi o primeiro a chegar. Em seguida, a gerente de saúde, segurança e meio ambiente, o gerente financeiro e, chegando juntos, o presidente e o vice da empresa.

Tomando a palavra, Luciano começou apresentando os dados da obra, cada plano do projeto e como eles foram confeccionados. Explicou com detalhes que não havia sido levado em consideração o tempo que cada trabalhador dedicava às suas orações, e que isso impactava negativamente no cronograma do projeto. Diante deste quadro, Luciano apresentou suas duas alternativas para resolver a situação:

1 – Substituir os muçulmanos da equipe e aumentar um turno de trabalho.

2 – Manter os muçulmanos e solicitar uma extensão no prazo junto ao DNIT.

O presidente da empresa pediu então a opinião de cada um dos presentes. O primeiro a falar foi o vice-presidente:

Em tom um pouco duro, Nacif discorreu sobre a cultura Islã, como surgiu a empresa, cuja cultura estava fortemente ligada à do Islã, sendo uma empresa que respeitava as diferenças e que o cronograma do projeto deveria ter sido elaborado levando essa variável em consideração.

Luciano tomou a palavra e disse:

- Sim. Realmente a questão cultural é fator importante para que um projeto tenha êxito. Com minha inexperiência, eu não previ que o tempo dispensado às orações poderia se tornar um complicador ao projeto.

Carlos foi o segundo a falar. Em tom mais conciliador, concordara com as palavras do vice-presidente, acrescentando:

- Devido à sua pouca experiência, Luciano, você não levou essa variável em consideração. De qualquer forma, pelo menos está nos apresentando alternativas para solucionar o problema. Obviamente que isso não retira sua parcela de culpa do ocorrido, mas vemos que tem boa vontade em tentar resolver a questão.

Carlos continuou sua argumentação dizendo ser muito importante ouvir a opinião de pessoas experientes quando se inicia um projeto desse porte. Deu uma pausa e disse:

- Não apenas desse porte, mas qualquer projeto que se queira levar adiante, devemos sempre ter especialistas por perto e consultá-los, de modo que o planejamento ocorra conforme o programado, ou com o mínimo possível de desvios.

Luciano nada falara. Apenas assentiu com a cabeça, seguindo o movimento perpetuado pelos presentes.

Jaqueline então tomou a palavra:

- A diferença cultural é importante na criação de projetos e os cronogramas devem ser criados levando em consideração esse fator. Mas, temos tempo hábil para resolver, desde que não demoremos a agir.

Diante do exposto pelos gerentes e pelo vice-presidente, o presidente elencou os prós e contras de cada ideia:

Figura 1 – Soluções propostas (prós e contras)

Ideia	Prós	Contras
Substituir os muçulmanos da equipe e aumentar um turno de trabalho	Entrega da obra no prazo	Aumento de custos
		É contrária à cultura da empresa
Solicitar extensão do prazo junto ao DNIT	Evita multas	Não resolve o atraso em si
	Sem aumento de custos com mão de obra	Em caso negativo, multa para a empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se trabalha com equipes que têm membros oriundos de culturas diferentes, é extremamente importante conhecer os detalhes daquela cultura, a fim de prevenir dissabores, a exemplo do que Luciano estava passando. Em se tratando então da questão religiosa, esse fato – conhecer a cultura – se torna ainda mais imperativo.

Luciano sabia que as chances não eram boas e que, caso não conseguisse substituir os muçulmanos da equipe, seu primeiro trabalho como gerente de projetos já poderia ser considerado um primeiro fracasso. Diante desse quadro, Luciano precisava decidir junto aos demais gestores entre continuar com os refugiados na equipe ou dispensá-los, ou solicitar uma extensão do prazo junto ao DNIT. Porém, ambas as opções se mostravam delicadas: de um lado a empresa, sua cultura e seu respeito aos funcionários sírios; e de outro a contratante, o DNIT, tendo em vista que a empresa poderia perder a credibilidade desse grande cliente, e ainda sofrer com multas devido ao atraso. Qual seria a melhor saída para esta situação?

Resumo

Este caso para ensino apresenta problemas típicos relacionados à gestão de projetos, focando especialmente na questão cultural e o impacto que ela pode exercer no planejamento. Descreve a situação de uma obra específica, em que Luciano, um gerente de projetos com pouca experiência, se vê diante de situação problemática que pode trazer sérios riscos ao projeto, como multas e perda de credibilidade diante do cliente. A questão central do caso refere-se a diferentes culturas, atuando juntas em um mesmo projeto, e os possíveis impactos que a não consideração de aspectos culturais trouxeram à área de prazos do projeto de uma rodovia, impactando sobre todo o cronograma da obra. O caso também permite debate sobre comunicação em gerenciamento de projetos. É recomendada sua

utilização nas turmas de graduação e pós-graduação, em disciplinas relacionadas ao gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Liderança. Cultura.