

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

RAFAEL AUGUSTO DONATO

**CULTURA NACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE EM
TIMES GLOBALMENTE DISTRIBUÍDOS**

Porto Alegre
2013

RAFAEL AUGUSTO DONATO

**CULTURA NACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE EM
TIMES GLOBALMENTE DISTRIBUÍDOS**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Gregianin Testa

Porto Alegre
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)



D677c Donato, Rafael Augusto
Cultura nacional e o desenvolvimento de software em times globalmente distribuídos / Rafael Augusto Donato. – Porto Alegre, 2013.
157 f.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) Programa de Pós Graduação em Administração – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientação: Prof. Dr. Maurício Gregianin Testa.

1. Cultura nacional. 2. Dimensões culturais. 3. Gestão de projetos. 4. Times distribuídos. 5. Desenvolvimento de SI.
I. Testa, Maurício Gregianin. II. Título.

CDD 005.1

Rafael Augusto Donato

**Cultura Nacional e o Desenvolvimento de Softwares em Times Distribuídos
Globalmente**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 28 de janeiro de 2013, pela Banca Examinadora.

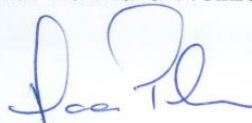
BANCA EXAMINADORA:



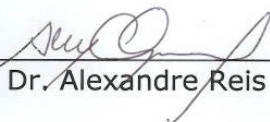
Prof. Dr. Mauricio Gregianin Testa
Orientador e Presidente da sessão



Profa. Dra. Edimara Mezzomo Luciano



Profa. Dra. Maira de Cassia Petrini



Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml

Dedico esta dissertação à minha família,
por fazer a minha vida mais feliz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, me apoiaram e contribuíram para a conclusão desta dissertação.

À minha esposa Anner, por todo apoio, incentivo, compreensão e paciência durante o período de realização do mestrado.

Aos meus pais por me incentivarem ao longo da vida e me ensinarem a importância do conhecimento adquirido e partilhado.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) - Programa de Pós-Graduação em Administração - pela oportunidade de participação neste curso de mestrado.

Ao professor Maurício Testa, por todo apoio e orientação durante a realização desta dissertação.

À professora Edimara Luciano pela disponibilidade e aconselhamento acadêmico.

Aos colegas de mestrado pelo conhecimento partilhado através das discussões em sala de aula e também nos momentos de descontração.

À empresa estudada pelo apoio na realização da dissertação e aos entrevistados pela disponibilidade para a realização das entrevistas.

RESUMO

O desenvolvimento de Sistemas de Informação (SI) em times globalmente distribuídos é uma prática amplamente aplicada e difundida no mercado de Tecnologia da Informação (TI). A adoção desta prática revela significantes desafios para gerentes e coordenadores de recursos responsáveis por esses times, uma vez que, em um contexto pluricultural, evidenciam-se as diferenças culturais dos atores inseridos nos processos de desenvolvimento de *software*. As manifestações ideacionais e as diferentes características podem revelar aspectos de cultura nacional que influenciam no atingimento de objetivos da gestão de projetos. Desta forma, esta dissertação visa a responder à seguinte questão de pesquisa: Qual o efeito da cultura nacional manifestada por times globalmente distribuídos nos fatores de sucesso da gestão de projetos de desenvolvimento de *software*? Para responder a esta pergunta, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, aplicando-se um estudo de caso em uma empresa de TI que adota amplamente o conceito de times globalmente distribuídos para desenvolvimento de SI. Com base nas dimensões culturais de Hofstede e os índices atribuídos a culturas de diferentes nacionalidades, foram relacionadas as manifestações culturais e o impacto no atingimento de objetivos de gestão de projetos. Os resultados encontrados permitem identificar manifestações de cultura nacional nos indivíduos, o alinhamento das manifestações de cultura nacional com os índices das dimensões de cultura identificadas por Hofstede e relacionar as manifestações de cultura nacional com os impactos na gestão de projetos de desenvolvimento de SI, no contexto de times globalmente distribuídos.

Palavras-chave: Cultura Nacional. Dimensões Culturais. Gestão de Projetos. Times Distribuídos. Desenvolvimento de SI.

ABSTRACT

Information Systems (IS) development performed by global distributed teams is a practice widely applied and adopted in the Information Technology (IT) industry. The adoption of this practice reveals significant challenges for resource managers and coordinators responsible for these teams, given that, in a multicultural context, the cultural differences of the actors that are part of this software development process are evidenced. The ideational manifestations and the different characteristics may reveal national culture aspects that influence the project management goals achievement. Thereby, this dissertation seeks to answer the following research question: What is the national culture effect manifested by global distributed software development teams in the project management success factors? To answer this question, an exploratory qualitative research was conducted; applying a case study in an IT company that widely adopts the concept of global distributed IS development. Based on the Hofstede's cultural dimensions and the indexes assigned to cultures from different nationalities, the cultural manifestations and the impact on achieving project management goals were related to each other. The findings derived from this research allow the identification of national cultural manifestation in the individuals; the alignment between national culture and the indexes identified by Hofstede and the relationship between the national culture manifestations and the impacts in the IS development project management in a global distributed team context.

Keywords: National Culture. Cultural Dimensions. Project Management. Distributed Teams. IS Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Três níveis de singularidade na programação mental.....	22
Figura 2 – Manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade.....	23
Figura 3 – Cronograma resumido do projeto.....	62
Figura 4 – Etapas da pesquisa.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos e exemplos de manifestações de cultura.....	26
Quadro 2 – Perguntas que constituem o PDI.....	38
Quadro 3 – Perguntas que constituem o UAI.....	41
Quadro 4 – Perguntas que constituem o IDV.....	43
Quadro 5 – Perguntas que constituem o MAS.....	46
Quadro 6 – Composição da equipe de projeto.....	62
Quadro 7 – Cadeia de evidências.....	70
Quadro 8 – Defeito de Sistema 4173.....	73
Quadro 9 – Defeito de Sistema 4112.....	74
Quadro 10 – Alteração de status do projeto.....	75
Quadro 11 – Relato de Projeto.....	78
Quadro 12 – Autonomia na tomada de decisão.....	82
Quadro 13 – Defeito de Sistema 4297.....	89
Quadro 14 – Discussão de requisitos.....	91
Quadro 15 – Defeito de Sistema 4300.....	92
Quadro 16 – Dimensões de Cultura e Impacto no Projeto.....	102
Quadro 17 – Alinhamento aos índices de Hofstede e Impacto no Projeto.....	103

LISTA DE SIGLAS

CVS - *Chinese Value Survey*

EAP - Estrutura Analítica de Projetos

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IBM – *International Business Machines*

IDV - *Individualism Index*

IELTS - International English Language Testing System

IS – *Information Systems*

IT – *Information Technology*

LTO - *Long-Term Orientation Index*

MAS - *Masculinity Index*

PDI - *Power Distance Index*

PMBok - *Project Management Body of Knowledge*

PMO - *Project Management Office*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SI - Sistemas de Informação

SLA - *Service Level Agreement*

TI – Tecnologia da Informação

UAI - *Uncertainty Avoidance Index*

WBS - *Work Breakdown Structure*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contexto e Tema de Pesquisa.....	14
1.2 Situação Problemática e Justificativa de Pesquisa.....	16
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Geral	18
1.3.2 Específicos.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Conceito de Cultura	20
2.2 Cultura e Sistemas de Informação.....	25
2.2.1 Classificação de Kappos e Rivard (2008).....	25
2.2.1.1 Cultura e Variáveis de Processo.....	27
2.2.1.2 Cultura, Características do SI e Processos	28
2.2.1.3 Cultura, o Processo de Desenvolvimento e Características de SI	28
2.2.1.4 Cultura, Características de SI e o Processo de Uso	29
2.2.1.5 Modelo de Tripla perspectiva de Cultura, SI e Desenvolvimento e Uso de SI	30
2.2.2 Classificação de Leidner e Kayworth (2006).....	30
2.2.2.1 Cultura e Desenvolvimento de SI	31
2.2.2.2 Cultura, Adoção e Difusão de TI	32
2.2.2.3 Cultura, Uso e Resultados da TI.....	33
2.2.2.4 Cultura, Gerenciamento de TI e Estratégia.....	34
2.2.2.5 Impacto da TI na Cultura	34
2.2.2.6 Cultura de TI	35
2.3 Dimensões de Cultura Nacional de Hofstede	35
2.3.1 Distância do poder	36
2.3.2 Aversão à incerteza.....	38
2.3.3 Individualismo <i>Versus</i> Coletivismo	41
2.3.4 Masculinidade <i>Versus</i> Feminilidade	44
2.3.5 Orientação Para Curto Prazo <i>Versus</i> Longo Prazo.....	47
2.3.6 Valores das dimensões culturais de Hofstede	48
2.3.7 Revisão de Críticas à Obra de Hofstede	48
2.4 Desenvolvimento de <i>Software</i> em Times Distribuídos.....	50

2.5 Fatores de Sucesso da Gestão de Projetos	53
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	56
3.1 Tipo e Método de Pesquisa	56
3.2 Unidade de Análise.....	56
3.2.1 Metodologia de Gestão de Projetos de Desenvolvimento de <i>Software</i> 57	
3.2.1.1 Visão do Projeto.....	58
3.2.1.2 Planejamento do Projeto	59
3.2.1.3 Desenvolvimento.....	59
3.2.1.4 Testes	60
3.2.1.5 Instalação em Produção.....	61
3.2.2 Projeto de Integração de Sistemas.....	61
3.3 Etapas da pesquisa	63
3.4 Coleta de Dados	65
3.4.1 Análise de Documentos e de Registros	65
3.4.2 Entrevistas	66
3.4.3 Observação Direta e Participante.....	68
3.5 Análise e Interpretação de Dados.....	69
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1 Distância do Poder	72
4.1.1 Distância do Poder e Prazo	72
4.1.2 Distância do Poder e Escopo.....	76
4.1.3 Distância do Poder e Custo	76
4.1.4 Distância do Poder e Desempenho	79
4.2 Aversão à Incerteza	83
4.2.1 Aversão à Incerteza e Prazo.....	83
4.2.2 Aversão à Incerteza e Escopo	86
4.2.3 Aversão à Incerteza e Custo.....	88
4.2.4 Aversão à Incerteza e Desempenho.....	93
4.3 Individualismo <i>Versus</i> Coletivismo	93
4.3.1 Individualismo <i>Versus</i> Coletivismo e Prazo	94
4.3.2 Individualismo <i>Versus</i> Coletivismo e Escopo.....	94
4.3.3 Individualismo <i>Versus</i> Coletivismo e Custo	94
4.3.4 Individualismo <i>Versus</i> Coletivismo e Desempenho	95
4.4 Masculinidade <i>Versus</i> Feminilidade.....	95

4.4.1 Masculinidade <i>Versus</i> Feminilidade e Prazo	96
4.4.2 Masculinidade <i>Versus</i> Feminilidade e Escopo.....	97
4.4.3 Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade e Custo	98
4.4.4 Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade e Desempenho	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
5.1 Discussão e Conclusão	101
5.1.1 Distância do Poder.....	104
5.1.2 Aversão à Incerteza	106
5.1.3 Individualismo <i>Versus</i> Coletivismo.....	108
5.1.4 Masculinidade <i>Versus</i> Feminilidade.....	109
5.2 Implicações	111
5.3 Limitações.....	112
5.4 Sugestões de Pesquisas Futuras	113
REFERÊNCIAS	115
ANEXO A – VALORES DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE	121
APÊNDICE A – MODELO DE COMUNICAÇÃO	123
APÊNDICE B – MODELO DE COMUNICAÇÃO EM INGLÊS.....	124
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	125
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM INGLÊS	127
APÊNDICE E – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	129
APÊNDICE F – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E PRAZO	132
APÊNDICE G – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E ESCOPO	133
APÊNDICE H – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E CUSTO.....	134
APÊNDICE I – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E DESEMPENHO	135
APÊNDICE J – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E IMPACTOS NÃO ESPECÍFICOS.....	137
APÊNDICE L – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E PRAZO	139
APÊNDICE M – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E ESCOPO	141

APÊNDICE N – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E CUSTO.....	142
APÊNDICE O – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E DESEMPENHO.....	144
APÊNDICE P – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E IMPACTOS NÃO ESPECÍFICOS.....	145
APÊNDICE Q – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE INDIVIDUALISMO <i>VERSUS</i> COLETIVISMO E CUSTO.....	146
APÊNDICE R – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE INDIVIDUALISMO <i>VERSUS</i> COLETIVISMO E DESEMPENHO.....	147
APÊNDICE S – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE INDIVIDUALISMO <i>VERSUS</i> COLETIVISMO E IMPACTOS NÃO ESPECÍFICOS.....	148
APÊNDICE T – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE <i>VERSUS</i> FEMINILIDADE E PRAZO.....	152
APÊNDICE U – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE <i>VERSUS</i> FEMINILIDADE E ESCOPO.....	153
APÊNDICE V – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE <i>VERSUS</i> FEMINILIDADE E CUSTO.....	154
APÊNDICE X – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE <i>VERSUS</i> FEMINILIDADE E DESEMPENHO.....	155
APÊNDICE Z – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE <i>VERSUS</i> FEMINILIDADE E IMPACTOS NÃO ESPECÍFICOS.....	156

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é feita a introdução deste trabalho, com a apresentação do tema de pesquisa, o problema e justificativa da pesquisa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

1.1 Contexto e Tema de Pesquisa

A utilização de profissionais de tecnologia distribuídos em locais geograficamente distantes para realização de desenvolvimento de Sistemas de Informação (SI) é uma prática amplamente aplicada e difundida no mercado de tecnologia. Motivada, inicialmente, pelas vantagens em relação ao custo e ao número de profissionais disponíveis na área de tecnologia, além das fronteiras das unidades de negócio das organizações, a adoção desta prática teve início na década de 90 e significativo aumento a partir do início da década de 2000 (CARMEL E AGARWAL, 2001).

Esta abordagem de desenvolvimento de projetos de *software* se caracteriza pelo conceito de times distribuídos. Este conceito nasce a partir da necessidade de que indivíduos provenientes de diferentes nacionalidades trabalhem de forma conjunta em contextos globais, que cruzam fronteiras e localizações geográficas, cargos e hierarquias funcionais, presença física semelhante dos gestores e suas respectivas unidades de negócio (CUMMINGS, 2004).

O contexto de times globalmente distribuídos, no qual indivíduos de diferentes nacionalidades interagem para o atingimento de objetivos referentes a projetos de SI, realça complexidades na interação entre as pessoas e exige a construção de um ambiente em que a colaboração precisa ocorrer de forma diferenciada (SABHERWAL, 1999). Segundo Khan *et al.* (2011), atrasos nas entregas, barreiras culturais e de linguagem, falta de controle sobre o projeto e baixo nível de gerenciamento de contratos são alguns dos desafios impostos a partir da adoção da prática de desenvolvimento de SI em times distribuídos.

Para Olson e Olson (2004), o contexto global de times distribuídos apresenta desafios inerentes ao desenvolvimento de SI que não estão relacionados apenas às dificuldades da distribuição em diferentes regiões geográficas e diferentes fusos-

horários. Diferentes estruturas ideacionais e diferentes características atribuídas à pluralidade cultural de times distribuídos geograficamente representam desafios para gerentes e coordenadores de recursos responsáveis por esses times.

Walsham (2002), a seu turno, sustenta que a cultura desempenha um papel importante nas relações interpessoais entre os atores envolvidos em uma iniciativa relacionada a SI. O estudo da relação entre cultura e SI tem interesse nas interpretações que os membros pertencentes à determinada coletividade fazem quanto a manifestações de cultura e os resultados significativos que são atribuídos a estas (KAPPOS e RIVARD, 2008).

De maneira objetiva, Kappos e Rivard (2008) propõem, em seu estudo, a interpretação de como a adoção de práticas de desenvolvimento alinhadas às manifestações ideacionais de desenvolvedores de SI resultam em consequências favoráveis para o processo e como a divergência de manifestações ideacionais impacta negativamente o processo de desenvolvimento. Além disso, realizam a interpretação de como ocorre a colaboração entre times de desenvolvimento de SI de diferentes nacionalidades e culturas, havendo manifestações de características de conciliação ou de conflitos.

A influência da cultura no desenvolvimento de SI também é notória na interpretação de Leidner e Kayworth (2006). Estes autores, afirmam que os valores culturais podem levar a diferentes percepções e abordagens na maneira como os sistemas são desenvolvidos. Neste estudo, estão presentes conceitos relacionados à maneira como a percepção do risco varia dentre diferentes culturas, a maneira como estes riscos são reportados e como membros de culturas orientadas a pessoas e culturas orientadas a processos e eficiência divergem em suas posições durante o ciclo de desenvolvimento de SI.

Para entender, então, como as estruturas ideacionais ou manifestações culturais influenciam aspectos relacionados ao desenvolvimento de SI, é necessário o entendimento do conceito de cultura. A conceituação de cultura leva em conta que, embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos ou categorias de indivíduos, inevitavelmente, carrega várias camadas de programação mental correspondentes a diferentes níveis de cultura (HOFSTEDE, 2010). Tais níveis culturais são primariamente de cunho nacional, de afiliação regional, étnica, religiosa ou linguística, de gênero, de geração, de classe social e, para aqueles que estão empregados, há também um nível organizacional ou corporativo.

Para Schein (2009), a formação da cultura se dá essencialmente em três níveis. O primeiro é denominado pressupostos e representa o sistema de crenças que os indivíduos têm em relação ao comportamento humano, relacionamentos, realidade e verdade. Em segundo lugar, estão os valores, que representam a manifestação da cultura que exprime as crenças e pressupostos, identificando o que é importante para um grupo culturalmente específico. Dentro das organizações, os valores da corporação formam a base da cultura organizacional e proveem, ainda, a base para uma linha de comportamento apropriada. Finalmente, os artefatos e criações são considerados manifestações mais tangíveis da cultura. Tais artefatos podem ser exemplificados através da arte, tecnologia, padrões visuais e audiovisuais, bem como mitos, heróis, linguagem, rituais e cerimoniais.

A literatura sobre cultura mais utilizada no estudo das organizações é encontrada na obra de Hofstede (2010) e Hofstede (2001), em que são apresentadas cinco dimensões para mensurar a cultura nacional: individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, distância do poder, aversão à incerteza e orientação para curto prazo *versus* longo prazo. A taxonomia definida por Hofstede (2001) é considerada a mais popular para conceituação da cultura nacional no estudo das organizações e é retratada no estudo de Leidner e Kayworth (2006).

1.2 Situação Problemática e Justificativa de Pesquisa

Os estudos de Kappos e Rivard (2008), Leidner e Kayworth (2006) e sua relação com as manifestações das dimensões culturais de Hofstede (2001) revelam que há influência da cultura nacional no processo de desenvolvimento de SI. Como exemplo desta constatação, encontram-se na literatura estudos que relacionam cultura nacional e seus efeitos no contexto de desenvolvimento de SI.

Como primeiro exemplo, cita-se o artigo de Keil *et al.* (2000). Estes autores conduziram pesquisas na Finlândia, Singapura e Holanda para mensurar como a percepção do risco em projetos difere dentre essas culturas. Em outro estudo, Tan *et al.* (2003) examinaram o impacto da cultura nacional na predisposição para reportar más notícias sobre falhas em projetos de desenvolvimento de SI. Como resultado, encontrou-se que culturas mais individualistas (como os Estados Unidos)

são mais pré-dispostas do que culturas mais coletivistas para reportar más notícias em projetos de TI que são considerados problemáticos.

No estudo realizado por Thanasankit (2002), é revelada a maneira como a cultura tailandesa está caracterizada por certas crenças, valores e pressupostos: como o respeito à autoridade e às figuras de poder e reciprocidade mútua. O autor analisa como isso se reflete nas práticas de desenvolvimento e a postura dos atores envolvidos em um ambiente de desenvolvimento de SI, tais como: evitar dar conselhos, fazer perguntas ou receber críticas. Segundo Thanasankit (2002), o resultado desta postura é uma situação de acomodação e aversão ao conflito com clientes.

Leidner e Kayworth (2006) apresentam a temática da cultura nacional em times de desenvolvimento de *software* globalmente distribuídos como área que necessita de pesquisa mais abrangente. Levando-se em consideração a consolidação de times de desenvolvimento de SI culturalmente diversificados no mercado, os autores alegam que mais pesquisas precisam ser conduzidas para examinar como os valores diversos dos membros destes times se complementam ou se opõem no desdobramento dos processos de desenvolvimento de SI ao longo do tempo.

A afirmação de Leidner e Kayworth (2006) sobre a abrangência dos estudos de cultura nacional e o desenvolvimento de *software* em times globalmente distribuídos, aliado aos estudos de cultura e SI de Kappos e Rivard (2008), amparados pela relevância dos conceitos de cultura nacional de Hofstede (2001), motivam a pesquisa da influência da cultura nacional no atingimento de objetivos de gestão de projetos de SI, através de uma interpretação objetiva sobre os impactos que tais manifestações podem representar sobre o projeto em si.

Para que seja possível analisar objetivamente como a cultura nacional se manifesta e pode impactar o atingimento dos objetivos de gestão do projeto, utiliza-se, com base em práticas consolidadas no mercado de gestão de projetos para desenvolvimento de SI, o PMBok (*Project Management Body of Knowledge*). Definido pelo PMI (2008) como um conjunto de diretrizes e práticas para gestão de projetos, o PMBok abrange diversas áreas de conhecimento para gestão de projetos e baliza, primariamente, os fatores de sucesso do projeto em objetivos de gestão de prazo, custo, escopo e desempenho do projeto, que serão utilizados como variáveis

para análise das manifestações culturais e os consequentes impactos no atingimento dos objetivos do projeto.

Com isso, dentro de um ambiente de desenvolvimento distribuído e culturalmente diversificado, a pesquisa objetiva a identificação das manifestações da cultura nacional segundo as dimensões propostas por Hofstede (2001), levando em consideração os possíveis efeitos de individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, distância do poder, aversão à incerteza e orientação para curto prazo *versus* longo prazo, no atingimento de objetivos de prazo, custo, escopo e desempenho que são considerados fatores de sucesso do projeto segundo o PMI (2008).

Com fundamento nas explicações apresentadas, a pergunta de pesquisa que delimitará este projeto é: Como as características de cultura nacional manifestada por times globalmente distribuídos são percebidas na gestão de projetos de desenvolvimento de *software*?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

- Analisar como são percebidas características de cultura nacional nos fatores de sucesso da gestão de um projeto de desenvolvimento de *software* realizado por times globalmente distribuídos.

1.3.2 Específicos

- a) Identificar manifestações de cultura nacional nos indivíduos em um projeto de *software* realizado por times globalmente distribuídos;
- b) Identificar o alinhamento das manifestações de cultura nacional com os índices das dimensões de cultura identificadas por Hofstede (2001);

- c) Analisar a relação das manifestações de cultura nacional com os impactos na gestão do projeto de acordo com os fatores de sucesso definidos no PMI (2008).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as principais referências bibliográficas que compõem a fundamentação teórica do estudo proposto. São apresentados conceitos relacionados a times distribuídos de desenvolvimento de *software*, o conceito de cultura e as dimensões de cultura de Hofstede. O objetivo deste referencial teórico é o embasamento do estudo em questão, para composição da pesquisa referente aos efeitos das manifestações de cultura nacional nos atingimento dos fatores de sucesso de gestão de um projeto de desenvolvimento de SI em contexto distribuído.

2.1 Conceito de Cultura

Ao realizar uma revisão sobre os modelos de desenvolvimento de *software* em times distribuídos, é possível identificar que a cultura é um tema recorrente ao se observar peculiaridades ou desafios impostos àqueles que interagem nesta modalidade de desenvolvimento de SI. A cultura e os desafios impostos pelas suas diferenças são retratados pelos autores como uma das principais, ou, como a principal barreira de interação entre times distribuídos (LEIDNER e KAYWORTH, 2006).

Com base nestas constatações apresenta-se a conceituação de cultura, que na literatura irá derivar a formação do construto que é apresentado sob a mesma nomenclatura. Segundo Schein (2009), a formação da cultura se dá essencialmente em três níveis:

- a) Pressupostos: no primeiro nível de cultura estão os pressupostos básicos que representam o sistema de crenças que os indivíduos têm em relação ao comportamento humano, relacionamentos, realidade e verdade;
- b) Valores: apresentados como formadores do segundo nível de cultura, os valores representam a manifestação da cultura que exprime as crenças e pressupostos, identificando o que é importante para um grupo culturalmente específico. Dentro das organizações, os valores da corporação formam a base da cultura organizacional e proveem ainda uma base para uma linha de comportamento apropriada;

- c) Artefatos e criações: formadores do terceiro nível são considerados como manifestações mais tangíveis da cultura. Tais artefatos podem ser exemplificados através da arte, tecnologia, padrões visuais e audiovisuais, bem como mitos heróis, linguagem, rituais e cerimoniais.

No contexto da pesquisa acadêmica, Schein (2009) argumenta ainda que os valores são mais fáceis de serem estudados do que os pressupostos básicos, pois estes são invisíveis e estão inseridos no pré-consciente dos indivíduos. Por outro lado, os valores também são considerados mais fáceis de serem estudados do que os artefatos, pois estes, apesar de serem mais tangíveis, não são facilmente decifráveis.

Como base para diferenciação dos indivíduos, entende-se que cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, sentimentos e ações em potencial, aprendidas ao longo de sua existência. Tais aspectos são adquiridos e incorporados à formação da pessoa normalmente na infância e são consolidados na mente dos indivíduos ao longo do tempo fazendo com que, para cada novo aprendizado, exista um processo de desconstrução do que foi aprendido para assimilar novos padrões ou conceitos, o que é muito mais difícil se comparado ao processo de aprender pela primeira vez (HOFSTEDE, 2010).

É a partir do conceito apresentado anteriormente que Hofstede (2010) apresenta a definição de cultura através da comparação ou analogia com a maneira como os computadores são programados. O autor denomina os padrões de pensamento, sentimentos e ações como programações mentais. As fontes de programação mental estão relacionadas ao ambiente onde o indivíduo está inserido e também são alimentadas através das experiências de vida dos mesmos. Pode-se afirmar que a programação mental inicia no ambiente familiar e tem continuidade na vizinhança, na escola, em grupos de jovens, no ambiente de trabalho e também na vida em comunidade. Com base nestas afirmações, o termo empregado habitualmente para conceituação da programação mental é cultura. A cultura é então apresentada como um fenômeno coletivo, que é partilhado por aqueles que vivem ou viveram em um ambiente social comum e a sua formação é derivada de regras intrínsecas criadas a partir da convivência em tal ambiente. Por ser formada a partir do ambiente social onde o indivíduo está inserido e não a partir de seus genes, afirma-se que a cultura é aprendida e não é inata. Além disso, a cultura distingue-se

por um lado da natureza humana e por outro da personalidade individual (HOFSTEDE, 2010).

Em uma visão mais objetiva, Phatak (1997) define cultura como o modo de vida de um grupo de pessoas. A cultura também pode ser interpretada sob o viés antropológico como aquilo que está presente em tudo – naquilo que se bebe, na música que se ouve, na maneira como as pessoas se comunicam. Cultura é definida como aquilo que é único na perspectiva da maneira como se fazem as coisas, sendo conceituada como o que diferencia as pessoas, as organizações e as nações (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A distinção entre cultura, natureza humana e personalidade é ilustrada na Figura 1. Segundo Hofstede (2010), a base dos três níveis de programação mental é a natureza humana, que é comum a todos os indivíduos e é herdada em nossos genes e de forma análoga, pode ser considerada como o “sistema operacional” que determina o funcionamento básico do ser humano na perspectiva física e psicológica. No segundo nível, está a cultura que, conforme citado anteriormente, é formada de forma específica dentro de grupos ou categorias de indivíduos e não é inata, mas aprendida pelo ser humano. Já no topo da pirâmide, está a personalidade. Considerada como pessoal, é o único conjunto de programações mentais e tem base nos traços do indivíduo - em parte herdados de seus genes e em parte aprendidos. Com isso, pode-se dizer que o processo de aprendizado modifica-se por influência da cultura e também das experiências individuais.

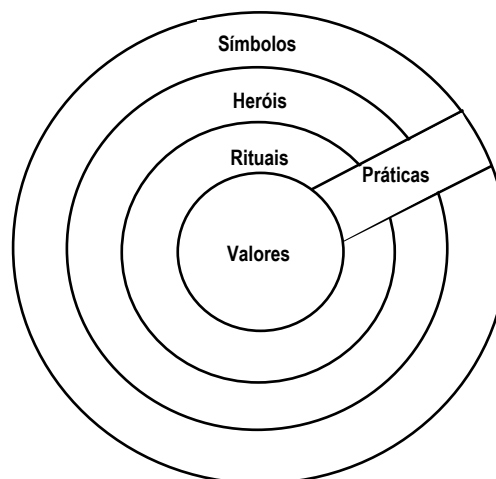
Figura 1 – Três níveis de singularidade na programação mental



Fonte: Hofstede (2010).

Além de analisar os três níveis da programação mental proposta por Hofstede (2010), deve-se também entender quais as definições que compõem o construto de cultura e de que maneira as diferenças culturais se manifestam. A primeira definição é elaborada a partir dos símbolos que podem ser traduzidos em palavras, gestos, figuras ou mesmo objetos que carregam significados que são compartilhados por aqueles que fazem parte de uma mesma cultura. Conforme demonstrado na Figura 2, os símbolos são apresentados como o nível mais externo e que denota a camada de menor profundidade. Novos símbolos podem dar lugar a outros que desaparecerão, bem como símbolos de determinada cultura podem ser adotados por uma cultura diferente.

Figura 2 – Manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade



Fonte: Hofstede (2010).

Na segunda camada, são identificados os heróis, que são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias que são dotadas de características altamente apreciadas em determinada cultura e com isso servem de modelo de comportamento. Já os rituais, são definidos como atividades coletivas que tecnicamente não têm efetividade para alcançar determinado fim; porém, dentro do contexto da cultura em que estão inseridos são altamente reconhecidos e considerados essenciais HOFSTEDDE (2010). Os rituais podem englobar desde maneiras como os indivíduos se cumprimentam e prestam respeito aos outros, até a maneira como uma linguagem é empregada de forma escrita ou falada. Além disso, é importante observar que, na Figura 2, os símbolos, os heróis e os rituais são englobados pelas práticas, que representam a maneira como as manifestações culturais estão visíveis para um observador externo à cultura em questão. Porém, o

seu significado cultural não é visível para tal observador e reside exclusivamente na maneira como tais práticas são interpretadas pelos indivíduos que fazem parte de determinada cultura HOFSTEDE (2010).

Finalmente, a camada central da Figura 2 é formada pelos valores que são definidos por Hofstede (2010) como tendências de preferência sobre determinados estados de coisas em relação a outras. Além desta definição, os valores são também conceituados como sentimentos que são comparados em formas de par, tais como, o mal em relação ao bem, a sujeira em relação à limpeza, o perigo em relação à segurança, dentre outros.

A construção da cultura é também definida por Dressler e Carns (1980) como aquilo que existe na mente do indivíduo que assimila a cultura pela convivência com outros indivíduos do seu meio e a utiliza como forma de guiar a interação com as pessoas que o cercam. Por isso, afirma que as culturas variam umas das outras e por outro lado têm similaridades entre elas. Uma vez internalizada pelo indivíduo, A cultura tende a persistir, mas pode ser modificada ao longo do tempo. Como exemplo, cita-se a condição de indivíduos de uma mesma comunidade e inseridos em um mesmo contexto cultural que têm respostas diferentes a determinadas situações, pois nenhuma pessoa irá se destituir de todos os seus traços culturais.

Como construto que molda as características do indivíduo, a cultura é apresentada como formadora do senso de espaço e de si, da comunicação e da linguagem, das vestimentas e aparências, dos alimentos e hábitos alimentares, da noção de tempo, das relações interpessoais, familiares e organizacionais, dos valores e normas, das crenças e atitudes, dos processos mentais e de aprendizado e finalmente dos hábitos de trabalho e práticas (ENGEL *et al.*, 1990).

Para melhor entendimento da cultura, deve-se levar em conta que embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos ou categorias de indivíduos simultaneamente, os indivíduos inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental, correspondentes a diferentes níveis de cultura (HOFSTEDE, 2010). Tais níveis culturais são primariamente de cunho:

- a) nacional: de acordo com um país ao qual se pertence (ou países através dos quais a pessoa migrou durante seu período de vida);
- b) de afiliação regional, étnica, religiosa ou linguística: a maioria das nações é composta por grupos culturalmente diferentes do ponto de vista regional, étnico, religioso ou linguístico;

- c) de gênero: de acordo com o fato de a pessoa ter nascido homem ou mulher;
- d) de geração: que separa os avós dos pais e os pais dos filhos;
- e) de classe social: associado à origem social, à escolaridade e à ocupação ou profissão da pessoa;
- f) para aqueles que estão empregados: em nível organizacional ou corporativo, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

2.2 Cultura e Sistemas de Informação

Na atual era de desenvolvimento de SI, na qual ocorre a alocação de recursos distribuídos em localidades geográficas distantes, configurando um cenário de desenvolvimento de soluções de SI de forma global e a implementação de tecnologia da informação de maneira configurável, a cultura desempenha um papel importante nas relações interpessoais entre os atores envolvidos em uma iniciativa relacionada a SI (WALSHAM, 2002).

Os estudos sobre cultura não têm interesse primário em suas manifestações, mas sim nas interpretações que os membros pertencentes à determinada coletividade fazem em relação a tais manifestações e os resultados significativos que atribuem a elas (KAPPOS e RIVARD, 2008). Essa afirmação visa a auxiliar na compreensão de que os atores pertencentes a uma coletividade – nação, unidade de negócio ou grupo de trabalho – interpretam ou se dão conta que uma vasta gama de manifestações do cotidiano se refletem no funcionamento do coletivo.

2.2.1 Classificação de Kappos e Rivard (2008)

O estudo de Kappos e Rivard (2008) parte de uma revisão literária realizada em bases de dados eletrônicas dos termos “cultura”, “sistemas de informação” e “tecnologia da informação” em revistas acadêmicas. Tal pesquisa derivou de uma fonte de dados de 39 revistas acadêmicas, dentre elas: *Communications of the ACM*, *DataBase*, *European Journal of Information Systems*, *IEEE Transactions on Software Engineering*, *Information and Organization*, *Information Technology and*

People, Information Systems Research, Journal of Management Information Systems e MIS Quarterly. Para que os artigos fossem considerados na pesquisa, utilizaram-se dois critérios principais: a cultura tinha que ser o construto focal da pesquisa e o artigo tinha que refletir um estudo que examinasse relações entre cultura e as características de SI. Como resultado, foi identificada uma gama de 56 artigos publicados entre 1985 e 2006.

No Quadro 1 são ilustrados os tipos de manifestação de cultura em SI com exemplos extraídos dos artigos. O primeiro tipo de manifestação é denominado Artefatos. Conforme explicitado anteriormente estes podem ser arranjos físicos, vestimentas, rituais. Como segundo tipo de manifestação apresentam-se as Práticas, que podem ser formais ou informais e vão desde estruturas, tarefas, regras e controles financeiros até regras aprendidas por meio do convívio em determinado grupo social. Finalmente, os Temas de Conteúdo ou Manifestações Ideacionais são os valores, crenças e pressupostos comuns a membros de uma coletividade.

Quadro 1 – Tipos e exemplos de manifestações de cultura

Tipo de Manifestação	Exemplos identificados a partir da pesquisa em SI
Artefatos	Histórias organizacionais e mitos
	Padrões de vestimenta para os membros da organização
	Diferenças de linguagem nacional e regional (incluindo dialetos diferentes e padrões de escrita de nomes)
	Padrões de conduta organizacional e ocupacional
Práticas	Legislação local e governamental
	Nível de desenvolvimento econômico
	Estrutura organizacional
	Práticas estruturadas de desenvolvimento
	Práticas de desenvolvimento baseadas em componentização
	Sistemas de informação e tecnologias
	Práticas ocupacionais específicas
	Práticas de comunicação (e práticas informais)
	Combinação de negócios e prazer
	Práticas informais de desenvolvimento de <i>software</i>
	Ensinação clandestina
	Evitar questionar os clientes na determinação de requisitos
	Evitar o reuso que vai de encontro às políticas da organização
Manifestações	Orientação à inovação e ação; Contato com os altos níveis gerenciais; Orientação ao

Ideacionais (Valores, crenças, pressupostos)	desempenho e reconhecimento
	Senso de orgulho, instinto de sobrevivência; valorização do trabalho desafiante; imagem humanista
	Integração e independência lateral
	Autonomia e delegação
	Exposição ao risco
	Flexibilidade <i>versus</i> controle
	Informacional <i>versus</i> informática
	Aversão à incerteza; distância do poder; individualismo <i>versus</i> coletivismo, masculinidade <i>versus</i> feminilidade (dimensões de valor de Hofstede, 2001)
	Dimensão de tempo monocromático <i>versus</i> policromático

Fonte: Kappos e Rivard (2008).

O Quadro 1 sumariza os exemplos resultantes do estudo de Kappos e Rivard (2008) que propuseram, ainda, a classificação de cinco tipos de enquadramento dos estudo de cultura e SI: Cultura e Variáveis de Processo; Cultura, Características do SI e Processos; Cultura, o Processo de Desenvolvimento e Características de SI; Cultura, Características de SI e o Processo de Uso e O Modelo de Tripla Perspectiva de Cultura, SI e Desenvolvimento e Uso de SI.

2.2.1.1 Cultura e Variáveis de Processo

O enquadramento de cultura e variáveis de processo se propõe a investigar as relações entre as variáveis do ambiente (cultura) e as variáveis de processo. Em um contexto de produção de *software*, desenvolvedores e usuários de SI estão propensos à frequente interpretação de suas próprias manifestações ideacionais bem como dos outros indivíduos com os quais interagem em um contexto de desenvolvimento de SI (KAPPOS e RIVARD, 2008).

Segundo Kappos e Rivard (2008), a adoção de práticas de desenvolvimento consideradas consistentes com as manifestações ideacionais dos desenvolvedores resulta em consequências favoráveis para o processo. Como resultado, ilustra-se o estudo de Thanasankit (2002) que revela a maneira como a cultura tailandesa está caracterizada por certas crenças, valores e pressupostos como respeito à autoridade e figuras de poder e reciprocidade mútua e como isso se reflete nas práticas de desenvolvimento, como evitar dar conselhos, fazer perguntas, ou receber críticas. Com isso há um resultado acomodação e aversão ao conflito com clientes.

Em outro exemplo do enquadramento de cultura nas variáveis de processo, ilustra-se o estudo de Barret *et al.* (1996) onde um time de desenvolvimento era composto por um time jamaicano (pertencente à uma empresa contratante) e um time indiano e os conflitos culturais gerados pela estrita aderência às datas de entrega do projeto por parte dos indianos e a cultura de gerenciamento com base em consenso por parte dos jamaicanos. Além disso, o estudo de Nicholson e Sahay (2001) demonstra como a expectativa gerencial em relação à terceirização de desenvolvimento de SI de uma companhia britânica para a Índia resultou na adoção de práticas informais de desenvolvimento por parte dos indianos (reconhecidos por suas práticas estritamente formais), pois entendiam a estrutura de seus pares (britânicos) ambígua.

De modo geral, o achado resultante destes estudos foi que a cultura influencia no processo de desenvolvimento (KAPPOS e RIVARD, 2008).

2.2.1.2 Cultura, Características do SI e Processos

A classificação da cultura, as características do SI e processos é ilustrada pelo estudo de Claver *et al.* (2001) que exemplifica as diferenças entre culturas informacionais e informáticas e a influência na implementação de SI. Segundo os autores, culturas informáticas têm maior habilidade para interpretar o que um SI tem a oferecer a uma empresa, comparativamente a culturas informacionais que não se destacam por tal capacidade.

De modo geral, segundo Kappos e Rivard (2008), o achado resultante dos estudos de cultura, características do SI e processos evidenciam a cultura influencia os SI, através de três perspectivas principais:

- a) processos de desenvolvimento e as características do SI;
- b) características de SI e aceitação/uso de SI;
- c) características de SI e processos de uso.

2.2.1.3 Cultura, o Processo de Desenvolvimento e Características de SI

Dentro da classificação de cultura, processo de desenvolvimento e características de SI ilustra-se a relação entre os três grupos na perspectiva de

integração que primeiramente reflete o resultado de que, se os desenvolvedores chegam a um consenso sobre manifestações ideacionais, o resultado é um SI com características que também são consistentes com tais temas. Em segundo lugar, apresenta o consenso entre usuários em relação aos significados das características de um SI e a consistência do SI em relação às manifestações ideacionais dos usuários.

Já a contrapartida, com a percepção dos usuários em relação à incompatibilidade de suas manifestações ideacionais, é exemplificada por Romm *et al.* (1991), os quais referem em seu estudo como as características de um SI gerencial que refletem certos temas como inovação, orientação à ação e tomada de risco podem ser inconsistentes com as manifestações ideacionais das organizações, resultando em resistência à sua implementação. Para um sistema ter funcionamento apropriado e ser aceito por um determinado grupo cultural, modificações são necessárias tanto nos processos dos usuários, quanto no sistema. Como exemplo disso, Robey e Rodrigues-Diaz (1989) apresentaram o caso em que um sistema desenvolvido por uma empresa americana não se adaptava à sua subsidiária chilena por causa de regulações governamentais diversas. Para que houvesse funcionamento apropriado, foi necessária adaptação do sistema bem como dos usuários.

2.2.1.4 Cultura, Características de SI e o Processo de Uso

Por cultura, características de SI e o processo de uso, entende-se a relação entre os três grupos, em uma perspectiva de integração na qual as características de um SI podem ir de encontro, ou não, com as manifestações ideacionais de um grupo de usuários as consequências deste evento. Como exemplo positivo, Downing *et al.* (2003) ilustram como tecnologias colaborativas são consistentes com culturas mais individualistas com baixa aversão à incerteza, enquanto tecnologias de comunicação são consistentes com culturas de alta aversão à incerteza. Como resultado, o cenário de consistência representa benefícios aos usuários.

2.2.1.5 Modelo de Tripla perspectiva de Cultura, SI e Desenvolvimento e Uso de SI

Finalmente, o modelo de tripla perspectiva de cultura, SI e desenvolvimento e uso de SI foi conceituado por Kappos e Rivard (2008) como parte resultante da pesquisa realizada e das quatro outras perspectivas apresentadas anteriormente. Como resultado da conjunção dessas perspectivas, os autores elencaram cinco proposições e discussões agrupadas em cinco achados principais:

- a) a cultura influencia o processo de desenvolvimento;
- b) a cultura modera a relação entre o processo de desenvolvimento e as características do SI;
- c) a cultura modera a relação entre as características da aceitação e resistência ao SI;
- d) a cultura modera a relação entre as características de uso e processos do SI;
- e) o SI influencia a cultura.

2.2.2 Classificação de Leidner e Kayworth (2006)

Além do modelo proposto por Kappos e Rivard (2008), há destaque também para o modelo dos autores Leidner e Kayworth (2006) que realizaram uma revisão literária das edições das revistas acadêmicas líderes na área de pesquisa científica em SI desde o início da década de 1990 até 2004 com o intuito de identificar publicações relacionadas à cultura no contexto de SI. Como resultado, foram identificados 82 artigos que contemplavam o tema de cultura no contexto de SI e, dentre estes, foram identificados 51 artigos que examinavam especificamente a cultura no âmbito nacional.

Os autores apresentam, ainda, a divisão dos artigos por metodologia utilizada e ressaltam, assim como Kappos e Rivard (2008), que não há opção pelo uso de metodologia de forma isolada, mas sim a adoção de metodologias de forma combinada. Os seis temas identificados por Leidner e Kayworth (2006) são: Cultura e desenvolvimento de SI; Cultura, Adoção e Difusão de TI; Cultura, Gerenciamento

de TI e Estratégia; Cultura, Uso e Resultados da TI; O impacto da TI na Cultura e Cultura de TI.

2.2.2.1 Cultura e Desenvolvimento de SI

O primeiro tema de estudo proposto por Leidner e Kayworth (2006) lida explicitamente com a questão de como a cultura influencia no projeto de SI, tanto na perspectiva nacional quanto na perspectiva organizacional. O tema comum que emerge neste estudo é que a variação entre os valores culturais pode levar a diferentes percepções e abordagens para a maneira como os sistemas são desenvolvidos.

De modo a exemplificar os resultados da revisão literária dos autores, identifica-se o exemplo de Dagwell *et al.* (1983), que examinaram a percepção de engenheiros de sistemas em relação aos usuários finais dentre quatro grupos nacionais (Estados Unidos, Inglaterra, Austrália e Suécia). Mesmo sem mensurar a cultura, os autores identificaram diferenças nestes grupos em relação às abordagens tomadas para os processos de desenvolvimento. Engenheiros de sistema australianos e suecos apresentaram uma maior tendência à Teoria Y (pessoas), enquanto americanos e ingleses apresentaram maior tendência à Teoria X (processos e eficiência).

Outro estudo que ganha destaque relaciona cultura nacional e a percepção do risco relacionado ao desenvolvimento de SI e os comportamentos gerenciais realizado por Keil *et al.* (2000). Os autores conduziram pesquisa na Finlândia, Singapura e Holanda para mensurar como a percepção do risco em projetos difere dentre essas culturas. Como conclusão, os autores identificaram que culturas com baixa aversão ao risco têm menores percepções de risco se comparadas a culturas com alto índice de aversão ao risco. Similarmente a este estudo, Tan *et al.* (2003) examinaram o impacto da cultura nacional na predisposição para reportar más notícias sobre falhas em projetos de desenvolvimento de SI. Como resultado, encontrou-se que culturas mais individualistas (como os Estados Unidos) são mais pré-dispostas do que culturas mais coletivistas para reportar más notícias em projetos de TI considerados problemáticos.

Leidner e Kayworth (2006) apresentaram, ainda, como área que necessita de pesquisa mais abrangente, o estudo da influência da cultura em times de desenvolvimento de *software* globalmente distribuídos e culturalmente diversificados. Levando-se em consideração a consolidação de times de desenvolvimento de SI culturalmente diversificados no mercado, os autores sustentam que mais pesquisas precisam ser conduzidas para examinar como os valores diversos dos membros destes times se complementam ou se opõem no desdobramento dos processos de desenvolvimento de SI ao longo do tempo.

Como forma de ilustrar tal modelo de pesquisa, utiliza-se o exemplo de Walsham (2002) que, ao realizar a pesquisa em time de desenvolvimento de SI distribuído e culturalmente diversificado composto por jamaicanos e indianos, concluiu que as diferenças de valores entre os indivíduos levaram a níveis significantes de conflito e contradição entre os grupos no processo de desenvolvimento de *software*. Porém, ao longo do tempo, o efetivo processo de desenvolvimento serviu para modificar estruturas ou valores de cada grupo por meio das práticas de desenvolvimento. Como resultado, os desenvolvedores jamaicanos e indianos atingiram uma cultura “negociada” ou uma convergência de visões.

Levando-se em consideração a iniciativa de realizar um estudo de caso, com a identificação dos efeitos da cultura nacional ao longo do processo de desenvolvimento de SI em um time globalmente distribuído e culturalmente diversificado, este tema será utilizado como base para a pesquisa utilizada nesse projeto.

2.2.2.2 Cultura, Adoção e Difusão de TI

A conceituação de cultura, adoção e difusão de TI teve motivação pela ideia dos autores de que a aversão à incerteza exerce um papel significativo na determinação de como grupos irão potencialmente adotar e difundir tecnologias de informação e comunicação. Para exemplificar tal sentença, os autores citam o estudo de Png *et al.* (2001), que determinou que países com alta aversão à incerteza são menos propensos a adotar tecnologias parametrizáveis. De forma similar, Thatcher *et al.* (2003) demonstrou que os estudantes de países com alta

aversão à incerteza eram menos propensos a adotar novas tecnologias de informação.

Os achados dos autores em relação a este tema específico proveram razoáveis evidências de que as orientações aos valores (nível nacional, organizacional ou de subcultura) podem predispor certos grupos sociais a uma posição favorável ou desfavorável em relação à adoção de TI.

2.2.2.3 Cultura, Uso e Resultados da TI

No tema Cultura, Uso e Resultados da TI, destacam-se duas perguntas de principal importância:

- a) uma tecnologia de informação seria utilizada de maneira similar por diferentes culturas de modo a resultar em benefícios similares ou seria utilizada de maneira diferente por diferentes culturas resultando em benefícios diferentes?
- b) quais os valores culturais mais aptos a predizer a satisfação do usuário e o sucesso de uma implementação de TI?

Como resposta à primeira questão, identifica-se, por exemplo, o estudo de Chau *et al.* (2002) segundo o qual o comportamento dos consumidores na Internet varia significativamente entre Hong Kong (valores relacionados à lealdade e ao relacionamento) e os Estados Unidos (propensão a valores relacionados à competência pessoal e à lealdade a si mesmo). Como resultado, padrões de uso da Internet variaram dramaticamente: enquanto em Hong Kong o uso da Internet reflete-se primariamente para comunicação social, nos Estados Unidos a Internet tem como foco a busca por informação.

Já a resposta para a segunda questão é fornecida por McDermott e Stock (1999). Os autores identificaram que organizações com cultura orientada a grupo têm relação positiva com a satisfação gerencial em contextos de manufatura de tecnologia avançada.

2.2.2.4 Cultura, Gerenciamento de TI e Estratégia

Conforme a nomenclatura ilustra, trata-se da questão de como a cultura influencia o gerenciamento de TI e a estratégia. Para exemplificar, o estudo de Burn *et al.* (1993) concluiu que os valores culturais podem influenciar os tipos de questões de SI percebidos como mais críticos por gerentes de TI. Dessa maneira, questões de TI consideradas mais críticas por gerentes dos Estados Unidos ou qualquer outra cultura ocidental seriam totalmente diferentes das percepções de culturas extremamente diferentes.

Os temas até então apresentados por Leidner e Kayworth (2006) ilustram a revisão de literatura relacionada à relação de valores nacionais e organizacionais para o desenvolvimento, adoção e difusão de TI, bem como o uso e resultados de TI, além do seu gerenciamento e estratégia. Os dois temas seguintes estão relacionados ao impacto de TI na cultura.

2.2.2.5 Impacto da TI na Cultura

O impacto da TI na Cultura tem como base a afirmação de que a grande maioria dos estudos abrange a influência ou impacto da cultura na TI, mas existem também estudos que abordam a cultura nacional como uma variável dependente. Como exemplos concretos desta relação, dois estudos no nível organizacional explicitam o impacto de TI na cultura. O primeiro, conduzido por Doherty e Doig (2003), examinou a influência de novas tecnologias de informação na cultura organizacional, o que é refletido como maior capacidade de armazenamento de dados que levaram a mudanças nos serviços a consumidores, flexibilidade e integração. No segundo exemplo, Doherty e Perry (2001) examinaram a influência de um novo sistema de fluxo de aprovação na cultura organizacional e perceberam mudanças em valores relacionados à orientação ao consumidor, flexibilidade, foco na qualidade e orientação ao desempenho.

Com base nas exemplificações, Leidner e Kayworth (2006) citam como oportunidade de pesquisa a identificação de quais tipos de valores da informação estão mais suscetíveis à influência por certos tipos de tecnologia (exemplo, sistemas ERP, ferramentas de colaboração, centrais de armazenamento de dados).

2.2.2.6 Cultura de TI

O último tema apresentado por Leidner e Kayworth (2006) é também aquele que recebe menor atenção na literatura de TI. Como cultura de TI, os autores denominam o conceito dos valores que são atribuídos à TI por um grupo. Uma importante descoberta encontrada na revisão literária realizada por aqueles autores é que a tecnologia da informação não é neutra a valores, mas sim, tem uma herança simbólica e voltada a valores (ROBEY e BOUDREAU, 1999).

Como resultado, a suposição fundamental é que *stakeholders* atribuem certos valores à TI nas organizações e estes são os valores definidos por Leidner e Kayworth (2006). A pesquisa nos valores de TI ainda se apresenta em um estágio inicial e existe uma área expressiva de pesquisa para entendimento desses valores em projetos de TI. Como um começo, os autores sustentam que é necessária uma pesquisa que busque a operacionalização dos valores de TI para descobrir quais deles, de fato, são mais apropriados para serem considerados, bem como descobrir como os valores podem ser agrupados para formar construtos mais elaborados de cultura de TI.

2.3 Dimensões de Cultura Nacional de Hofstede

Após a análise da relação entre Cultura e Sistemas de Informação, faz-se o detalhamento do conceito de cultura nacional, utilizando a partir da bibliografia mais utilizada na literatura acadêmica e amplamente referenciada por outros autores, a teoria de cultura nacional de Geert Hofstede. Sua pesquisa tem expressiva notoriedade no meio acadêmico e a taxonomia definida pelo autor é considerada atualmente como a mais popular para conceituação da cultura nacional juntamente com as dimensões culturais (HOFSTEDE, 2001). A importância do autor é retratada no estudo de Leidner e Kayworth (2006) - revisão literária das edições das revistas acadêmicas líderes na área de pesquisa científica em SI, desde o início da década de 1990 até 2004. A pesquisa realizada pelos autores tem o intuito de identificar publicações relacionadas à cultura no contexto de SI. Como resultado, foram identificados 82 artigos que contemplavam o tema de cultura no contexto de SI. Dentre estes, foram identificados 51 artigos que examinavam especificamente a

cultura no âmbito nacional, sendo que em mais de 60% destes artigos utilizou-se uma ou mais dimensões de Hofstede para sua fundamentação teórica.

A conceituação de cultura proposta por Hofstede tem como base um relevante e expressivo estudo realizado na empresa IBM onde foi aplicado um questionário *survey* relativo à atitude dos funcionários entre 1967 e 1973 e derivou mais de 116.000 respostas de funcionários pertencentes a 72 países em vinte línguas diferentes. A pesquisa teve como base a proposta das cinco dimensões de cultura definidas por Hofstede que são empregadas para diferenciação de culturas nacionais, sendo elas: distância do poder, aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e orientação para curto prazo *versus* longo prazo, conforme detalhado nos itens seguintes.

2.3.1 Distância do poder

A distância do poder é definida a partir da questão básica de que diferentes sociedades tratam de maneira diferente a desigualdade humana. A desigualdade ou desproporcionalidade pode acontecer em áreas como prestígio, riqueza e poder, sendo que diferentes sociedades podem designar pesos diferentes para determinar a importância desses aspectos. Especificamente dentro das organizações, a desigualdade de poder é inevitável e funcional (HOFSTEDE, 2001).

Considerando as organizações como unidades da sociedade, serão inevitavelmente identificadas desigualdades nas habilidades dos membros destas unidades, bem como desigualdades na distribuição de poder. Tais desigualdades são consideradas a essência da organização (HOFSTEDE, 2001). Esta afirmação é balizada no fato de que a distribuição do poder regula e controla possíveis estados de desordem, fator reconhecido através da chamada lei da entropia. Até mesmo em organizações que são designadas como igualitárias - como é o caso dos partidos políticos – desenvolvem-se elites de poder caracterizando uma distribuição do poder de forma desigual ou, para um melhor entendimento do conceito, desproporcional.

Na maioria das organizações, a distribuição do poder pode se manifestar de maneira formal através das hierarquias. Segundo Hofstede (2001), o elemento básico do qual uma pirâmide hierárquica é constituída é a relação de um determinado chefe com um determinado subordinado. Sabendo-se que determinado

subordinado reporta para determinado chefe, alguns aspectos formais de sua relação de trabalho são inerentes ao conhecimento comum dos indivíduos, sendo possível afirmar que o chefe tem o poder de definir prioridades para o trabalho do subordinado, bem como tem alguma influência na remuneração e carreira deste indivíduo.

Porém, apesar destas condições formais que são consideradas inerentes à interpretação da relação entre chefe e subordinado, o real elo de poder entre estes indivíduos pode ocorrer de diversas maneiras. Fatores objetivos, tais como opiniões ou especialidades de ambas as partes, histórico de seu relacionamento. A tarefa que está em mãos e a criticidade do momento influenciam na maneira como se manifesta a relação de poder entre chefe e subordinado. Além disso, existem os fatores subjetivos que irão influenciar na maneira como os indivíduos irão desempenhar seus papéis nesta relação hierárquica, que depende da sua programação mental e ao impacto psicológico dentre eles. Conforme citado anteriormente, a programação mental dos indivíduos contém os traços de personalidade e seus valores influenciados por normas sociais que controlam o seu comportamento (HOFSTEDE, 2001).

Com base nos argumentos anteriormente apresentados, a distância do poder é uma medida do poder interpessoal ou da influência entre chefe e subordinado sob a ótica daquele considerado o menos poderoso entre os dois (HOFSTEDE, 2001). Para realizar a medição de distância do poder entre diferentes funcionários da empresa IBM e pertencentes a culturas de diferentes países, Hofstede utilizou-se de um índice denominado PDI (*Power Distance Index*) que, conforme o nome já diz, foi criado para mensurar a intensidade com que a distância do poder se manifesta sob a ótica de cada cultura.

Em suma, o PDI visa identificar a maneira como os indivíduos inseridos em determinada sociedade esperam e se resignam à maneira como acontece a distribuição do poder em diferentes instituições (como as organizações). Nos países com menor distância do poder, as organizações revelarão um ambiente onde os subordinados participam das decisões e os indivíduos em cargo de chefia agem de forma democrática e inclusiva nas tomadas de decisão. Já nos países onde se identifica maior distância do poder, a hierarquia é formalizada e tem característica muito mais forte, sendo que os subordinados não serão encorajados a desafiar seus

superiores. Com isso, os indivíduos em cargo de chefia agirão de forma não inclusiva e a participação dos subordinados não será encorajada.

O PDI dos países participantes da pesquisa de Hofstede (2001) foi computado com base em três itens específicos, compostos por suas respectivas perguntas, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Perguntas que constituem o PDI

As descrições abaixo se aplicam aos quatro tipos diferentes de gerentes apresentados como opção de escolha:

Gerente 1 – Normalmente toma suas decisões prontamente e comunica as mesmas para seus subordinados de forma clara e firme. Espera que eles executem as decisões de forma leal e sem criar dificuldades.

Gerente 2 – Normalmente toma suas decisões prontamente, mas, antes de seguir adiante, tenta explica-las de forma completa a seus subordinados. Justifica as razões para as decisões e responde quaisquer questões que eles possam ter.

Gerente 3 – Normalmente consulta seus subordinados antes de chegar às suas decisões. Escuta seus conselhos, pondera os mesmos e então anuncia sua decisão. Espera que todos trabalhem de forma leal para implementá-la não importando se está de acordo com os conselhos dos subordinados.

Gerente 4 – Normalmente convoca uma reunião com seus subordinados quando tem uma decisão importante a fazer. Apresenta o problema ao grupo e convida ao debate. Aceita como decisão a maioria dos pontos de vista.

Gerente 4 – Normalmente convoca uma reunião com seus subordinados quando tem uma decisão importante a fazer. Apresenta o problema ao grupo e tenta obter consenso. Se houver consenso, aceita como decisão. Se o consenso não é possível, o gerente toma a decisão.

a) Percepção dos empregados que não pertencem a cargos gerenciais em relação ao temor dos demais empregados em discordar de seus gerentes;

O quão frequentemente, em sua experiência, os seguintes problemas ocorrem?

1. **Afirmativa:** Empregados com medo de discordar de seus gerentes;

b) Percepção dos subordinados de que seus superiores tendem a tomar decisões de forma autocrática (Gerente 1) ou persuasiva/paternalista (Gerente 2);

1. **Pergunta:** Dentre os tipos de gerentes apresentados anteriormente, a qual tipo seu gerente mais se assemelha?

c) Preferência dos subordinados por um estilo de tomada de decisão consultivo (Gerente 3) por parte de seus superiores; preferência por um estilo autocrático (Gerente 1); persuasivo/paternalístico (Gerente 2) ou democrático (Gerente 4);

1. **Pergunta:** Escolha o tipo de gerente que você prefere trabalhar.

Fonte: Hofstede (2001).

2.3.2 Aversão à incerteza

A segunda dimensão elencada por Hofstede e identificada no estudo realizado na IBM é denominada aversão à incerteza. Seu conceito foi construído a partir do pressuposto de que o futuro é um fato da vida com o qual os seres humanos têm de lidar através dos domínios da tecnologia, leis e religião. Segundo

Hofstede (2001), dentro das organizações, estes fatos se traduzem em forma de tecnologia, regras e rituais, sendo que a aversão à incerteza não deve ser confundida com aversão ao risco.

Em uma reflexão sobre a dinâmica da vida, Hofstede (2001) afirma que o tempo progride em somente uma direção e os indivíduos são expostos a um presente que nada mais é do que uma linha finita entre passado e futuro. Sendo assim, os seres humanos necessitam viver com um futuro que se afasta tão rápido quanto se tenta aproximar dele, mas que ao ser trazido a tempo presente, causa esperanças e medos, fazendo com que os indivíduos convivam com uma incerteza da qual se tem consciência.

Para lidar com a incerteza e a ansiedade causada por ela, a sociedade humana desenvolveu maneiras de conviver com a sensação de um futuro incerto no qual se pode identificar a presença de três elementos de destaque: a tecnologia, a lei e a religião. Hofstede (2001) aplica a estes três termos conceitos que definem seus sentidos mais amplos, segundo os quais a tecnologia engloba todos os artefatos produzidos pelos seres humanos e serve para proteger os indivíduos das incertezas causadas pela natureza. Já a lei sumariza todas as regras formais e informais que têm como finalidade servir como guia para o comportamento da sociedade e também para defender os indivíduos das incertezas geradas pelo comportamento dos outros. Finalmente, a religião traduz todo conhecimento revelado daquilo que é incerto e ajuda os indivíduos a aceitar as incertezas derivadas daquilo que os indivíduos não podem se proteger.

Se por um lado a sociedade se vale da tecnologia, da lei e da religião para lidar com as incertezas, as organizações utilizam-se da tecnologia, regras e rituais para conviver com a sensação de um futuro incerto. O emprego da tecnologia (como, por exemplo, na substituição de recursos humanos por recursos computacionais) obviamente pode trazer benefícios às organizações, porém, apesar de parecer extremamente racional, pode esconder valores não racionais implícitos às escolhas de valores.

Já as regras são definidas como a maneira como as organizações reduzem a incerteza interna causada pela imprevisibilidade do comportamento de seus membros e *stakeholders*. Uma manifestação comum do emprego de regras nas organizações é a burocracia, que consiste na definição de um conjunto de regras que balizam processos e fazem com que a organização tenha um senso de

unicidade. Ao longo do tempo, o conceito de burocracia uma conotação negativa, pois más regras tendem a ser mais notadas do que boas regras. Visto que as regras em geral estão sujeitas à avaliação racional e irracional daqueles que são influenciados por elas, é necessário levar em conta que boas regras podem levar à obediência, quando empregadas sob a ótica racional dos indivíduos, e concorrem com os valores pessoais daqueles cujo comportamento está sujeito a ser influenciado. Isso reflete o sentimento irracional dos indivíduos em relação às regras. Já as más regras, por serem avaliadas tanto na perspectiva racional quanto na perspectiva irracional, falham quando são sujeitas a avaliações de critérios (HOFSTEDE, 2001).

O terceiro conceito de que as organizações se valem para lidar com as incertezas são os rituais, que são procedimentos conhecidos no contexto da religião. Pode-se citar como exemplo os rituais de oração, ou mesmo sacrifícios, que se manifestam e têm um contexto claro também no âmbito organizacional. Hofstede (2001) ilustra os rituais dentro das organizações, os quais se manifestam nas reuniões de negócio e têm sua própria liturgia, linguagens sacras e tabus; bem como programas de treinamento gerencial, que são rituais de iniciação para futuros líderes. Além disso, rituais de aversão à incerteza podem incluir também a prática de redação de memorandos e relatórios, sistemas de contabilização, planejamento e controle.

Com base nos argumentos anteriormente apresentados, a aversão à incerteza está ligada ao grau de preferência de determinada sociedade em relação à segurança e estabilidade. Para realizar a medição de aversão à incerteza entre diferentes funcionários da empresa IBM e pertencentes a culturas de diferentes países, Hofstede se utilizou de um índice denominado UAI (*Uncertainty Avoidance Index*) que, conforme o nome já diz, foi criado para mensurar a intensidade com que a aversão à incerteza se manifesta sob a ótica de cada cultura.

De maneira geral, o UAI visa identificar a maneira como os indivíduos inseridos em determinada sociedade (como o ambiente organizacional) estão propensos a assumir riscos ou se submetem a situações caracterizadas pela incerteza. Nos países com menor aversão à incerteza, as organizações revelarão um ambiente onde os indivíduos estarão mais propensos a assumir riscos e há maior tendência a aceitar situações que geram incerteza. Já nos países onde se identifica maior aversão à incerteza, os indivíduos manifestam maior preocupação

em relação ao sentimento de segurança de vida e percebem a incerteza como uma ameaça presente no dia-a-dia. Especificamente nas organizações, o comportamento manifestado é de busca por estabilidade na carreira.

O UAI dos países participantes da pesquisa de Hofstede (2001) foi computado com base em três itens específicos, compostos por suas respectivas perguntas apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Perguntas que constituem o UAI

<p>a) Orientação à regra: concordância com a sentença “As regras da companhia não devem ser quebradas – mesmo que o empregado esteja pensando no melhor para a empresa”;</p> <p>1. Opções de resposta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Concordo Totalmente</i> 2. <i>Concordo</i> 3. <i>Indeciso</i> 4. <i>Discordo</i> 5. <i>Discordo Totalmente</i>
<p>b) Estabilidade no emprego: afirmação dos empregados de que eles pretendem continuar na companhia (1) por no máximo 2 anos, ou (2) de 2 a 5 anos; estas opções são interpretadas como um sinal negativo;</p> <p>1. Pergunta: <i>Por quanto tempo você acha que irá continuar trabalhando para essa empresa?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>No máximo dois anos</i> 2. <i>De dois a cinco anos</i> 3. <i>Mais de cinco anos (mas provavelmente sairei antes da aposentadoria)</i> 4. <i>Até minha aposentadoria</i>
<p>c) Estresse manifestado ao responder à questão: “O quão seguido você se sente nervoso ou tenso no trabalho?”;</p> <p>1. Opções de resposta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sempre me sinto desta maneira</i> 2. <i>Normalmente</i> 3. <i>Às vezes</i> 4. <i>Raramente</i> 5. <i>Nunca me sinto desta maneira</i>

Fonte: Hofstede (2001).

2.3.3 Individualismo Versus Coletivismo

A terceira dimensão de cultura definida por Hofstede, tem como objetivo a conceituação do individualismo como forma de oposição ao coletivismo. Esta dimensão retrata a relação entre o indivíduo e o coletivismo que prevalece em determinada sociedade (HOFSTEDE, 2001). A sua concepção retrata a maneira como as pessoas vivem juntas, quais as implicações para seus valores e seu comportamento e as maneiras como cada sociedade interpretará a individualidade e

a coletividade, levando-se em consideração que em alguns casos tal individualidade é considerada com uma possibilidade de bem-estar enquanto em outras sociedades é encarada com um fator alienante.

A raça humana, diferentemente de outras raças animais, não é reconhecida por ser exclusivamente individualista ou gregária, mas sim, por manifestar diferentes graus de agrupamento coletivo. Conforme detalhado por Hofstede (2001), os diferentes graus de agrupamentos coletivos são reflexo de diferenças na complexidade das unidades familiares nas quais os indivíduos estão inseridos e que influenciam o seu comportamento diário. Por estar na essência humana, tal agregação coletiva pode sofrer modificações no que tange aos núcleos familiares, principalmente no contexto das sociedades modernas, em que, por muitas vezes, pode haver desintegração familiar, que será substituída pela agregação em diferentes instituições sociais, o que pode ser interpretado como reflexo da característica gregária dos seres humanos.

A relação entre os indivíduos e a coletividade nas sociedades humanas não pode ser interpretada apenas como a maneira de viver conjuntamente, pois esta relação está intimamente ligada a normas sociais de grupos da população. Com isso, Hofstede (2001) alega que essa relação afeta a programação mental das pessoas e também outras instituições além da família como a educação, a religião, a política e o utilitarismo. Com base nesta constatação, é possível afirmar que aspectos de coletivismo *versus* individualismo carregam diversos aspectos morais subjetivos, porque estão intimamente relacionados ao sistema de valores compartilhado entre a maioria pertencente a determinado grupo.

No ambiente organizacional, as manifestações de individualismo *versus* coletivismo irão influenciar fortemente a natureza do relacionamento entre as pessoas e as respectivas organizações. Sociedades de característica mais coletivista têm uma demanda maior pela dependência emocional dentre os membros das organizações inseridas nestas sociedades. Em uma sociedade que denota equilíbrio nas características de individualismo *versus* coletivismo a organização deverá assumir uma ampla responsabilidade por seus membros (HOFSTEDE, 2001).

A importância do entendimento dos níveis de individualismo *versus* coletivismo se reflete na maneira como estes aspectos irão impactar a forma pela qual os indivíduos irão cumprir ou obedecer os requisitos organizacionais. É através

do envolvimento moral com a empresa que os valores coletivos prevalecem e o envolvimento social com a organização revela uma tendência maior de manifestação dos valores individuais. Além disso, Hofstede (2001) afirma também que os níveis de individualismo *versus* coletivismo afetam a maneira como as pessoas serão admitidas em cargos de influência especial dentro das organizações. Finalmente, o grau de individualismo nas organizações irá depender não só da formação dos conjuntos de normas da sociedade, mas também do nível educacional dos empregados, da história da empresa e da cultura organizacional.

Como reflexo das afirmações anteriormente apresentadas, o individualismo *versus* coletivismo tem reflexo no grau de zelo dos indivíduos em relação a si e seus familiares imediatos em comparação ao grupo como um todo. Para realizar a medição de aversão à incerteza entre diferentes funcionários da empresa IBM e pertencentes a culturas de diferentes países, Hofstede se utilizou de um índice denominado IDV (*Individualism Index*) que foi criado para mensurar a intensidade com que a o individualismo se manifesta sob a ótica de cada cultura.

O IDV visa a identificar a maneira como o grau de individualidade manifestado nas pessoas impacta na relação com os seus pares e com a organização. Nos países onde predominam traços de individualismo, a identidade é baseada no indivíduo e sua relação com a organização tem um viés mais prático, sendo regido por um contrato de trabalho baseado em vantagens mútuas e sem um vínculo significativo entre empregado e empregador. Já em países onde predomina o coletivismo, a identidade é baseada no sistema social onde os indivíduos estão inseridos e a relação com a organização é percebida em termos morais como um vínculo familiar em que a comunicação e outras formas de interação entre empregado e empregador manifestam um vínculo emocional entre eles.

O IDV dos países participantes da pesquisa de Hofstede (2001) foi computado com base nos itens presentes no Quadro 4.

Quadro 4 – Perguntas que constituem o IDV

As descrições abaixo são apresentadas como opção de escolha nas questões subsequentes:

1. *Concordo Totalmente*
2. *Concordo*
3. *Indeciso*
4. *Discordo*
5. *Discordo Totalmente*

- a) Permanecer em uma determinada companhia por um período extenso não é algo desejável e os melhores gerentes em uma empresa não são aqueles que permanecem mais tempo na companhia;
1. **Sentença 1:** *Permanecer em uma companhia por um longo período é normalmente a melhor maneira de chegar à frente do mercado*
 2. **Sentença 2:** *No geral, os melhores gerentes em uma companhia são aqueles que estão na empresa há mais tempo*
- b) Uma grande companhia não é geralmente um local mais desejável para trabalhar do que uma empresa pequena, e os respondentes estão menos felizes de que a IBM é uma empresa estrangeira;
1. **Sentença:** *Uma grande corporação é geralmente um local mais desejável para trabalhar do que uma pequena empresa.*
 2. **Pergunta:** *De um modo geral, qual é o seu sentimento pessoal sobre trabalhar para uma empresa que é primariamente de propriedade estrangeira?*
 1. *De um modo geral, eu prefiro desta maneira*
 2. *Não faz diferença para mim uma forma ou outra*
 3. *Eu preferiria que não fosse assim*
- c) Uma corporação não é responsável pelos seus empregados;
1. **Sentença:** *Uma corporação deve ter a maior responsabilidade pela saúde e bem-estar dos seus empregados e sua família.*
- d) Um trabalho interessante não é tão importante quanto os ganhos;
1. **Sentença:** *Ter um trabalho interessante para fazer é tão importante para a maioria das pessoas quanto ter altos ganhos.*
- e) Para chegar à frente no mercado, conhecer pessoas influentes é normalmente mais importante do que talento ou aptidão;
1. **Sentença:** *Para chegar à frente no mercado, conhecer pessoas influentes é normalmente mais importante do que talento ou aptidão.*
- f) Decisões feitas pelos indivíduos são normalmente de maior qualidade do que as decisões feitas por grupos;
1. **Sentença:** *Decisões feitas pelos indivíduos são normalmente de maior qualidade do que as decisões feitas por grupos.*

Na primeira aplicação da *survey* (1967-1970) o questionário da IBM incluiu 22 objetivos de trabalho ao invés de 14. Dois desses objetivos eliminados em 1971 eram particularmente característicos do lado coletivista da dimensão em questão: a importância de trabalhar em uma empresa bem-sucedida e a importância de trabalhar em uma empresa moderna;

1. **Pergunta 1:** *Como é importante para você trabalhar em uma companhia que é reconhecida em seu país como bem-sucedida?*
2. **Pergunta 2:** *Como é importante para você trabalhar em uma companhia que está posicionada na primeira linha da tecnologia moderna?*

Fonte: Hofstede (2001).

2.3.4 Masculinidade Versus Feminilidade

A quarta dimensão apresentada por Hofstede para diferenciação entre culturas nacionais apresenta a masculinidade com seu polo opositor feminilidade e tem a afirmação central de que a dualidade dos gêneros é fundamental, sendo que diferentes sociedades lidam com tal dualidade de diferentes formas. Essa

diferenciação entre os gêneros é refletida em pesquisas sobre os objetivos de trabalho, inclusive na pesquisa realizada na empresa IBM. Demonstrando que as mulheres, de maneira geral, consideram mais importantes os objetivos sociais como relacionamento, ajudar os outros e o ambiente físico enquanto os homens consideram mais importantes objetivos “ego-centrais” como a carreira e o dinheiro. Levando-se em consideração a dualidade da vida e morte como lei número um na natureza, a dualidade entre homens e mulheres, que na grande maioria das espécies animais e vegetais é responsável pela procriação da espécie, é considerada como a lei de número dois (HOFSTEDE, 2001).

A distinção entre homens e mulheres em suas funções biológicas e sociais é apresentada como proposta para o entendimento de pressupostos da maioria das sociedades em que o homem tem como estigma o perfil assertivo, competitivo e forte. Já no caso das mulheres, o entendimento é que elas assumam um perfil de preocupação com os cuidados da casa, dos filhos e das pessoas em geral – o que pode ser refletido no ambiente organizacional como uma tendência à adaptação ou predisposição para ocupação de cargos que tenham atribuições consideradas mais “suaves”.

Como reflexo das afirmações anteriormente apresentadas, a masculinidade *versus* feminilidade reflete a maneira como sociedades consideradas masculinas possuem em seus valores um caráter mais assertivo, competitivo e de materialismo e que difere do oposto feminino reconhecido por valores que orbitam nos conceitos de bem-estar coletivo e qualidade de vida. Para realizar a medição de masculinidade e feminilidade entre diferentes funcionários da empresa IBM, pertencentes a culturas de diferentes países, Hofstede se utilizou de um índice denominado MAS (*Masculinity Index*) que foi criado para mensurar a intensidade com que a masculinidade se manifesta sob a ótica de cada cultura.

De forma resumida, o MAS visa a identificar a maneira como o grau de masculinidade manifestado pelos indivíduos impacta na relação com os seus pares e com a organização. Nos países onde predominam traços de masculinidade, a importância está nos bens e coisas materiais, a ambição é que dá a tônica do comportamento social. Com isso, os valores dominantes nestas sociedades estão relacionados ao progresso e ao sucesso, sendo que os homens demonstram traços de personalidade que remetem à autoconfiança, à ambição e à força. Já na perspectiva feminina, a importância está no ambiente e nas pessoas que são parte

deste, bem como na qualidade de vida refletida na sociedade em que os indivíduos estão inseridos. Além disso, o zelo pelas outras pessoas é valorizado, assim como a abordagem para resolução de conflitos terá um viés que reflete traços de negociação e compromisso entre as partes.

O MAS dos países participantes da pesquisa de Hofstede (2001) foi composto pelas perguntas contidas no instrumento de pesquisa apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Perguntas que constituem o MAS

As descrições abaixo são apresentadas como opção de escolha nas questões subsequentes:

1. *Concordo Totalmente*
2. *Concordo*
3. *Indeciso*
4. *Discordo*
5. *Discordo Totalmente*

a) Alto nível de estresse;

1. **Opções de resposta:** *O quão seguido você se sente nervoso ou tenso no trabalho?*
 1. *Sempre me sinto desta maneira*
 2. *Normalmente*
 3. *Às vezes*
 4. *Raramente*
 5. *Nunca me sinto desta maneira*

b) Decisões tomadas pelos indivíduos são geralmente de maior qualidade do que as decisões tomadas por grupos;

1. **Sentença:** *Decisões feitas pelos indivíduos são normalmente de maior qualidade do que as decisões feitas por grupos.*

c) Uma grande corporação é geralmente um lugar mais desejável para trabalhar do que uma pequena empresa, uma corporação é responsável pelos seus empregados e pela sociedade, e a vida privada de um empregado é propriamente uma questão que diz respeito à empresa;

1. **Sentença 1:** *Uma grande corporação é geralmente um local mais desejável para trabalhar do que uma pequena empresa.*
2. **Sentença 2:** *Uma corporação deve ter a maior responsabilidade pela saúde e bem-estar dos seus empregados e suas famílias.*
3. **Sentença 3:** *Uma corporação deve fazer o que puder para ajudar a resolver problemas sociais (pobreza, discriminação, poluição, etc.).*
4. **Sentença 4:** *A vida privada de um empregado é propriamente uma questão que diz respeito à empresa que ele trabalha.*

d) A maioria dos empregados tem uma inerente aversão ao trabalho e irão evita-lo se puderem e para chegar à frente no mercado, conhecer pessoas influentes é normalmente mais importante do que talento ou aptidão;

1. **Sentença 1:** *A maioria dos empregados tem uma inerente aversão ao trabalho e irão evita-lo se puderem.*
2. **Sentença 2:** *Para chegar à frente no mercado, conhecer pessoas influentes é normalmente mais importante do que talento ou aptidão.*

2.3.5 Orientação Para Curto Prazo Versus Longo Prazo

Ao definir a última dimensão para diferenciação de culturas nacionais, Hofstede (2001) apresenta o conceito de orientação para curto prazo *versus* orientação para longo prazo que está intimamente relacionado aos preceitos de Confúcio, um intelectual de origem humilde originário da China de 500 a.C: persistência e parcimônia para estabilidade pessoal e respeito às tradições. Levando-se em consideração que Hofstede (2001) se vale de um instrumento denominado *Chinese Value Survey* (CVS) criado por um grupo de pesquisa chinês e que refletia valores da cultura oriental em sua plenitude, apenas alguns aspectos relacionados aos valores da cultura ocidental estão contemplados neste estudo.

Como reflexo da construção da dimensão de orientação para longo prazo *versus* orientação para curto prazo, as sociedades consideradas orientadas para curto prazo externam a presença de valores ligados ao passado e ao presente, tais como respeito à tradição, cumprimento das obrigações sociais e valorização da economia e persistência (preceitos de Confúcio). Já em sociedades reconhecidas pela orientação para longo prazo caracterizam-se pela presença de valores orientados para o futuro como a presença e a realização de obrigações pessoais. Para realizar a medição desta dimensão, Hofstede (2001) utilizou-se de um índice denominado LTO (*Long-Term Orientation Index*) que foi criado para mensurar a intensidade com que a orientação para longo prazo se manifesta sob a ótica de cada cultura.

Em suma, o LTO visa a identificar a maneira como o grau de orientação para longo prazo manifestado nos indivíduos impacta no seu comportamento e na maneira de agir. Nos países onde predominam traços de orientação para longo prazo, as características manifestadas são a perseverança, o respeito à posição dos indivíduos dentro do contexto social, a austeridade e o sentimento de consciência ou mesmo vergonha. Já em países considerados como de orientação para curto prazo, os traços que se sobressaem são busca por solidez e estabilidade pessoal, dignidade e conservação do eu (indivíduo), respeito à tradição e o zelo pela reciprocidade de favores, bem como a prestação de gentilezas (HOFSTEDE. 2001).

2.3.6 Valores das dimensões culturais de Hofstede

O Anexo A ilustra a classificação dos países em relação aos valores das dimensões culturais de Hofstede e os respectivos índices de cada nacionalidade.

2.3.7 Revisão de Críticas à Obra de Hofstede

Apesar de ser apresentado como o autor que conta com o conceito de cultura mais comum na literatura acadêmica, amplamente referenciado por outros autores e também abordado em seminários sobre o assunto, é possível encontrar também diversas críticas à obra de Geert Hofstede. Primeiramente, é possível identificar na obra de Tayeb (1996) críticas em relação à metodologia empregada por Hofstede (2001) sob o argumento que a pesquisa foi elaborada com base em um questionário *survey* que tinha como enfoque as atitudes. Na visão de Tayeb, esta seria a maneira menos adequada de se estudar a cultura.

Em outra abordagem, alega-se que a amostra da pesquisa de Hofstede (2001) não pode ser representativa porque se valeu de dados de apenas uma empresa que não serviria ao propósito de representar uma classe média de empregados (ROBINSON, 1983). A réplica de Hofstede (1994) em relação a tal afirmação foi no sentido de que os empregados da empresa IBM distribuídos em diversos países constituem uma amostra representativa, utilizando como base uma comparação entre o distanciamento de valores relativos ao trabalho de funcionários alemães e ingleses que são equivalentes à média resultante do comparativo entre cultura de alemães adultos e ingleses adultos. Além disso, outro questionamento elencado por Robinson (1983) foi que a IBM, por representar uma organização com forte cultura americana, poderia ter influenciado os seus empregados a ponto de fazer com que seus valores pessoais não mais refletissem a cultura do país pesquisado.

Ao relatar que a pesquisa de Hofstede (2001) denotava preconceito em relação a europeus e americanos, Roberts e Boyacigiller (1984) sugerem que o estudo não teve a abrangência compatível com aquilo que era proposto. Já a crítica apresentada por Trompenaars e Turner (1997) identifica falhas ou anomalias em relação aos resultados obtidos. Como exemplo explícito dessa incompatibilidade,

alega-se que as culturas corporativas alemãs são hierarquizadas de forma muito mais substancial do que os resultados encontrados e apresentados por Hofstede (2001).

Levando em consideração a quinta dimensão de cultura apresentada por Hofstede (2001), Fang (2003) apresenta uma falha filosófica na análise de orientação para longo prazo. Segundo Fang, tal falha filosófica está baseada na essência antropológica de orientação ao passado da cultura chinesa e também em algumas fraquezas metodológicas, colocando em dúvida o estudo de tal dimensão da cultura. Porém, ao considerarmos a revisão antropológica e filosófica realizada por Fang (2003), constata-se que esta pode não representar a amostra de chineses que fizeram parte do estudo de Hofstede por estarem inseridos em um contexto de mundo e organizações globalizados.

No artigo de Leidner e Kayworth (2006), ao considerar que os estudos que relacionavam cultura e SI classificavam-se entre propostas de integração, diferenciação ou fragmentação, também há uma crítica à obra de Hofstede. A visão de integração define que a adoção de práticas de desenvolvimento consideradas consistentes com as manifestações ideacionais dos desenvolvedores resulta em consequências favoráveis para o processo, desta maneira estando alinhada com a definição de cultura de Hofstede (2001), por interpretar cultura através de uma visão de integração.

Porém, segundo Leidner e Kayworth (2006), outras duas visões de cultura podem ser observadas e não têm alinhamento com uma situação de integração das culturas, a partir da qual Hofstede (2001) derivou a classificação das nacionalidades dentro das cinco dimensões anteriormente apresentadas. Na visão de diferenciação, revela-se a situação onde há inconsistência com as manifestações ideacionais de diferentes grupos, resultando em comportamentos que dificultaram o processo de desenvolvimento. Já na visão de fragmentação, registra-se a interpretação ambígua das manifestações dos indivíduos de diferentes culturas, o que também apresenta diferenciação em relação ao posicionamento de integração de Hofstede (2001).

Finalmente, a crítica elencada por Mead (1994) indica que o estudo de Hofstede (2001) está desatualizado. Na visão deste autor, o fenômeno da globalização faria com que pessoas mais novas estivessem convergindo para um conjunto de valores comuns, visto que as barreiras e distâncias seriam diminutas em relação à época em que foi realizada a pesquisa de Hofstede.

2.4 Desenvolvimento de *Software* em Times Distribuídos

Levando-se em consideração que a evolução tecnológica propicia para as organizações a distribuição geográfica de funcionários, observa-se que a adoção da prática de times distribuídos se torna cada vez mais comum nas organizações. Diversas áreas de atuação permitem a adoção desta abordagem, tais como: grupos de desenvolvedores de *software*, analistas financeiros, projetistas de automóveis, consultores e pesquisadores. Estes profissionais se beneficiam da possibilidade de realizar um trabalho de forma conjunta, mesmo estando em pontos geograficamente distantes. Isso é possível através do aparato tecnológico que permite a comunicação ampla através do tempo e espaço. Porém, ao analisar o contexto global destes times distribuídos, nota-se que os desafios inerentes a esta atividade não estão relacionados apenas às dificuldades da distribuição em diferentes regiões geográficas e diferentes fusos horários (OLSON; OLSON, 2004).

Segundo Carmel e Agarwal (2002), desde o início da década de 2000, a prática de alocação de recursos de desenvolvimento de *software* em localidades distantes das áreas centrais de negócio das organizações é uma prática consolidada nas organizações. Por se tratar de uma proposta que difere da modalidade tradicional de desenvolvimento de *software*, na qual os recursos estão alocados em espaço geográfico semelhante, o desenvolvimento de *software* distribuído demanda controles formais, incentivos e outras características que influenciarão no seu sucesso (CARMEL; AGARWAL, 2002). Principalmente no que tange à colaboração efetiva entre times, a integração de conhecimentos tácitos e especializados que estão dispersos entre os limites das organizações e das diferentes culturas será fator chave de sucesso neste tipo de processo (RAI *et al.*, 2009).

Além do benefício da melhoria do custo e a possibilidade de encontrar alto número de profissionais disponíveis em outros mercados, a abordagem de equipes colaborativas em times distribuídos surge também a partir da necessidade das organizações e seus funcionários de trabalharem em contextos globais, que cruzam fronteiras e localizações geográficas, cargos e hierarquias funcionais, presença física semelhante dos gestores e suas respectivas unidades de negócio (CUMMINGS, 2004).

A revisão da literatura permite identificar algumas características de relacionamento entre os diversos envolvidos em um processo de desenvolvimento distribuído. De maneira inicial, sob a ótica da confiança entre os atores de um projeto de desenvolvimento de forma distribuída, Sabherwal (1999) argumenta que esta pode se manifestar de quatro maneiras principais:

- a) Confiança com base no cálculo: a relação de confiança é estritamente balizada por recompensas ou punições contratuais financeiras do acordo do projeto;
- b) Confiança com base no conhecimento: que não está relacionada ao conhecimento técnico ou de visões de negócio do cliente ou fornecedor, mas sim ao processo dos indivíduos pertencentes a determinado projeto conhecerem uns aos outros e assim confiarem em seus pares;
- c) Confiança com base na identificação: há uma identidade entre os indivíduos que normalmente será motivada por objetivos comuns a serem alcançados pela equipe de projeto (clientes ou fornecedores);
- d) Confiança com base em desempenho: que irá depender fortemente do sucesso do projeto em suas fases iniciais, gerando assim um senso comum de atingimento de objetivos.

Majchrzak *et al.* (2005) apresentam o conceito de compartilhamento de conhecimento através de times distribuídos de forma colaborativa, que tem como desafio não apenas as características de comunicação inerentes a cada indivíduo, mas tem também como traço marcante a complexidade de como as ideias de determinado indivíduo podem se integrar com as ideias de outrem.

Já na perspectiva de modelos de processo de desenvolvimento de SI, as características dos times distribuídos evidenciam os desafios da descentralização da tomada de decisão nas perspectivas técnicas e funcionais (de regras de negócios) em relação ao produto ou sistema que está sendo desenvolvido (PRIKLADNICKI; AUDY, 2010). Segundo os autores, em um projeto com times distribuídos, pode haver maior autonomia em relação a decisões técnicas, enquanto em um projeto em que o time está situado na mesma localidade geográfica, as decisões serão tomadas de forma conjunta.

De forma a contribuir para o estudo das características que não têm viés técnico ou funcional em relação à produção de *software* na modalidade de times distribuídos, Khan *et al.* (2011) apresentaram como resultado de sua revisão literária sistemática, além dos desafios da interação entre cliente e fornecedor, os quatro tipos de barreiras que tiveram expressiva significância em seu estudo:

- a) os atrasos nas entregas;
- b) barreiras culturais e de linguagem;
- c) falta de controle sobre o projeto;
- d) baixo nível de gerenciamento de contratos.

Com base nas informações apresentadas anteriormente, mais uma vez é possível perceber que os fatores culturais apresentados podem influenciar o processo de desenvolvimento de *software*. Além disso, com base em sua revisão literária, em que foram revisitadas edições das revistas acadêmicas líderes na área de pesquisa científica em SI desde o início da década de 1990 até 2004, Leidner e Kayworth (2006) sugerem que estudos que abordaram os níveis nacionais e organizacionais de cultura se preocuparam com a influência dos valores no processo de desenvolvimento de *software*.

Leidner e Kayworth (2006) apresentam ainda, como área que necessita de pesquisa mais abrangente, o estudo da influência da cultura em times de desenvolvimento de *software* globalmente distribuídos e culturalmente diversificados. Levando-se em consideração as tendências em relação a times de desenvolvimento de SI culturalmente diversos, os autores alegam que mais pesquisas precisam ser conduzidas para examinar como os diferentes valores dos membros destes times se complementam ou se opõem no desdobramento dos processos de desenvolvimento de SI ao longo do tempo.

Tal afirmação de Leidner e Kayworth (2006) tem alto alinhamento com a proposta deste estudo, levando-se em conta a abordagem proposta de se analisar as manifestações da cultura nacional (que são formadas pelos valores dos indivíduos) no contexto de times distribuídos de desenvolvimento de *software* dentro de uma organização multinacional de tecnologia. Tal argumentação também é endossada por Carmel e Agarwal (2002) e Kaiser e Hawk (2004) que argumentam que, com a expansão do uso das práticas de desenvolvimento de SI em contextos de diversidade geográfica, será cada vez mais importante compreender como as

diferenças de valores em times culturalmente diversificados podem influenciar no processo de desenvolvimento de *software* e de forma subsequente, nos seus resultados. Além disso, os pesquisadores deverão considerar como tais times podem conciliar valores conflitantes para que resultem em práticas efetivas de desenvolvimento de *software*.

2.5 Fatores de Sucesso da Gestão de Projetos

Para auxiliar na contextualização dos conceitos de gestão de projetos aplicados a esta dissertação, apresenta-se neste subcapítulo a definição dos fatores de sucesso de gestão de projeto, de acordo com o PMI (2008). Primeiramente, apresenta-se o PMBok, que reúne diretrizes e práticas consolidadas no mercado para gestão de projetos abrangendo diversas áreas de conhecimento, como: Gerenciamento de Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições (PMI, 2008).

Como um guia de práticas para gestão de projetos, o PMBoK abrange diversas áreas de conhecimento para gestão de projetos e baliza, primariamente, os fatores de sucesso de projeto em objetivos de gestão de prazo, custo, escopo e desempenho do projeto, que serão utilizados como aspectos para análise das manifestações culturais e os consequentes impactos no atingimento dos objetivos do projeto. O detalhamento de cada um dos fatores de sucesso de gestão do projeto é apresentado a seguir:

- a) Escopo: o escopo do projeto, segundo o PMI (2008) é o primeiro aspecto elencado na identificação do trabalho a ser realizado dentro de um contexto de projeto. A definição do escopo, consiste em detalhar todas as atividades, artefatos, aquisições e alocação de recursos pertinentes à realização do produto final de qualquer projeto. Para que se tenha a correta dimensão de quais atividades compõem a realização do projeto como um todo, o gerente de projetos em conjunto com o time de projetos irá criar a *Work Breakdown Structure* (WBS) ou Estrutura Analítica de Projetos (EAP) que consiste no detalhamento descritivo de todas as tarefas do projeto, distribuídas de uma forma hierárquica PMI (2008). Na EAP, o primeiro nível de tarefa descreve a atividade em uma visão mais

macro e os sub níveis deverão conter o detalhamento das tarefas que compõem as tarefas macro. Em linhas gerais, segundo o PMI (2008), a gestão de escopo visa garantir que o que foi originalmente definido como entrega do projeto seja monitorado para garantir que sua real dimensão seja mantida, fazendo-se então a necessidade de processos para formalização de mudanças de escopo, pois qualquer alteração neste fator de controle do projeto irá acarretar em reflexos para o prazo, o custo e a gestão de desempenho do projeto;

- b) Prazo: a derivação das tarefas, artefatos, entregas, aquisições que irão compor o escopo do projeto, permitirá ao gerente de projetos que faça a mensuração do prazo do projeto (PMI, 2008). Isto é, para cada tarefa incluída no EAP do projeto, haverá uma estimativa de prazo e a atribuição de responsabilidade de um recurso para a realização da tarefa. Desta maneira, com base nos recursos associados a cada tarefa é que se poderá avaliar a disponibilidade, as restrições de alocação e o consequente prazo para realização do projeto como um todo. Segundo o PMI (2008), a gestão do prazo do projeto consiste, então, no monitoramento da realização das tarefas dentro dos prazos pré-estipulados, visando garantir que o tempo dispendido em cada tarefa esteja adequado à estimativa original. Caso existam restrições ou impedimentos para realização da tarefa, acontecerá a mensuração dos potenciais impactos para os outros aspectos do projeto que podem ser afetados por atrasos ou até mesmo conclusões antecipadas de tarefas PMI (2008).
- c) Custo: dentro do contexto de gestão de projetos, segundo o PMI (2008) a formação do custo acontecerá através da avaliação do escopo do projeto, composto pelas estimativas providas para cada tarefa e o consequente cálculo do dispêndio necessário para realização de cada item que compõem o EAP do projeto. Neste caso, o cálculo pode ser realizado com base no valor hora de recursos alocados no projeto, valor hora de consultorias, aquisições, aluguéis ou qualquer outro tipo de investimento necessário para realização das tarefas pré-determinadas (PMI, 2008).
- d) Desempenho: o quarto e último aspecto relativo à gestão do projeto e seus respectivos fatores de sucesso é identificado pela gestão do desempenho.

A gestão do desempenho do projeto é a atividade realizada para monitoria e acompanhamento dos outros três fatores apresentados anteriormente. Na gestão de desempenho do projeto, segundo o PMI (2008) há a atuação do gerente de projetos com uma visão holística das entregas do projeto, itens que compõem o escopo, prazos estipulados e os custos calculados visando acompanhar a evolução do projeto ao longo do cronograma proposto, com base nas informações que são providas pelos outros recursos que compõem o time de projetos ou mesmo por métricas derivadas manualmente ou através de ferramentas de gestão de projetos previamente estabelecidas. Segundo o PMI (2008), por se tratar de uma atividade de acompanhamento dos aspectos que balizam o atingimento dos objetivos de sucesso de gestão de projetos e ser composta pelo conjunto de informações provenientes do custo, prazo e escopo do projeto, a gestão de desempenho é suscetível ao nível de informações, interpretações que é provido pelos componentes do time de projeto. Desta maneira, se faz necessária a adoção de ferramentas, métricas ou processos que auxiliem na coleta de dados. Porém, nem todo tipo de informação poderá ser extraída de forma automatizada e nem todos os episódios que são reflexos da interação entre os componentes dos times de projeto estarão disponíveis em planilhas de controle ou sistemas automatizados.

Em linhas gerais, os fatores de sucesso para a gestão de projetos visam garantir que as definições tomadas no início do projeto sejam mantidas e que o projeto seja conduzido de maneira fiel aos seus objetivos de custo, prazo, escopo e desempenho (PMI, 2008). Naturalmente, estes aspectos podem sofrer variações de acordo com o andamento do projeto, mas é atribuição do gestor do projeto, através dos processos definidos para gestão de desempenho do projeto, o correto acompanhamento, avaliação, documentação e monitoria de mudanças casos elas sejam realmente aplicáveis.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Tendo como base os conceitos anteriormente apresentados, bem como a pergunta de pesquisa e os objetivos deste estudo, serão apresentados neste capítulo os procedimentos metodológicos que foram utilizados para construção da pesquisa. Assim, apresenta-se o tipo e o método de pesquisa, o desenho de pesquisa, a maneira como será realizada a coleta de dados e também a maneira como será feita a interpretação dos dados coletados.

3.1 Tipo e Método de Pesquisa

A pesquisa desenvolvida teve uma abordagem qualitativa, pela necessidade de aprofundar o conhecimento de como a cultura se manifesta em times de desenvolvimento de sistemas globalmente distribuídos e culturalmente diversificados. Esta opção foi feita porque, conforme destaca Bryman (1988), a abordagem qualitativa promove um meio para explorar as interpretações dos atores e estabelece um contexto em que a natureza dos dados é mais rica, além de permitir o aprofundamento da coleta de dados.

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso. A escolha deste método, segundo Yin (2010), permite realizar a investigação de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. A unidade da análise foi um projeto de desenvolvimento de sistemas realizados por times distribuídos globalmente e culturalmente diversificados na classificação de Hofstede (2001), com equipes no Brasil, Estados Unidos, Malásia e Índia.

3.2 Unidade de Análise

Conforme relatado anteriormente, para realizar a pesquisa proposta neste projeto, optou-se por realizar um estudo de caso em um projeto de desenvolvimento de SI realizado em uma empresa caracterizada pela adoção de times distribuídos.

A motivação principal para escolha desta organização está no fato que ela conta com uma vasta equipe de TI e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) que realiza serviços de análise, pesquisa e produção de *software* para atender necessidades

internas da empresa, bem como para prestação de serviço a clientes externos. Os times de desenvolvimento de *software* estão distribuídos em diversos países, tais como Estados Unidos, Índia, Malásia e Brasil, comumente, interagem entre si e se caracterizam pelo conceito de times distribuídos de desenvolvimento de *software*. As equipes de projeto compartilham estruturas e processos de gestão de projetos semelhantes, assim como existem ferramentas compartilhadas para gestão do projeto, gestão de qualidade, dentre outros.

A metodologia (também denominada *framework*) de gestão de projetos de desenvolvimento de *software* é detalhada no subcapítulo abaixo.

3.2.1 Metodologia de Gestão de Projetos de Desenvolvimento de *Software*

A organização utilizada como objeto para realização da pesquisa apresentada conta com uma metodologia de gestão de projetos de desenvolvimento de *software* que foi criada com base em práticas de mercado e é adotada pelos diversos times de projeto e também é auditada e revisada por um Escritório de Gestão de Projetos, denominado PMO (*Project Management Office*). As informações apresentadas neste subcapítulo são derivadas da observação participante realizada durante a pesquisa.

Dentro do contexto da empresa, a gestão de projetos para desenvolvimento de SI é distribuída através de fases que fazem parte do ciclo de cada projeto e que balizam o envolvimento dos diferentes times: Visão, Planejamento, Desenvolvimento, Testes e Instalação em Produção. Dentro de cada fase, são detalhadas as responsabilidades dos funcionários, artefatos de projeto produzidos e as condições para que cada fase seja considerada completa conforme os acordos de nível de serviço ou SLA (*Service Level Agreement*) e que tem enfoque principal nos controles dos fatores de sucesso de gestão de projetos presentes no PMI (2008): custo, escopo, prazo e desempenho do projeto.

O controle de custo do projeto visa a garantir que aquilo que é requisitado pelos usuários seja criado dentro de parâmetros orçamentários previamente estimados pelo setor de TI. Já o escopo do projeto contempla o detalhamento dos itens a serem desenvolvidos no projeto de maneira fiel ao que foi originalmente definido. O prazo do projeto compreende justamente a realização do projeto dentro

do tempo estimado para as tarefas no início do projeto. Finalmente, o desempenho do projeto é mensurado através das avaliações de andamento do projeto, nas quais o gerente de projetos, de forma conjunta com os demais membros do comitê gestor, irá mensurar de forma quantitativa e qualitativa os resultados obtidos ao longo da realização do projeto e as possíveis tendências (positivas ou negativas), visando a garantir que os objetivos do projeto sejam cumpridos.

3.2.1.1 Visão do Projeto

Na primeira fase do ciclo de gerenciamento do projeto, são reunidos os funcionários das áreas de negócio para apresentação da proposta do projeto a ser desenvolvido juntamente com gerentes de projeto para iniciar o planejamento. Além disso, existe o engajamento de analistas funcionais para validação da adequação com as políticas da empresa, de gerentes de desenvolvimento para alocação de recursos humanos e financeiros, bem como de gerentes de programa para validação da adequação do projeto em relação a outros projetos concorrentes.

A fase de visão tem como objetivo inicial a criação do Documento de Requisitos de Negócio que irá contemplar qual produto final será criado dentro do projeto, o que define o escopo. Com base neste documento, serão criados o Plano de Gerenciamento do Programa e o Plano de Gerenciamento do Projeto, detalhando todas as tarefas a serem realizadas de forma macro (programa) e micro gerencial (projeto), permitindo então mensurar o custo do projeto através dos estimados pela equipe de TI (em horas) e possíveis aquisições necessárias para realização de cada tarefa, compondo assim o custo do projeto.

Após o detalhamento do Plano de Gerenciamento do Projeto, é criado o Cronograma do Projeto, que considera todas as atividades do projeto dispostas dentro de um possível calendário, levando em conta o número de recursos, dias úteis, horas trabalhadas por recurso em cada dia, possíveis restrições e gargalos de alocação dos recursos ao longo do período estimado. De maneira sumária, da fase de Visão do projeto, através de seus artefatos, irão derivar o Custo, o Escopo e o Prazo do projeto que serão acompanhados pela Gestão do Desempenho do projeto ao longo das fases subsequentes.

3.2.1.2 Planejamento do Projeto

Durante a fase de planejamento do projeto, são reunidos analistas funcionais para detalhamento de requisitos e os usuários do sistema para avaliação e aprovação destes requisitos. O detalhamento de requisitos funcionais dá origem a um documento denominado Especificação de Requisitos de Sistema e, traduz um nível maior de detalhes dos requisitos funcionais e auxiliar na composição da Matriz de Rastreamento de Requisitos, ou seja, fornece um detalhamento maior do escopo do projeto.

Também são engajados os analistas de sistemas e desenvolvedores para início da arquitetura do projeto, traduzida no documento Requisitos de Infraestrutura, que permite maior compreensão das possíveis aquisições necessárias ao projeto, trazendo maior acurácia à composição do custo. De forma complementar, ocorrem os esforços dos analistas de testes para criação de especificações de teste através do documento denominado Especificação de Teste. Englobando as tarefas anteriores, tem-se então a participação dos gerentes de projeto que poderão realizar o refinamento do plano de projeto, a composição de possíveis sub tarefas não elencadas anteriormente e a devida avaliação de desempenho para garantir a conformidade do projeto em relação aos fatores de sucesso anteriormente apresentados.

3.2.1.3 Desenvolvimento

A fase de desenvolvimento reúne analistas de sistema e desenvolvedores para a codificação, testes unitários e testes integrados na perspectiva técnica da solução. O documento de Especificação de Desenho Técnico é criado durante esta fase, além da solução técnica (codificação em linguagem computacional) propriamente dita e os testes unitários que devem ser realizados com base nos documentos denominados Casos de Testes (Testes Unitários de Desenvolvimento). Além disso, fazem-se presentes os analistas funcionais para suporte a dúvidas e os usuários para aprovação de protótipos, quando necessário.

Na perspectiva dos analistas funcionais, em paralelo à codificação, ocorre o detalhamento de casos de testes que dão origem à construção dos documentos de

Casos de Testes (Testes Funcionais), os quais compreendem de forma detalhada as estratégias, planejamentos e arranjos para execução dos testes funcionais. Além disso, é nesta fase que se define o documento de Avaliação dos Critérios de Teste, que apresenta quais as condições mínimas para aceite da solução funcional durante a fase subsequente (Testes). Durante toda a fase de Desenvolvimento, existe a atuação dos gerentes de projeto para controle e acompanhamento das tarefas, realização das avaliações de desempenho do projeto e garantia de completude das tarefas e respectivos artefatos.

3.2.1.4 Testes

Nesta fase, ocorre a reunião dos analistas de testes para execução dos testes, analistas funcionais para suporte aos testes, analistas de sistema e desenvolvedores para suporte e correção de possíveis erros de sistema e analistas de suporte para aprendizado daquilo que será disponibilizado em ambiente de produção. Na Ferramenta de Documentação de Defeitos do projeto são catalogados os defeitos de sistema encontrados. Dentro desta ferramenta é que se realiza o acompanhamento da solução, inclusão de informações adicionais, coleta de estatísticas e demais documentações dos defeitos de sistema. O principal artefato produzido pelos analistas de testes durante esta fase são os Resultados dos Testes que devem ser compatíveis com o documento de Avaliação dos Critérios de Teste que irá atestar que foram atingidas as condições mínimas para aceite do sistema na perspectiva de testes técnicos.

Posteriormente, acontece o engajamento dos usuários para homologação do sistema, apoiados por coordenadores de testes de usuários que irão coordenar esforços de homologação, bem como analistas funcionais para suporte aos testes, analistas de sistema e desenvolvedores para suporte e correção de possíveis erros de sistema. De maneira similar aos analistas de testes, os usuários realizam a validação do sistema de acordo com os requisitos originalmente apresentados na concepção de tal solução e o principal artefato para conclusão desta fase é o aceite dos usuários, atestando que o sistema está funcionando de acordo com a expectativa. De maneira similar às fases anteriores, a equipe de gerentes de projeto

realiza o acompanhamento das tarefas e realiza as avaliações de desempenho do projeto para garantia de completude das tarefas e respectivos artefatos.

3.2.1.5 Instalação em Produção

Reúne analistas de suporte para instalação do sistema em produção e suporte aos usuários que passam a utilizar o sistema de acordo com o propósito para o qual ele foi criado. Há também o engajamento dos analistas de sistema e desenvolvedores para garantir a correta utilização do sistema em ambiente de produção, usuários para homologação final do sistema e analistas funcionais para suporte aos usuários.

Como parte dos processos para encerramento do projeto, é realizada, sob a coordenação do gerente de projetos, a Reunião de Lições Aprendidas, que engloba relatos de fatores positivos ou negativos identificados ao longo do projeto, bem como possíveis ações para melhoria ou adoção de melhores práticas relativas a estes aspectos. Além disso, é criado pelo gerente de projetos o artefato denominado Pacote de Fechamento do Projeto, composto pelo resultado da Reunião de Lições Aprendidas, o detalhamento do controle de Custo do Projeto, o relatório de acompanhamento do Escopo do Projeto, a revisão das tarefas e seu respectivo cronograma, compondo a revisão do Prazo do Projeto e avaliação de desempenho do projeto como um todo, levando em consideração os três fatores de sucesso do projeto, de acordo com o atingimento de seus objetivos.

3.2.2 Projeto de Integração de Sistemas

Para realizar uma pesquisa com maior consistência e abordando as diferenças de aspectos culturais em times distribuídos de desenvolvimento de SI, optou-se pela escolha de um projeto específico de desenvolvimento de *software* para melhor caracterização e contextualização da investigação a ser realizada.

O projeto em questão foi realizado para integrar todo o sistema Contábil e Fiscal de uma empresa adquirida pela organização que foi objeto do estudo. O projeto envolve todas as fases tradicionais de desenvolvimento de *software*: entrevistas com usuários, avaliação técnica da arquitetura da solução, levantamento

de requisitos, codificação da solução, desenho dos cenários de testes integrados, engajamento das diferentes áreas de negócio para realização dos testes dos usuários, realização dos testes integrados, realização dos testes por parte dos usuários, homologação da solução e implantação do sistema em um ambiente de produção.

O projeto foi finalizado em agosto de 2012 e teve duração total de 13 meses a partir da sua data de início, em julho de 2011. A Figura 3 ilustra o cronograma original do projeto, que teve atraso de 2 meses em sua entrega final.

Figura 3 – Cronograma resumido do projeto

ID	Task Name	Start	Finish	Duration	2011						2012					
					Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
1	Envisioning	7/1/2011	8/30/2011	8.6w	[Barra azul]											
2	Planning	9/1/2011	10/7/2011	5.4w	[Barra azul]											
3	Developing	10/10/2011	1/20/2012	15w	[Barra azul]											
4	Stabilizing	1/5/2012	4/5/2012	13.2w	[Barra azul]											
5	Deploying	3/20/2012	6/20/2012	13.4w	[Barra azul]											

Fonte: O autor (2013).

A equipe de projeto é composta por uma equipe multidisciplinar distribuído entre quatro principais unidades globais de desenvolvimento de *software* da empresa: Estados Unidos, Malásia, Índia e Brasil conforme ilustrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Composição da equipe de projeto

Função	Brasil	EUA	Índia	Malásia
Analista de Sistemas	2	2	2	1
Desenvolvedor de <i>Software</i>	6	2	8	1
Gerente de Projetos	3	3	1	
Gerente de Programa	2	1		
Analista de Testes	8			
Analista de Suporte	2	2	1	1
Analista Funcional	3	3		1
Gerente de Desenvolvimento	2	2	1	
Gerente de Produto		2		

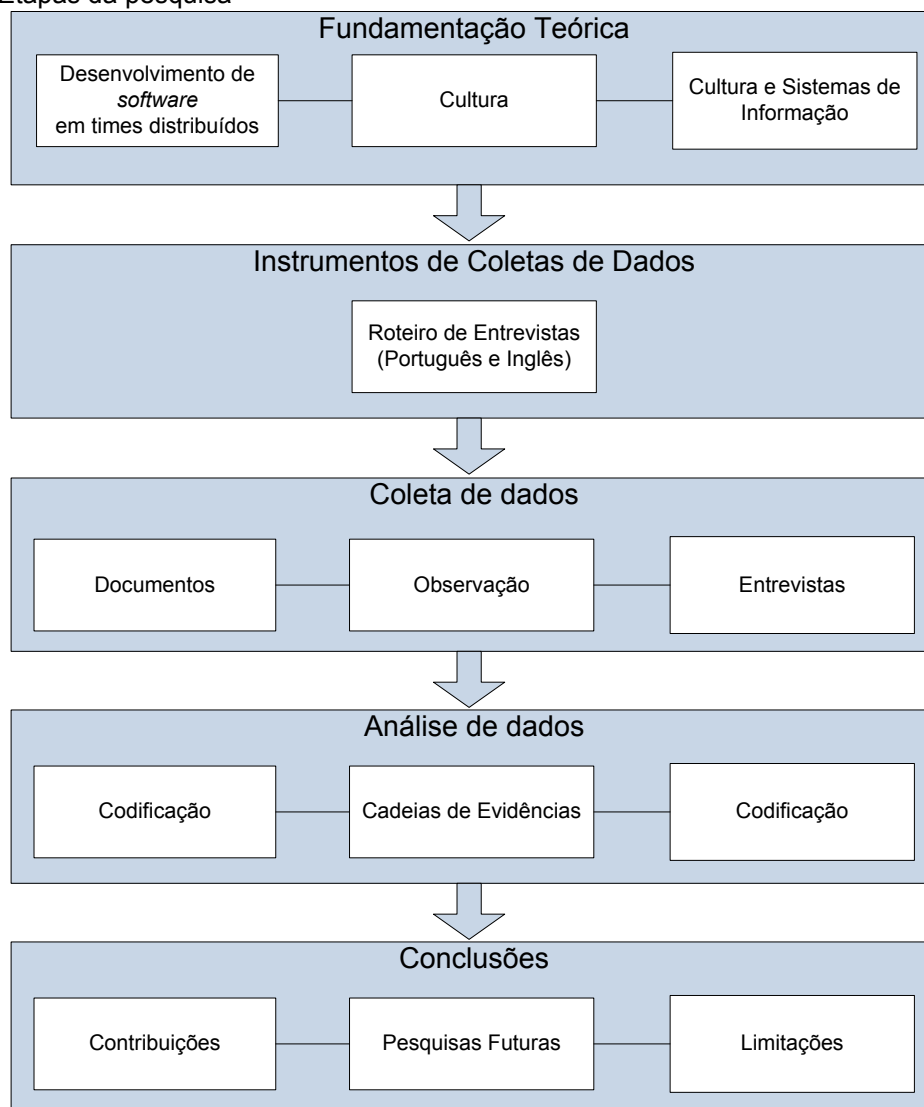
Coordenador de testes de usuários	2	2		
-----------------------------------	---	---	--	--

Fonte: O autor (2013).

3.3 Etapas da pesquisa

Para entendimento sistemático das etapas a serem cumpridas para a construção desta pesquisa, é apresentado o fluxograma na Figura 4 e o protocolo de estudo de caso presente no Apêndice E.

Figura 4 – Etapas da pesquisa



Fonte: O autor (2013).

A pesquisa foi iniciada com a coleta de documentos e evidências do projeto através das ferramentas de controle já existentes na empresa, observação do dia-a-

dia da equipe de projeto e realização de entrevistas semiestruturadas. Toda fase de coleta de dados teve foco nas particularidades culturais vivenciadas pelo time e suas diversidades culturais utilizando como base para derivação do instrumento as quatro dimensões de cultura nacional apresentadas por Hofstede, bem como os temas de cultura e SI relacionados por Kappos e Rivard (2008) e Leidner e Kayworth (2006). Para viabilizar a aplicação das entrevistas, foi necessária a realização de teleconferências.

Durante o projeto, conforme a metodologia de desenvolvimento de *software* utilizada na organização, houve interação de todos os indivíduos distribuídos em suas diferentes funções e diferentes localidades geográficas. Inúmeras reuniões semanais foram realizadas para acompanhamento do projeto através de teleconferências, a fim de permitir que todos os grupos envolvidos estivessem aptos a atender tais reuniões, sempre levando em consideração os diferentes fusos-horários e utilizando a língua inglesa como padrão para comunicação verbal e escrita. Em alguns casos, os membros da equipe de projeto realizaram viagens para diferentes países para acompanhamento de atividades específicas.

A escolha deste projeto específico teve motivação pela caracterização explícita de equipes de desenvolvimento distribuídas geograficamente em localidades onde a cultura nacional foi medida e apresentada pelas dimensões de Hofstede (2001), a adequação ao conceito de Cultura, o Processo de Desenvolvimento e Características de SI de Kappos e Rivard (2008), o modelo de Cultura e Desenvolvimento de SI de Leidner e Kayworth (2006) e a aderência ao modelo de gestão de projetos com as práticas propostas pelo PMI (2008).

Por outro lado, é apresentada também a importância dos atores da entrevista no processo de realização desta. Levando-se em consideração que o momento da entrevista é um encontro em que duas ou mais pessoas realizaram a troca de informações pertinentes ao trabalho de pesquisa, foi necessário garantir que ambos estivessem interagindo de forma ativa, preferencialmente com naturalidade e de forma extremamente comunicativa para uma maior probabilidade de sucesso na entrevista. Do lado do entrevistador, existe um aspecto de criação de sua identidade com base em sua vivência no processo de entrevistas. Dependendo da ótica epistemológica que é empregada, o entrevistador tem papéis e objetivos diferentes em relação ao projeto de pesquisa que está sendo analisado (CASSEL, 2005).

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu a partir da triangulação de diversas fontes de evidências dentro do estudo de caso (YIN, 2010): coleta e análise de documentos e registros, observação direta e participante e entrevistas semiestruturadas. Toda fase de coleta de dados teve foco nas particularidades culturais que foram vivenciadas pela equipe de projeto e suas diferenças culturais, utilizando como base para o instrumento as quatro dimensões de cultura nacional apresentadas por Hofstede (2001) – a dimensão de cultura Orientação para Curto Prazo *versus* Orientação para Longo Prazo não foi utilizada visto que seu direcionamento é para culturas asiáticas. Além disso, também foram utilizados os fatores de sucesso de gestão de projetos elencados no PMI (2008).

3.4.1 Análise de Documentos e de Registros

A coleta de dados foi realizada através da análise de documentos e de registros que pudessem auxiliar nas etapas subseqüentes da coleta de dados, no caso as entrevistas e a observação. As seguintes fontes de documentação e registros foram utilizadas para a pesquisa, destacando-se que tais registros abrangeram as atividades das equipes tanto do Brasil quanto dos Estados Unidos, Índia e Malásia:

- a) Ferramenta de gestão de projetos da empresa que está sendo pesquisada: especificamente para o projeto em questão, foram analisadas as métricas do projeto bem como as descrições de *status* de projeto que ocorrem de maneira semanal, conforme as práticas do ciclo de projetos da empresa em questão. Tal análise teve como objetivo a identificação de possíveis efeitos ou manifestações da cultura no ciclo de desenvolvimento de *software*;
- b) Ferramenta de documentação de defeitos do projeto: a partir desta ferramenta, foram coletadas as métricas de defeitos nas diferentes fases de teste do projeto, bem como o detalhamento dos defeitos para identificação de suas causas-raízes através de amostragem. A análise dos registros de defeito e evidências de teste teve como objetivo a

identificação de possíveis efeitos ou manifestações da cultura no ciclo de desenvolvimento de *software*;

- c) Atas de reunião de projeto e relatórios gerenciais de status do projeto: os relatos das interações entre os membros do projeto, derivados de reuniões presenciais, teleconferências e videoconferências foram utilizados com o objetivo de identificar possíveis efeitos ou manifestações da cultura no ciclo de desenvolvimento de *software*;

3.4.2 Entrevistas

Entrevistas semiestruturadas constituíram a principal fonte de coleta de dados do projeto. Ainda que este tipo de entrevista tenha sido suportado por um roteiro de entrevista, permitindo uma maneira sistemática de abordagem dos temas investigados, ele permitiu também o diálogo livre entre entrevistador e entrevistado, o que é importante dentro da temática em estudo.

A execução das entrevistas ocorreu durante os meses de abril e maio de 2012, período em que o projeto escolhido estava na fase de estabilização da solução e em plena realização da fase de testes, o que foi importante para enriquecer os relatos da vivência dos entrevistados em um contexto de times distribuídos globalmente, visto que a interação entre os indivíduos se dá de maneira recorrente durante estas fases de projeto. Com o objetivo de coletar as narrativas sobre as manifestações de cultura na rotina do projeto, tanto em uma perspectiva daqueles que têm envolvimento mais técnico, quanto daqueles que realizam o trabalho de análise de requisitos perante os usuários, bem como dos gerentes de projeto que coordenam atividades de times multidisciplinares, os seguintes membros do projeto foram entrevistados: analistas de sistemas, desenvolvedores, gerentes de projetos, analistas de suporte e analistas funcionais, das equipes do Brasil, Índia, Estados Unidos e Malásia. Inicialmente, foi prevista a realização de, aproximadamente, três entrevistas por nacionalidade, totalizando 12 entrevistas. A relação de entrevistados ao final do projeto é apresentada abaixo (os nomes dos entrevistados foram substituídos por acrônimos por questões de confidencialidade):

- Malásia

- CS - Analista de Sistemas

- WH - Analista Funcional
- Índia
 - BS - Analista de Sistemas
 - DS – Gerente de Projetos
- Estados Unidos
 - DG - Analista de Sistemas
 - EW – Analista Funcional
 - MG – Gerente de Projetos
- Brasil
 - CC – Analista de Sistemas
 - CMS – Analista Funcional
 - FD – Analista de Sistemas
 - JR – Gerente de Projetos

O emprego de uma língua diferente adicionou à entrevista um desafio para o entrevistador, visto que a linguagem não é um veículo neutro. A maneira de pensar é afetada pelas categorias e palavras disponíveis na linguagem. Os problemas com o uso da linguagem em uma pesquisa sobre cultura começam antes mesmo na efetiva tradução das questões. Os pesquisadores e seus informantes podem deter expectativas normativas diferentes sobre o uso da linguagem. Poucos estudos comparativos de cultura podem escapar da necessidade de tradução de instrumentos como questionários e da tradução reversa de respostas que não estão previamente codificadas. As conclusões analíticas também são suscetíveis às diferenças de linguagem. Os tradutores destas pesquisas devem, então, estar familiarizados não só com as linguagens empregadas na pesquisa, mas também com o contexto do material a ser traduzido (HOFSTEDDE, 2001).

Visando a abrangência mais consistente da entrevista realizada, foi construído um roteiro de entrevista com base nas cinco dimensões de cultura nacional de Hofstede (2001) e a partir das respectivas perguntas que derivam dos índices de qualificação das culturas nacionais em relação a cada dimensão (exceto a dimensão de Orientação para Curto Prazo *versus* Orientação para Longo Prazo) visando a identificar efeitos nos fatores de sucesso da gestão de projetos elencados no PMI (2008).

Para garantir maior qualidade ao roteiro de entrevista produzido, foi realizada uma validação do instrumento e a devida tradução para a língua inglesa, objetivando assegurar a unicidade da amostragem de dados e permitir que os padrões de linguagem sejam uniformes conforme recomendado por Hofstede (2001). Primeiramente, utilizando-se o roteiro em português foi aplicada a entrevista com um participante do projeto, de nacionalidade brasileira, para verificação da aderência da pesquisa e análise dos resultados gerados por esta entrevista nos objetivos da pesquisa realizada. Com base no sucesso da entrevista inicial e após ajustes identificados durante a validação, o instrumento de pesquisa foi traduzido para língua inglesa e validado por um tradutor brasileiro, com certificação IELTS (International English Language Testing System).

Posteriormente, foi aplicada a entrevista a um participante americano utilizando o instrumento de entrevistas traduzido para a língua inglesa. Com base nas considerações identificadas durante a entrevista foram realizados ajustes pontuais em relação à terminologia empregada no instrumento de pesquisa em inglês. Além disso, a validação do instrumento teve como objetivo garantir a sua capacidade de replicação para que a mesma pesquisa possa ser aplicada em futuros estudos, que poderão ter amostragens diferentes, mas que deverão ter resultados e conclusões compatíveis com esta pesquisa.

Uma das grandes particularidades das entrevistas realizadas diz respeito à distante distribuição geográfica das equipes. Conforme relatado anteriormente, a realização destas entrevistas se deu através de teleconferências ou telefonemas diretamente endereçados para os respondentes que se voluntariaram a participar da pesquisa, exceto para aqueles que estavam situados no Brasil, onde a entrevista foi realizada de forma presencial. As entrevistas foram gravadas e transcritas para garantir a consistência dos dados coletados.

3.4.3 Observação Direta e Participante

Valores culturais se manifestam no dia a dia das organizações de diversas formas. Por isso, a observação do ambiente organizacional pode ser um elemento importante para compreender como estas manifestações afetam as atividades realizadas por times distribuídos. De fato, a observação participante é tradicional

fonte de dados na compreensão de manifestações culturais dentro de estudos etnográficos originários da Antropologia.

Para o estudo de caso apresentado, duas formas de observação foram realizadas: participante (ativa) - segundo Gil (2010), o observador pode assumir diferentes papéis, sendo um dos atores do estudo de caso em questão - e a participação direta (simples) na qual o pesquisador como observador passivo que não interage com o contexto onde está sendo realizada a observação (GIL, 2010).

Levando-se em consideração que o autor da pesquisa faz parte da equipe de desenvolvimento de SI na organização objeto de estudo, a observação participante foi empregada com maior ênfase no Brasil. Como a pesquisa tinha como objetivo a identificação do efeito das manifestações de cultura nacional ao longo do ciclo de desenvolvimento do projeto, houve um limite em tal observação, visto que o pesquisador teve maior interação com as equipes fora do Brasil apenas durante reuniões de teleconferência ou videoconferência.

3.5 Análise e Interpretação de Dados

A organização da análise de conteúdo é apresentada por Bardin (2009) em três principais fases ou polos cronológicos:

- a) Pré-análise: corresponde à fase de organização propriamente dita, que tem como objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, em um plano de análise;
- b) Exploração do material: consiste na fase de análise em que se dá a realização dos procedimentos elaborados na pré-análise de forma sistemática;
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nesta fase, os dados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos.

No contexto desta pesquisa, a fase de pré-análise abrangeu as atividades compreendidas desde a construção do plano descrito neste subcapítulo até a reprodução das entrevistas na íntegra, para identificação de possíveis indicadores pertinentes para as fases posteriores. Já na fase de exploração do material, os

critérios definidos na fase de pré-análise foram validados e ajustados conforme a necessidade. Posteriormente, a fase de tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação contou com o esforço de codificação dos dados coletados durante as entrevistas.

Por codificação, entende-se a transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto. Transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permitiu atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível a esclarecer o analista dos dados sobre as características do texto que poderiam servir de índices (BARDIN, 2009).

Para evitar viés, Bardin (2009) recomenda que a codificação seja realizada de forma sistemática, em dois momentos, no término das entrevistas e um mês após este período. Com isso, a construção das cadeias de evidências agrupou citações dos entrevistados em relação aos possíveis efeitos da cultura nacional juntamente com evidências extraídas da análise de documentos e registros e a observação direta e participante. Para classificar as citações, foram relacionadas as quatro dimensões de Hofstede (2001), os fatores de sucesso em projeto de desenvolvimento de *software* (PMI, 2008) e também sobre a qual nacionalidade a evidência se referia, apontando se há alinhamento com os índices de avaliação das características culturais de cada dimensão: PDI, para Distância do Poder; UAI, para Aversão à Incerteza; IDV, para Individualismo *versus* Coletivismo e MAS, para Masculinidade *versus* Feminilidade.

Além disso, foram observadas também as evidências consideradas não específicas, ou seja, que não apresentam efeito explícito nos fatores de sucesso do projeto ou dimensão cultural, mas que evidenciam características de cultura nacional ou percepções dos entrevistados em relação ao trabalho em um ambiente de desenvolvimento distribuído globalmente. As evidências consideradas não específicas não foram utilizadas para análise dos resultados da dissertação, visto que foi dado enfoque às evidências que impactavam os fatores de sucesso do gerenciamento de projeto de acordo com a fundamentação teórica apresentada anteriormente. A matriz que compõe a estrutura da cadeia de evidências é apresentada no Quadro 7.

	Prazo	Escopo		Custo		Desempenho		Não Específico		
		IN	BR	ML	IN	BR	ML	IN	BR	EUA
Distância do Poder	<p>ML</p> <p>Entrevistado - Função - Nacionalidade - [Índice] – Pergunta Alinhado ao PDI = < Sim/Não/Moderado > Impacto = < Sim/Não/Moderado ></p> <p>Trecho transcrito</p>									
Aversão à Incerteza	<p>Entrevistado - Função - Nacionalidade - [Índice] – Pergunta Alinhado ao UAI = < Sim/Não/Moderado > Impacto = < Sim/Não/Moderado ></p> <p>Trecho transcrito</p>									
Individualismo versus Coletivismo	<p>Entrevistado - Função - Nacionalidade - [Índice] – Pergunta Alinhado ao PDI = < Sim/Não/Moderado > Impacto = < Sim/Não/Moderado ></p> <p>Trecho transcrito</p>									
Masculinidade versus Feminilidade	<p>Entrevistado - Função - Nacionalidade - [Índice] – Pergunta Alinhado ao MAS = < Sim/Não/Moderado > Impacto = < Sim/Não/Moderado ></p> <p>Trecho transcrito</p>									

Fonte: O autor (2013).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo a apresentação da análise realizada sobre os dados que foram coletados ao longo da pesquisa. Para melhor organização, foi feita a divisão da análise com base nas evidências de manifestação de cultura enquadradas nas dimensões de Hofstede (2001) e o efeito relatado nos fatores de sucesso da gestão de projetos de desenvolvimento de *software*, com base no *framework* de desenvolvimento de *software* da empresa e no PMI (2008).

Os relatos classificados como não específicos, ou seja, que refletem as manifestações de cultura e os fatores de sucesso em projetos, alinhados ou não com a teoria de Hofstede (2001) e o PMI (2008), não foram analisados, estando presentes apenas como referência nos Apêndices L, Q e T e AA.

4.1 Distância do Poder

Para melhor entendimento da análise, apresenta-se o índice relativo à dimensão de cultura Distância do Poder (PDI) atribuído por Hofstede (2001) e presente no Anexo A desta pesquisa:

- Brasil: 69
- Estados Unidos: 40
- Índia: 77
- Malásia: 104

O PDI com maior valor reflete alto distanciamento do poder e o PDI com menor valor reflete baixo distanciamento ao poder.

4.1.1 Distância do Poder e Prazo

A análise dos fatores relativos ao distanciamento do poder e o reflexo no atingimento de objetivos de prazo do projeto revelaram o encontro das evidências presentes do Apêndice F. Em primeiro lugar, aparece o relato extraído do Defeito de Sistema 4173 (numeração utilizada na Ferramenta de documentação de defeitos do projeto da empresa pesquisada) e detalhado no Quadro 8, em que o efeito da manifestação cultural sobre o prazo do projeto se evidencia no atraso da resolução

do problema, por falta de sinalização de necessidade de ajuda para solução em tempo hábil, o que denota dificuldade da equipe de desenvolvimento da Malásia em reportar problemas ou “más-notícias” do projeto aos superiores. Isto está alinhado ao PDI atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade malaia.

Quadro 8 – Defeito de Sistema 4173

Defeito de sistema	4173
Descrição	Impacto na execução de outros casos de teste; falta de critério de priorização; falta de sinalização da urgência ao gerente de projetos.
Fase do projeto:	Estabilização
<p>Ao realizar a análise do defeito de sistema número 4173, encontra-se uma situação onde o desenvolvedor (nacionalidade malaia) responsável pela resolução de um defeito não teve o entendimento correto da priorização e urgência de resolução. Ao identificar um defeito classificado como média complexidade pelo analista de sistemas e que teria um tempo de resolução estipulado em três dias, o desenvolvedor não proveu a devida prioridade (por falta de critério na priorização ou por dificuldade técnica) e superou os três dias de prazo de resolução estipulados pelo processo do ciclo de desenvolvimento de <i>software</i> da organização. Sem requisitar ajuda ou orientação de seu superior, bem como sem avisar sobre a dificuldade de resolução em tempo hábil, o defeito acabou se tornando urgente.</p> <p>Como reflexo desta ação, houve um esforço maior para reversão rápida do problema, levando em conta o aumento da sua criticidade. Além disso, ficou notório o teor de insatisfação com o nível de serviço prestado pelo time de desenvolvimento em relação ao um problema considerado corriqueiro.</p> <p>Ao negligenciar a perda de prazo, bem como não pedir ajuda para solução em tempo hábil, denota-se a dificuldade da equipe de desenvolvimento da Malásia em reportar problemas ou “más-notícias” do projeto. Com isso, as métricas de atendimento de defeito e prazo do projeto são afetadas.</p>	

Fonte: O autor (2013).

Em outra evidência, a percepção da equipe brasileira, quando o Analista de Sistemas FD responde à P14 (pergunta 14 do roteiro de entrevistas), entendendo que há alta orientação hierárquica da equipe indiana, demonstrando alinhamento ao PDI. A orientação hierárquica determina o tipo de comprometimento e a maneira como o prazo da tarefa será definido.

Segundo FD, em resposta à P14: *"Eu acho que se o indiano receber uma tarefa do gerente dele, vai se comprometer dependendo da forma como o gerente priorizar a tarefa. O americano e o brasileiro já vão dizer 'não, hoje eu tenho meu compromisso às 6 horas e não consigo pegar isso'". Algumas exceções pra coisas muito sérias podem fazer com que isso se quebre. Mas, o brasileiro e o americano vão argumentar. O comprometimento do brasileiro e do americano vai ser muito forte, vai acabar sendo entregue, mas aí tem um ponto de argumentação. O gerente diz 'eu quero isso aí pra hoje', o brasileiro e o americano vão poder dizer 'não, não tem como entregar isso aqui pra hoje, eu tenho outros compromissos na minha vida*

e vou conseguir entregar isso pra amanhã'. O indiano vai acatar ao gerente, mas caso não seja o gerente que esteja pedindo ele vai dar baixa prioridade".

Segundo o analista de sistemas brasileiro, a equipe brasileira demonstra mais abertura para argumentação, o que comprova alinhamento moderado ao PDI para a nacionalidade brasileira. Já em relação aos americanos, ao relatar que teriam um comportamento de argumentação com o gerente em relação à priorização da tarefa, demonstra alto alinhamento ao PDI atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade americana.

O detalhamento do defeito do sistema 4112 no Quadro 9 demonstra o comportamento com alta autonomia para tomada de decisão de um desenvolvedor de origem brasileira para correção de um problema de sistema considerado de alta complexidade. A descrição da resolução do defeito demonstra a situação de uma equipe com baixo distanciamento ao poder, fazendo com que os subordinados tenham autonomia para tomada de decisão e para ações que objetivam prevenir insucessos do projeto. Embora não esteja alinhado ao PDI, em que o Brasil é apresentado com uma média alta em relação aos outros países, a manifestação de cultura se refletiu em cumprimento de prazo para resolução do defeito 4112.

Quadro 9 – Defeito de Sistema 4112

Defeito de sistema	4112
Descrição	Altíssima autonomia na tomada de decisão e a resolução realizada em tempo recorde
Fase do projeto:	Estabilização
<p>A análise do defeito de sistema número 4112 apresenta a situação ocorrida onde um desenvolvedor (brasileiro) de baixa senioridade foi responsável pela resolução de um defeito de alta complexidade e altíssima criticidade (com expectativa de resolução inferior a 8 horas). A situação ocorrida distingue-se pela peculiaridade de que o evento envolveu um desenvolvedor considerado de baixa senioridade em um momento em que o coordenador de sua área não estava presente na empresa por um motivo pessoal.</p> <p>O processo usual de análise de defeitos é realizado por um dos coordenadores de área que, por terem maior experiência, orientam o time de desenvolvedores para resolução de defeitos de sistema. No caso em questão, na ausência do coordenador, o desenvolvedor que não teria compromisso formal pela análise e correção do defeito, agiu de maneira proativa antecipando-se ao problema e realizando a correção em tempo hábil e da maneira correta.</p> <p>Ao observar o contexto do time, nota-se proximidade entre os desenvolvedores e o coordenador da área (hierarquicamente superior), fazendo com que todos envolvidos no processo participem das decisões e atividades diárias. Ao analisar tal situação, fica evidente que há baixo distanciamento do poder, fazendo com que os subordinados tenham autonomia para tomada de decisão e ações que visam prevenir insucessos do projeto.</p>	

Fonte: O autor (2013).

Por outro lado, ao analisar o relato da situação detalhada no Quadro 10, observa-se a conduta inadequada do gerente de projetos brasileiro ao não proceder com a alteração do status (cor) do projeto, provendo baixo nível de informação para os superiores. Esta atitude ocasionou uma decisão tardia, não havendo engajamento de outros times para reversão do problema, o que ocasionou atraso no projeto. A descrição detalhada da situação demonstra que o comportamento do gerente de projetos está alinhado ao PDI para o Brasil, ilustrando o distanciamento do poder ao evitar que os superiores vinculassem sua imagem a um projeto que estava sendo considerado problemático: *"Questionado sobre os motivos da condução do projeto daquela maneira, o gerente de projetos explicou que, como já vinha monitorando o projeto e apresentando sempre status negativos durante as reuniões de revisão, entendeu que valeria a pena a tentativa para reverter essa situação, pois não queria vincular sua imagem a de um projeto falho"*.

Quadro 10 – Alteração de status do projeto

Fato observado	Alteração do status (cor) do projeto, baixo nível de informação, decisão tardia e consequências
Descrição:	
<p>Ao acompanhar uma reunião de revisão de <i>status</i> de programa, onde o gerente de programas, que estaria “acima” do gerente de projetos na organização (neste caso, a denominação programa, é respectiva ao conjunto de projetos), identificou-se uma situação de conflito por causa do <i>status</i> de um dos projetos que compunha o programa. O projeto em questão apresentava notório atraso na execução na fase de testes, cerca de 20% de déficit em relação ao planejado, faltando duas semanas para finalização, refletindo assim alto risco de que comprometesse a data final dos testes.</p> <p>A orientação normal aos gerentes de projetos é que, quando há atraso, mas há um plano claro de como revertê-lo, o status do projeto seja colocado em amarelo e o plano seja apresentado para o gerente de programa e <i>sponsors</i> pra garantir que todos estão cientes. Quando o atraso existe, mas não há um plano ou expectativa de revertê-lo, a orientação é de que o prazo seja alterado pra vermelho, dando a devida visibilidade para o gerente do programa e os <i>sponsors</i> do projeto de que a data final está comprometida, sem expectativa de reversão deste cenário. Neste caso específico, a situação normal seria de apresentar o projeto vermelho durante a reunião de revisão de <i>status</i> do programa, explicando os motivos do atraso e a razão do expressivo atraso, sem expectativa de reversão.</p> <p>Porém, ao apresentar o projeto com o <i>status</i> indicado em amarelo, porém sem um plano consistente de reversão do atraso para garantir a entrega dos testes na data prevista, o gerente de projetos não pôde, ou não conseguiu, explicar de maneira clara e convincente os motivos do atraso e a efetiva solução do plano para recuperar o projeto. Com isso, iniciaram os questionamentos em relação ao <i>status</i> do projeto, que na interpretação do gerente do programa deveria estar em vermelho e isso acarretou na revisão detalhada de número de defeitos, alocação do time, parecer dos analistas de testes e analistas de sistemas responsáveis pelos módulos testados, dentre outros.</p> <p>Realizada a análise, o que se pode observar foi que o gerente de projetos não quis expor a condição de realização do projeto e não quis, se é possível assim dizer, admitir que o projeto estava tomando um rumo de fracasso. Após a insistente revisão do time como um todo e engajamento de todas as partes envolvidas, o <i>status</i> do projeto foi alterado para vermelho e o teste teve atraso total de 3 semanas, comprometendo a data final de entrega do projeto. Questionado sobre os motivos da condução do projeto daquela maneira, o gerente de projetos explicou que, como já vinha monitorando o projeto e apresentando sempre <i>status</i> negativos durante as reuniões de revisão, entendeu que valeria a pena a tentativa para reverter essa situação, pois não queria vincular sua imagem a de um</p>	

projeto falho.

Fonte: O autor (2013).

4.1.2 Distância do Poder e Escopo

As evidências relacionadas ao distanciamento do poder e o reflexo no atingimento de objetivos de escopo do projeto são apresentadas no Apêndice G. Segundo o Analista de Sistemas FD, de nacionalidade brasileira, há falta de controle de escopo pela equipe da Índia, pois se houver uma requisição do gerente para inclusão de novo escopo, o time irá acatar sem questionamentos. Esta atitude demonstra alinhamento ao PDI da nacionalidade indiana e, conseqüentemente, o impacto no escopo do projeto através da inclusão de escopo sem formalização de requisitos: *"o time da Índia, se comparado a nós (brasileiros) ou se comparado a, por exemplo, times dos Estados Unidos, vai aceitar uma tarefa sem questionar muito. Eu vi vários exemplos disso: a gente trabalha por requisito e entrega estimando a partir de requisitos e assim por diante. Para o time da Índia, se o chefe deles coloca requisitos adicionais aos requisitos funcionais eles vão fazer sem questionar"*.

Já em relação às equipes do Brasil e dos Estados Unidos, o Analista de Sistemas identifica que o time não tomará o mesmo caminho quando requisitado a incluir requisitos adicionais no projeto de maneira não formal. Existe a preocupação com a formalização independente de quem realize a demanda, demonstrando alinhamento moderado ao PDI do Brasil e forte alinhamento ao PDI da nacionalidade americana, preservando o escopo original do projeto.

4.1.3 Distância do Poder e Custo

Na perspectiva de análise entre o distanciamento do poder e os possíveis reflexos no custo do projeto, foi possível identificar as evidências mapeadas a partir da reprodução das entrevistas e também da observação participante presentes no Apêndice H. Primeiramente, ao analisar a resposta do Analista de Sistemas CS e do Analista funcional WH do time da Malásia, quando questionados sobre o modo como realizam o gerenciamento das tarefas delegadas aos seus pares, ambos responderam que fazem micro gerenciamento. O impacto no custo é refletido pelo

esforço de acompanhamento detalhado sobre cada tarefa, independente de sua natureza:

- a) Segundo WH em resposta à P18: *"Eu considero que eu priorizo o micro gerenciamento das tarefas que eu delego a outras pessoas. Eu diria que, está relacionado ao conhecimento ou expertise que a outra pessoa tem e o quanto ela vai demandar em termos de dúvidas e aconselhamento para completar a tarefa"*;
- b) A resposta de CS, também demonstra alinhamento ao PDI e reflexo em custo do projeto: *"Eu acho que eu faço mais um micro gerenciamento das tarefas (delegadas a outras pessoas), acompanhando todos os passos, garantindo que o indivíduo está fazendo em relação à tarefa"*.

Na perspectiva de equipes de diferentes nacionalidades, encontra-se o relato do Analista de Sistemas brasileiro, CC, que ilustra em sua resposta à P18 o impacto no custo do projeto em virtude do excessivo envolvimento de gerentes funcionais para resolução de problemas de qualquer natureza, quando o trabalho é realizado com o time da Malásia: *"Gera, ele acaba gerando porque, de novo, no processo do suporte a defeitos, vira e mexe você acaba recebendo e-mails do time da Malásia que pra nós são desagradáveis porque a gente não tá acostumado a lidar com os nossos problemas diários com os nossos gerentes. Enfim, acaba tendendo a resolver da maneira mais amigável possível, e pra nós isso é amigável: não envolver o gerente. E pra eles (malaios) não é porque eles estejam fazendo na maldade, é assim e pronto, se o cara não resolveu em X dias, X horas ou não respondeu o e-mail vou mandar um e-mail para o gerente dele pra ele responder o e-mail. Isso é bem claro na relação da Malásia, principalmente. A meu ver, isso é talvez cultural, a gente tenta só envolver o gerente naquilo que realmente precisa, não pra problemas diários corriqueiros; é um custo desnecessário, pra resolver problemas diários é que eu sou pago"*.

De maneira complementar, o relato de projeto reproduzido no Quadro 11 vai ao encontro do alto índice de distanciamento do poder (PDI) atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade Malaia. Neste caso, os analistas de suporte da Malásia foram instruídos a permanecer em hotel nos Estados Unidos para aguardar o gerente responsável que vinha da Malásia em voo no dia posterior. O atraso do gerente se

refletiu em não atendimento da parte inicial dos treinamentos que tiveram que ser estendidos, sem impactos no prazo, mas com aumento nos custos do projeto.

Quadro 11 – Relato de Projeto

Fato observado	Analistas de suporte da Malásia instruídos a permanecer em hotel nos Estados Unidos para aguardar o gerente responsável que vinha da Malásia em voo no dia posterior.
Descrição:	
<p>Como parte de um programa de treinamento previsto no projeto, três analistas de suporte da Malásia e o respectivo gerente tiveram uma viagem planejada ao escritório central da empresa para atender tais treinamentos junto com outros colegas. Por algum motivo, os voos dos três analistas foram agendados conjuntamente, porém o voo do gerente foi agendado para o dia posterior da chegada dos analistas.</p> <p>Como resultado de um atraso no voo do gerente em 2 dias, os analistas de suporte da Malásia ficaram três dias no hotel da cidade destino sem ir ao escritório pois teriam sido instruídos pelo gerente a esperar por ele para se apresentarem no local dos treinamentos. A atitude tomada, resultou no não atendimento de dois (o total eram cinco) dias de treinamento programados para esta ocasião.</p>	

Fonte: O autor (2013).

Em relação à equipe da Índia, segundo o Analista de Sistemas brasileiro identificado como CMS (resposta à P18), existe um custo adicional no controle de tarefas delegadas, pois o estilo de comunicação e a orientação hierárquica do time indiano, que está alinhada ao PDI de Hofstede (2001), não permite *feedbacks* claros e rápidos, fazendo-se necessário o micro gerenciamento. Conforme o Analista de Sistemas: *"Para a Índia, por exemplo, os feedbacks não são claros e rápidos, então é necessário o micro gerenciamento pra garantir que as tarefas que são delegadas sejam executadas de maneira fiel às especificações"*.

Na visão do Gerente de Projetos indiano DS, em resposta à P18, a sua função faz com que ele seja o centralizador das tarefas e responsável por delegá-las ao restante da equipe. O micro gerenciamento, como consequência do distanciamento do poder, com hierarquia rígida e o alinhamento ao PDI neste caso é notório: *"O que acontece é que sempre uma tarefa, ou qualquer coisa similar, é roteada através de mim para o time aqui na Índia porque eu estou acostumado, eu digo, eu sou parte daquele time, então eu falo com eles, eles falam comigo me atualizando duas vezes por dia, dizendo: 'ok, o que aconteceu, sobre determinada tarefa'. Então, vendo o progresso ao longo da data limite acordada para tarefa ou para o projeto, de qualquer maneira, eu diria sobre todos meus projetos eu tenho certo grau de controle e sobre o trabalho realizado por parte do meu time também"*.

O grau de controle nas tarefas na equipe do Brasil representou alinhamento ao PDI para a nacionalidade nas respostas à P18 dos Analistas de Sistemas CC e FD, que disseram exercer alto grau de controle sobre as tarefas que delegam a seus pares, agregando custo ao projeto. Por outro lado, o Gerente de Projetos JR ilustra na resposta à mesma pergunta uma conduta de macro gerenciamento das tarefas, refletindo custo moderado ao controle das tarefas: *"Eu trabalho de uma maneira mais tranquila, se eu passo uma tarefa pra alguém, vou acompanhando 'de longe'. Prefiro assim pra que a pessoa fique mais tranquila pra trabalhar do jeito dela, às vezes ter alguém muito em cima pode atrapalhar o processo, raciocínio, enfim"*.

Em relação à equipe dos Estados Unidos, a percepção dos entrevistados americanos DG (Analista de Sistemas), EW (Analista de Sistemas) e MG (Gerente de Projetos), em resposta à P18, é que eles conduzem o controle de tarefas de maneira mais superficial, priorizando o micro gerenciamento em casos de maior urgência ou maior complexidade. Este comportamento reflete alinhamento ao PDI definido por Hofstede (2001) para a cultura americana. A condição de macro gerenciamento que o time americano exerce também é percebida pelo Analista de Sistemas CS da Malásia em resposta à P18.

4.1.4 Distância do Poder e Desempenho

A análise das manifestações de distanciamento do poder em relação ao controle de desempenho do projeto (Apêndice I) revela a evidente preocupação com os processos formais que são seguidos de maneira estrita pela equipe da Malásia. Em resposta à P20, os representantes do time da Malásia WH (Analista Funcional) e CS (Analista de Sistemas) apresentam a auditoria e as possíveis consequências de algo identificado fora do processo como os principais fatores para que o *framework* de projetos seja adotado de maneira fiel pelos indivíduos.

A preocupação com punições e controle tem aderência ao PDI que reflete o alto distanciamento ao poder atribuído por Hofstede (2001) ao time da Malásia e revela a preocupação da busca estrita por processos ante a preocupação com o os objetivos do projeto: *"Eu acho que a maior parte do tempo as pessoas vão seguir aquilo que está descrito no framework de projetos. Esse é o processo padrão da empresa, então, o processo deve ser seguido pois isso vai ser auditado"*.

A manifestação da orientação hierárquica e do alto distanciamento do poder também é percebida por integrantes da equipe americana. O Analista de Sistemas DG, em resposta à P20, entende que o time da Malásia tem orientação forte ao que está descrito no processo formal da organização para gestão dos projetos de desenvolvimento de SI. Já o Analista Funcional EW ilustra a condição de orientação hierárquica forte como reflexo para o controle de desempenho dos projetos para o time da Malásia e da Índia, explicando que situações que não seguem uma linearidade no projeto precisam da intervenção de gerentes: *"onde eu incluiria a Índia e a Malásia você talvez precise... qualquer tipo de complicação você precisa conversar com o chefe antes de falar com a pessoa que realmente interessa. Não é algo tão severo, mas é possível perceber a diferença"*.

A condição é similar quando se analisa a percepção de outros equipes em relação à nacionalidade indiana. Em resposta à P20, o Analista de Sistemas americano DG e os Analistas de Sistemas brasileiros FD e CC demonstram que o time indiano emprega maior importância ao que está descrito no *framework* de projetos utilizados na organização do que no sucesso do projeto como um todo. Uma visão que é interpretada de maneira alinhada ao PDI atribuído à nacionalidade indiana, com preocupação principal voltada a rotinas e processos, motivada pelo alto distanciamento do poder.

Já na visão do Analista de Sistemas brasileiro, identificado como FD, o acompanhamento de desempenho do projeto é afetado pela orientação hierárquica dos times indianos, o que está em concordância com o PDI atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade indiana. Neste caso, a cultura se manifesta na maneira de acatar a orientação de gerentes e outros superiores e realizar tarefas que não necessariamente estão alinhadas à demanda do projeto: *"A pessoa não vai questionar o risco, não vai ter aversão ao risco, se estiver recebendo uma demanda da chefia, né? Por exemplo, um indiano que receber uma demanda forte do chefe vai acabar fazendo aquilo sem questionamento, não vai notar que o risco é grande e vai se expor ao risco. Vai lá e vai fazer o que foi solicitado, não o que precisa ser feito"*.

A análise das evidências relativas às manifestações da cultura brasileira em relação ao acompanhamento de desempenho do projeto evidencia fatos que estão alinhados ao PDI identificado por Hofstede (2001) para o Brasil e outros que não estão alinhados ao PDI. Inicialmente, na percepção do contexto de projetos, o

Analista de Sistemas brasileiro CMS, em resposta a P1, identifica os membros de hierarquia superior como apoio durante o projeto ou mesmo modelos de carreira que podem inspirar outros funcionários.

Na visão do Analista Funcional americano EW e do Gerente de Projetos americanos MG, ao responder a P2 e a P5, o time do Brasil atua com autonomia durante o projeto e não tem orientação hierárquica forte, o que pode, por vezes, comprometer a maneira como são identificados riscos por estes indivíduos, mas que impactam positivamente o acompanhamento de desempenho do projeto. No relato de MG: *"O time do Brasil não atenta muito pra detalhes que podem ser vistos como algum risco, isso tem um lado bom que o trabalho tem uma continuidade e uma certa flexibilidade, mas eles não têm uma preocupação muito grande de documentar... ou seria mais formalizar ... esses riscos e isso pode dar mais trabalho para o gerente de projetos depois"*.

Essa visão é compartilhada pelos entrevistados brasileiros. O Gerente de Projetos JR, o Analista de Sistemas CC e o Analista de Sistemas FD demonstram, nas respostas à P20, que o time brasileiro tem autonomia e flexibilidade nas decisões, visando beneficiar o projeto e não olhar apenas para o cumprimento de etapas de um processo pré-definido, favorecendo o desempenho do projeto como um todo. As percepções apresentadas até aqui não estão de acordo com o PDI identificado por Hofstede (2001) para os brasileiros: enquanto o PDI (de valor 69) apresenta alto distanciamento do poder, os relatos demonstram menor orientação hierárquica.

Por outro lado, existem também evidências que estão de acordo com o PDI atribuído ao Brasil, demonstrando forte orientação hierárquica e impacto negativo no acompanhamento de desempenho do projeto. Ao analisar o relato da situação ocorrida no projeto, que é detalhada no Quadro 10, observa-se a conduta inadequada do gerente de projetos brasileiro ao não proceder com a alteração do status (cor) do projeto, provendo baixo nível de informação para os superiores, com impacto no acompanhamento de desempenho do projeto. A descrição detalhada da situação demonstra que o comportamento do gerente de projetos está alinhado ao PDI para o Brasil, ilustrando o distanciamento do poder ao não querer que os superiores vinculassem sua imagem a um projeto que estava sendo considerado problemático: *"Questionado sobre os motivos da condução do projeto daquela maneira, o gerente de projetos explicou que, como já vinha monitorando o projeto e*

apresentando sempre status negativos durante as reuniões de revisão, entendeu que valeria a pena a tentativa para reverter essa situação, pois não queria vincular sua imagem a de um projeto falho".

De maneira complementar, a situação transcrita no Quadro 12 apresenta falha na percepção de criticidade de dois programadores brasileiros motivados pela forte orientação hierárquica e baixa autonomia na tomada de decisão. Na situação relatada, percebem-se barreiras de cooperação com outros times, sob a justificativa da não autorização para realização de horas extras, que numa visão de alto distanciamento do poder, alinhado ao PDI do Brasil, representou impacto no acompanhamento de desempenho do projeto.

Quadro 12 – Autonomia na tomada de decisão

Fato observado	Política de horas extras, autonomia na tomada de decisão.
Descrição:	
<p>Ao longo do projeto, foram identificadas barreiras de cooperação entre times de projeto motivados pela política de horas extras da equipe do Brasil. Conforme observado no dia-a-dia do projeto, notou-se em três oportunidades que um analista e dois programadores brasileiros declinaram auxílio a colegas que precisavam de suporte para resolução de defeitos críticos da fase de aceite dos usuários do projeto que estavam bloqueando o progresso de outros testes correlatos.</p> <p>Os três funcionários alegaram primariamente a não autorização prévia do seu gerente para realização de horas extras e por isso não poderiam prover suporte a tais problemas fora do seu horário convencional de trabalho. Tal atitude gerou naturalmente repercussão entre os outros funcionários (não brasileiros) e indagações aos gerentes responsáveis pelos três colegas brasileiros.</p> <p>O discurso dos gerentes é de que existia sim contenção de custos relacionados à realização de horas extras, porém seus funcionários deveriam identificar a criticidade da situação para resolução dos defeitos independentemente das políticas de folha de pagamento locais. Para os gerentes, apesar do controle exercido na realização de horas extras, as situações apresentadas eram justificáveis para o trabalho além do horário convencional. A falta de percepção da criticidade, foi elencada como o motivo de tal falha.</p>	

Fonte: O autor (2013).

A compilação das evidências relativas à equipe dos Estados Unidos sob a ótica da manifestação do distanciamento ao poder e os possíveis reflexos no desempenho do projeto revelam unicidade nos resultados. As evidências extraídas das respostas do Analista Funcional EW, do Analista de Sistemas DG e do Gerente de Projetos MG, todos de nacionalidade americana, além do Analista de Sistemas brasileiro FD à P20 revelam a preocupação com o projeto em primeiro lugar e não, tão somente, com a busca pela utilização do *framework* de gestão de projetos. Alinhado ao PDI atribuído à nacionalidade americana, que demonstra baixa distância ao poder, o Analista de Sistemas DG ilustra o enfoque na utilização do processo de desenvolvimento para aquilo que é benéfico ao projeto, valendo-se daquilo que

agrega valor ao acompanhamento de desempenho: *"eu particularmente não olho muito para o framework de projetos. Eu me preocupo mais em fazer o que tem que ser feito e tentar usar aquilo que tem mais valor ou adiciona mais valor ao processo"*.

4.2 Aversão à Incerteza

Para melhor entendimento da análise, apresenta-se o índice relativo à dimensão de cultura Aversão à Incerteza (UAI) atribuído por Hofstede (2001) e presente no Anexo A:

- Brasil: 76
- Estados Unidos: 46
- Índia: 40
- Malásia: 36

Onde, o UAI com maior valor reflete alta aversão à incerteza e o UAI com menor valor reflete baixa aversão à incerteza.

4.2.1 Aversão à Incerteza e Prazo

A análise das evidências no cruzamento entre as manifestações de aversão à incerteza e os impactos no atingimento de objetivos de prazo do projeto revela divergência entre o UAI atribuído ao time da Malásia e os relatos dos entrevistados de acordo com o Apêndice L. Em resposta à P3, o Analista de Sistemas CS e o Analista Funcional WH, ambos da Malásia, explicam que o comportamento em relação a situações que revelam incertezas na condução do projeto pode acarretar pausas no projeto para uma reavaliação dos gerentes.

A visão de que há uma maneira de preservar a condução do projeto em situações de ambiguidade é confirmada pelo Gerente de Projetos brasileiro JR, que identifica que tais pontos serão encarados como desafios para continuidade do projeto. A divergência em relação ao UAI apontado por Hofstede (2001) e a manifestação da Aversão à Incerteza acontece, pois apesar do UAI apontar a nacionalidade com baixa aversão à incerteza, o comportamento da equipe da Malásia é de evitar situações de incerteza e com isso o prazo do projeto é impactado pela não continuidade das tarefas: *"O time da Malásia vai seguir essa linha de*

pensamento, os pontos em aberto podem comprometer a entrega e eles vão levar isso ao pé-da-letra também”.

Na análise das evidências relacionadas ao time da Índia, há também uma discrepância entre o UAI atribuído por Hofstede (2001) e a relação com os objetivos de Prazo do projeto. Apesar do UAI ser apresentado como de baixa aversão à incerteza, a resposta do Analista Funcional americano EW e do Gerente de Projetos brasileiro JR para a P16, reflete que possíveis pontos em aberto na documentação dos projetos irão resultar em atrasos nos prazos do projeto, para que se minimizem ou excluam os impactos que estes requisitos representam ao trabalho da equipe. Segundo o Analista Funcional da Malásia chamado WH, a orientação dos indivíduos da Índia é pela priorização de especificações e orientação a requisitos, o que também denota discrepância ao UAI, estando presente a alta aversão à incerteza.

Ainda alinhado às evidências apresentadas anteriormente, o Gerente de Projetos americano MG relata nas respostas à P5 e à P12 que o time da Índia tem uma abordagem de orientação aos detalhes do projeto, atuando com detalhes que podem não estar tão claros e que podem representar ser interpretados como fatores para parada das atividades e conseqüente impacto no prazo, reflexo de alta aversão à incerteza, diferente do que é apresentado no UAI. Tal comportamento se reflete também na maneira como ocorrem negociações de escopo de projeto, onde a equipe da Índia abdica de incorporar mais trabalho para garantir que as entregas ocorram nos prazos que eles julgam corretos, mesmo que isso impacte o projeto e a imagem do time indiano perante o restante da organização.

O contraponto levantado nesta situação, onde existe alinhamento ao UAI atribuído à nacionalidade indiana, se dá na resposta à P15, transcrita na entrevista do Analista de Sistemas indiano BS. Na visão do Analista de Sistemas, nas quais o time da Índia está apto a assumir riscos para garantir prazos de entrega que sejam considerados ousados ou com situações ambíguas dentro do contexto do projeto.

As percepções dos entrevistados em relação ao time do Brasil apresentam impactos positivos e negativos no prazo do projeto, convergindo em alguns pontos e de maneira alinhada ao UAI atribuído ao país. Porém, diverge em outros pontos em que o UAI não é refletido nos relatos dos entrevistados. Apesar de ser apontado por Hofstede (2001) como um país com alta aversão à incerteza, os relatos do Analista Funcional americano EW e o Analista de Sistemas indiano BS, refletem um comportamento positivo da equipe brasileira em relação a requisitos ambíguos e

também no engajamento para tarefas com prazos considerados agressivos, impactando positivamente o atingimento de prazos e divergindo do UAI atribuído ao país.

Na visão do Gerente de Projetos brasileiro JR, não há sinais de aversão à incerteza no trabalho realizado pela equipe. O Gerente de Projetos argumenta que há flexibilidade por parte dos brasileiros, sempre com o intuito de não impactar o prazo do projeto. Porém, a quantidade de alterações de escopo propostas pelos usuários de maneira geral foi o principal fator de atrasos nas datas de entrega do projeto que é objeto-alvo da pesquisa: *"O pessoal aqui no Brasil trata isso de maneira bem tranquila. A primeira abordagem quando o time de negócios quer incluir algo a mais dentro do projeto é chegar 'tocando o terror', botando pressão que aquilo é muito importante, o que significa em termos de benefícios pra organização, etc. A gente sempre tenta flexibilizar, se é algo que eu tenho um recurso disponível e não vai impactar no projeto e vou lá e peço para o pessoal fazer. Agora, como é o caso do projeto aqui, com mais de 20 alterações médias e de requisitos grandes que apareceram nas fases de teste, não tem o que fazer, tem que estender o prazo mesmo e comunicar isso de maneira clara"*.

Por outro lado, a própria equipe brasileira enxerga comportamentos de aversão à incerteza e situações que resultam em atrasos nos objetivos de prazo do projeto. Segundo o Analista de Sistemas brasileiro CC, o provimento de prazos para conclusão de tarefas de maneira superestimadas é prática comum. Já o Analista Funcional brasileiro CMS, em resposta à P15, enxerga que o trabalho em grupo acaba revelando um comportamento de aversão ao risco principalmente quando são apresentados tarefas com prazos considerados muito agressivos.

Como um exemplo notório da aversão à incerteza estar impactando o prazo do projeto, o Gerente de Projetos brasileiro JR exemplifica, na resposta à P4, a situação ocorrida quando um analista de testes brasileiro não quis dar condução ao trabalho por falta de uma aprovação. Pela mera formalização de algo que já estava aprovado pela maioria dos participantes no projeto, houve atraso na execução da tarefa e conseqüente impacto no prazo: *"Sim, por exemplo: eu já vi um caso de um analista de testes (do Brasil) que não queria começar a fase de testes do projeto porque não tinha recebido a aprovação de um documento de uma pessoa do time de negócios. Já era o terceiro dia da fase de testes e nada de começar o trabalho. Só que, das 10 pessoas que tinham que aprovar aquilo, 9 já tinham aprovado e era*

notório que o conteúdo do documento estava certo. Só que às vezes se leva algumas coisas tão ao pé da letra que trava o projeto”.

O comportamento da equipe americana perante situações de ambiguidade ou risco durante o projeto é relatada com unicidade pelos respondentes. Em resposta à P15, os analistas americanos DG e EW, junto com o gerente de projetos MG, entendem que situações de prazos considerados arriscados são tratadas com naturalidade, mantendo sempre o foco na continuidade do projeto. Estas respostas demonstram alinhamento ao UAI atribuído à nacionalidade americana, que tem facilidade de lidar com situações de risco dentro do projeto.

A mesma visão é compartilhada pelo Analista de Sistemas da Índia BS na resposta P16, demonstrando que o time americano move o projeto em frente sempre controlando os riscos atrelados. De forma complementar, o Gerente de Projetos brasileiro JR, também em resposta à P16, evidencia o alinhamento dos indivíduos americanos ao UAI e a minimização dos impactos ao projeto.

4.2.2 Aversão à Incerteza e Escopo

A análise das evidências em relação às manifestações de aversão à incerteza e o respectivo impacto no escopo do projeto presentes no Apêndice M apresentam situações em que há alinhamento ao UAI atribuído aos países incluídos na pesquisa e situações nas quais há discrepância em relação ao índice com base nos relatos dos entrevistados. Para os americanos DG (Analista funcional) e MG (Gerente de Projetos), em resposta à P16, a equipe da Malásia apresenta traços de ansiedade e aversão à incerteza na discussão de escopo do projeto.

A percepção do Analista Funcional americano EW, está alinhada ao UAI atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade malaia. Segundo o analista, o time da Malásia entende o contexto geral do projeto e não comprometem definições de escopo, mesmo se existirem detalhes que não estão totalmente claros: *"Acho que para o time da Malásia, eles estão no meio da classificação, ao menos para o time que eu já trabalhei com, eles vão mais a fundo tentando entender o conceito sem se preocupar em ter tudo 100% perfeito".*

Em relação à equipe da Índia, o Analista Funcional americano EW e o Gerente de Projetos MG, ilustram que há uma preocupação maior com os detalhes

que fazem parte do escopo do projeto do que com o contexto geral dos requisitos do projeto. A aversão à incerteza neste caso fica evidente, apesar do baixo índice UAI, há uma grande preocupação com requisitos ambíguos e o risco de algo que não possa ser entregue no prazo desejado.

Essa visão é compartilhada pelo Gerente de Projetos indiano DS, o qual ilustra que há aversão a incerteza por parte dos indivíduos indianos para assumir escopos de projeto, comprometendo entregas em face de possíveis ambiguidades que possam ser encontradas nos requisitos: "*Vendo como os indianos são, existe uma postura de ganhar muito menos e entregar exatamente o que você diz, ao invés de... dar um passo atrás e pegar a maior porção de um escopo, talvez entregando 90% por cento daquilo. Se não for possível terminar os outros 10% em tempo hábil, seria visto como a falta de capacidade de entregar o conjunto todo. Então, para nós (indianos), a abordagem seria pegar aqueles 90%, entregar toda essa parte e não se comprometer com os outros 10% que são arriscados na nossa perspectiva*".

Ao analisar os relatos pertinentes à equipe do Brasil, apesar de ser classificado por Hofstede (2001) como um país com alta aversão à incerteza, o reflexo das atitudes dos funcionários durante o projeto não confirmam esta realidade. Segundo o Analista Funcional americano EW e o Analista de Sistemas indiano BS, em resposta à P16, os brasileiros não demonstram estes reflexos de aversão à incerteza ao receber tarefas que contenham requisitos ambíguos ou prazos considerados muito ousados. Segundo o Analista Funcional americano EW: "*Eu noto que o time do Brasil, nós sempre tentamos enviar todo tipo de documentação para o time e o time foi sempre ótimo em capturar o que nós queremos fazer e são capazes de oferecer sugestões para dar andamento ao processo*".

Já em relação à equipe dos Estados Unidos, a baixa aversão à incerteza é confirmada nas evidências extraídas das entrevistas. Em resposta à P3, há unicidade na percepção do Analista Funcional malaio WH, do Analista de Sistemas brasileiro FD e do Gerente de Projetos americano MG, os quais identificam o time americano como apto à tomada de decisões consideradas ousadas, mas sempre utilizando os devidos controles e refletindo isso na consolidação do escopo do projeto. O Analista Funcional americano EW ilustra a postura dos indivíduos em relação a situações consideradas ambíguas e o reflexo positivo perante as decisões sobre escopo do projeto: "*Certo, para os Estados Unidos, quando algo não está*

muito claro nós normalmente paramos e tentamos identificar os pontos ambíguos. Antes de mover em frente, nós tentamos responder todas as perguntas em aberto e isso é o que eu vejo mais, se tem questões salientes que irão causar problemas nós paramos e dizemos: 'estas são as respostas que precisamos'. Mas, se nós pegamos um documento ambíguo, nós sempre podemos trabalhar naquilo, podemos tentar 'pegar' a ideia central então você pode antecipar essas questões e fazer as coisas andarem novamente".

4.2.3 Aversão à Incerteza e Custo

O impacto da aversão à incerteza no custo do projeto é identificado de forma negativa em relação à equipe da Malásia, conforme as evidências presentes no Apêndice N. Primeiramente, o Analista de Sistemas americano EW, exemplifica a maneira como são conduzidas reuniões de projeto e a participação dos indivíduos: de maneira reativa. Apesar de apresentar baixa aversão à incerteza no UAI atribuído por Hofstede, a equipe da Malásia apresenta um comportamento de isenção nas respostas, acarretando esforços maiores para condução de reuniões consideradas simples, impactando o custo do projeto pelo esforço excessivo para engajamento do time.

Além disso, o Analista de Sistemas americano DG, em resposta à P5, apresenta que o comportamento de baixa aversão à incerteza da nacionalidade malaia pode contar negativamente para o custo do projeto, exemplificando o caso de um componente de sistema que foi testado de maneira indevida e acarretou custo extra para correção de um problema que poderia ser evitado se houvesse maior cautela na realização do teste: *"Eu vejo que em ordem de propensão ao risco, o time com menor propensão é o time da Malásia, que tem menor habilidade para assumir riscos e aqui eu faço um parênteses. Talvez por sua falta de conhecimento, eles acabem se expondo a altíssimos níveis de risco pois não conhecem o processo onde estão envolvidos, como, por exemplo, no caso de um teste de uma ferramenta automatizada para geração de registros contábeis que ao invés de ter sido testada em um ambiente isolado foi testada em produção e bagunçou com o fechamento contábil da empresa em pleno período de conciliação fiscal. Apesar de notar que eles não têm propensão ao risco, às vezes a falta de conhecimento ou a ansiedade*

de fazer as coisas rápidas causa impactos para os projetos com ações de altíssimo risco".

Em relação à equipe da Índia, as manifestações de aversão à incerteza impactam negativamente o custo do projeto e não estão alinhadas ao UAI atribuído por Hofstede (2001), conforme o resultado das entrevistas e os relatos de projeto. Em primeiro lugar, os relatos do Analista Funcional americano EW e do Gerente de Projetos brasileiro JR, em resposta à P5, exemplificam como a detenção a detalhes de documentação de maneira excessiva - aversão à incerteza - acabam impactando o custo do projeto, pois forçam interações repetitivas entre analistas e desenvolvedores, além do necessário.

As manifestações de aversão à incerteza, também são exemplificadas pelo Gerente de Projetos americano MG, em que fica clara a preocupação que os indianos têm em não tomar decisões de risco, para não se comprometerem em situações ambíguas. Há, também, a necessidade de negociação para que as estimativas de projeto sejam adequadas a sua expectativa, fazendo com que o custo das entregas não reflita o real esforço a ser empregado em relação a determinados escopos: *"Se eu pensar na Índia, por exemplo, pra coisas de projeto eles têm abordagens de negociação mais relacionada a fazer com que as coisas 'caibam' dentro do número de horas ou da disponibilidade de recursos que eles têm. Isso porque eu vejo que eles preferem não se comprometer em algo que seja mais difícil de ser entregue com prazo apertado, por exemplo. Daí, eles usam a negociação, mais pra tentar diminuir o escopo e fazer caber dentro do prazo que estimam".*

De maneira objetiva, a aversão à incerteza dentro do contexto de projeto é exemplificada pelo relato extraído do Defeito de Sistema 4297, ilustrado no Quadro 13. Neste caso, a preocupação com a isenção de responsabilidade sobre um defeito de sistema da equipe de desenvolvimento indiana causou um desvio no processo padrão de correção de defeitos, fazendo com que a exceção fosse identificada em auditoria. O desvio do processo fez com que o trabalho de correção e testes do defeito fosse refeito, adicionando custo ao projeto pelo retrabalho realizado.

Quadro 13 – Defeito de Sistema 4297

Defeito de sistema	4297
Descrição	Alteração de status do defeito indevida para "cancelado"
Fase do projeto:	Estabilização
Durante a realização do projeto que é objetivo de pesquisa, existem quatro ciclos principais	

de teste que fazem parte da fase de Estabilização do projeto onde são predominantemente executadas rotinas de garantia de qualidade do mesmo. As quatro fases principais são Testes dos Analistas Funcionais, Testes de TI, Testes de Performance e Testes de Aceitação dos Usuários (simulação do comportamento do sistema em um ambiente semelhante à produção e treinamento de usuários para utilização do sistema).

O relato ocorrido é descrito em detalhes na ferramenta de documentação e de defeitos de sistema (defeito número 4297) e foi identificado durante a fase de testes de TI, onde analistas de teste brasileiros realizam atividades de garantia da qualidade com base em requisitos do sistema previamente descritos e aprovados durante a fase de planejamento do projeto. No caso observado, encontra-se um diálogo a respeito do tipo de classificação que deveria ser atribuído ao defeito em questão. Para melhor contextualização do ocorrido, apresentam-se os diferentes tipos de classificação possíveis conforme a ferramenta de controle e o contrato de garantia de qualidade que baliza o projeto:

- Aberto: aponta defeitos identificados por um analista de testes e que estão aguardando priorização de atendimento por parte do time de desenvolvimento;

- Em análise: aponta os defeitos que já estão na lista de priorização da equipe de desenvolvimento e aguardando resolução ou requisição de informações mais detalhadas;

- Precisa de maior detalhamento: é utilizado para qualificar os defeitos de sistema que não tem as informações necessárias para que desenvolvedores ou analistas de sistema possam realizar o diagnóstico do mesmo;

- Trabalho em progresso: é utilizado para classificar defeitos que foram identificados pelo time de desenvolvimento como defeitos de código e que estão sendo corrigidos;

- Disponível para testes: identifica aqueles defeitos que foram resolvidos e estão disponíveis para novo teste;

- Resolvido: identifica defeitos que tiveram correções realizadas e que foram testados novamente com sucesso;

- Reaberto: identifica defeitos que tiveram correções realizadas, mas que ao serem testados novamente apontaram novos defeitos;

- Diferido: identifica defeitos que necessitam correções técnicas, mas que não serão priorizados no projeto atual (por não impactarem a entrega do mesmo);

- Cancelado: identifica defeitos que foram abertos indevidamente, seja por mau uso, não conhecimento dos processos ou mesmo falta de parametrizações ou outras intervenções necessárias do time de testes.

As classificações de defeitos são utilizadas com o fim de coletar métricas de projeto, tais como: número de defeitos abertos *versus* número de defeitos cancelados (aberto indevidamente); tempo médio de resolução de defeitos, número de defeitos por projeto, entre outros. Em uma das interações entre o time de desenvolvimento (de nacionalidade Indiana) e o time de testes (de nacionalidade Brasileira), três defeitos distintos foram identificados para um mesmo componente (ou programa), inclusive o defeito de número 4297. Depois de registrados no sistema de controle e analisados pelo time de desenvolvimento, houve duas correções para dois dos três defeitos e os mesmos foram disponibilizados para novo teste e os defeitos foram considerados encerrados na ferramenta de controle de defeitos.

Porém, o terceiro defeito (número 4297) foi considerado como mais complexo e foi postergado em sua análise segundo o desenvolvedor responsável pelo mesmo, por necessitar de mais tempo de investigação. Depois de alguns dias, o referido desenvolvedor requisitou que um novo teste fosse realizado sem intervenção de correção de código, alegando que o problema não estava mais acontecendo e que o defeito fosse Cancelado. Visto que a situação problema realmente não se repetiu, houve certo teor de desconfiança do analista de testes, que cogitou a possibilidade que o defeito havia sido corrigido juntamente com os dois anteriores, porém sem que isso fosse informado da maneira correta.

Após a intervenção do líder de projeto, descobriu-se que o desenvolvedor realmente havia incluído a correção do defeito 4297 juntamente com os outros dois defeitos anteriores, visando se isentar de um dos defeitos aberto pelo time de testes. Esta ação mostrou intuito de mascarar métricas, para tirar a responsabilidade do desenvolvedor que poderia ser de alguma maneira, penalizado por criar um como código (parte do sistema) com muitos defeitos.

A análise em relação às manifestações de aversão à incerteza da equipe do Brasil e o potencial impacto no custo projeto demonstram alinhamento ao UAI atribuído ao Brasil. Para o Analista Funcional americano EW, em resposta à P5, há impacto positivo no custo do projeto quando a equipe do Brasil procura entender o contexto global do projeto para compor uma solução técnica. Na visão do Analista de Sistemas brasileiro FD, a postura de discutir o máximo de opções possíveis quando há necessidade de adição de escopo ao projeto em meio a uma fase de testes, por exemplo, auxilia na correta gestão dos seus custos por priorizar a entrega e não apenas o processo.

Já o relato de projeto descrito no Quadro 14 demonstra diferença na autonomia para tomada de decisão entre um Analista Funcional indiano e um brasileiro. A ação dos dois diverge do UAI atribuído por Hofstede (2001) às nacionalidades envolvidas no relato. Se por um lado o indiano tem menor aversão à incerteza, no caso da discussão de requisitos, a formalização de aprovações atestou uma orientação muito grande ao processo por parte do analista indiano, pois insistiu que todas as aprovações eram necessárias antes de proceder com a formalização da solução. De maneira diferente, o analista brasileiro, que teria maior aversão à incerteza, segundo o UAI atribuído ao Brasil, refletiu em sua ação uma flexibilidade maior e um interesse no andamento do projeto, objetivando evitar custos adicionais. Porém, buscando uma postura de conciliação na negociação dos requisitos, houve espera para formalização da aprovação, o que ocasionou adição de custo ao projeto.

Quadro 14 – Discussão de requisitos

Fato observado	Discussão de requisitos, autonomia na tomada de decisão para incorporar escopo ao projeto.
Fase do projeto:	Estabilização
<p>Ao acompanhar as atas de reunião sobre a construção da definição funcional de um sistema de automação de pagamentos a fornecedor, encontra-se o caso onde existe uma troca bastante intensa de informações entre um analista funcional brasileiro e um analista funcional indiano. A tomada de decisão sobre o fluxo de aprovação de um processo específico de pagamentos gera a dúvida sobre o quão confortáveis estariam os usuários daquele sistema em relação a tal proposta de solução. Visto que os usuários não estavam disponíveis para prover uma resposta imediata (de aceite ou de divergência) aos analistas, notou-se forte intenção do analista brasileiro de considerar a solução proposta como válida. Tendo como base os requisitos e restrições técnicas da situação e que levariam a uma linha de pensamento que confirmaria que a solução proposta seria a correta.</p> <p>Por outro lado, o analista funcional indiano demonstra a necessidade de um parecer dos usuários para tal decisão, fazendo com que o processo fique estagnado, a decisão não seja tomada e haja impacto no prazo para formulação dos requisitos. Ao analisar o desfecho da discussão, é possível entender que a solução proposta pelo analista brasileiro foi aprovada pelos usuários, visto que se evidenciava como a maneira mais tangível de resolução de tal fluxo de aprovação.</p>	

Com isso, a aversão à incerteza se manifesta de maneira bastante explícita na tomada de decisão entre os analistas de diferentes culturas.

Fonte: O autor (2013).

Por outro lado, a aversão à incerteza da equipe brasileira revela uma característica de composição de estimativas mais altas do que o necessário, visando a garantir entregas no prazo e custo. Segundo informou o Analista de Sistemas brasileiro CC em sua resposta à P15: *"O que eu vejo às vezes são "super estimativas" pra facilitar a vida do time (do Brasil), de novo não pensando naquela questão de que isso vai acarretar em mais dinheiro (investimento) e vai acarretar em problemas pra empresa. A equipe só quer fazer com que tenha mais tempo e seja um projeto mais tranquilo"*.

Além disso, no relato extraído do Defeito de Sistema 4300 e apresentado no Quadro 15, encontra-se uma situação onde a alta aversão à incerteza se refletiu em ansiedade para resolução rápida de um defeito considerado simples, mas que acarretou novos defeitos que representam adição de custo durante a fase de testes do projeto. Ao resolver o defeito de forma rápida, porém sem consultar a documentação correta, objetivando demonstrar rapidez na correção, o desenvolvedor de origem brasileira impactou o custo do projeto.

Quadro 15 – Defeito de Sistema 4300

Defeito de sistema	4300
Descrição	Alteração de obrigatoriedade dos parâmetros de relatório
Fase do projeto:	Estabilização
<p>O defeito de sistema número 4300, descreve um problema encontrado em um relatório que já estava sendo utilizado pelo time de negócios da empresa, mas que apresentava uma discrepância entre a documentação funcional e o comportamento durante a fase de testes. Tratava-se de dois parâmetros de um relatório que constavam como obrigatórios na documentação, porém no ambiente de testes os parâmetros eram listados como não obrigatórios e a partir disso foi registrado o defeito de sistema número 4300.</p> <p>Ao analisar tal defeito, o programador responsável (origem Brasileira) tomou como base a documentação já existente (e possivelmente desatualizada) e alterou o relatório para que os parâmetros fossem tornados obrigatórios. Com isso, o defeito foi testado novamente com sucesso, fechado no sistema e passou pela fase de testes de aceitação dos usuários para então ser disponibilizado em produção. Porém, ao ser utilizado por usuários que já faziam seu uso regular, foi identificado que os parâmetros haviam sido alterados indevidamente, de não obrigatórios para obrigatórios, refletindo uma alteração não requisitada pelos usuários.</p> <p>O exemplo ilustra uma situação onde a tomada de decisão entre o time de desenvolvimento e o time de testes foi errônea, visto que o desenvolvedor não atentou a uma possível discrepância entre a documentação e o relatório em questão. Ao decidir alterar a obrigatoriedade dos parâmetros sem fazer uma verificação com os usuários, o desenvolvedor acabou gerando esforço extra de trabalho durante o período de suporte à produção para que as alterações fossem desfeitas.</p>	

Fonte: O autor (2013).

4.2.4 Aversão à Incerteza e Desempenho

A análise da manifestação de aversão à incerteza e os possíveis impactos causados ao controle de desempenho do projeto revelam apenas duas evidências extraídas das entrevistas realizadas, conforme o Apêndice O. Em primeiro lugar, a postura da equipe da Malásia em não proceder com atividades quando há uma situação de ambiguidade ou risco atrelado à tarefa é relatada pelo Gerente de Projetos americano MG, na resposta à P16, como um fator de impacto negativo na gestão de desempenho do projeto. Neste caso, existe disparidade entre o UAI de baixa aversão à incerteza atribuído à Malásia e o comportamento apresentado pelos indivíduos.

Já em relação à equipe dos Estados Unidos, é possível verificar o alinhamento ao UAI. Segundo o Gerente de Projetos americano MG, a equipe dos Estados Unidos garante a continuidade (ou andamento) do projeto, mesmo quando se depara com situações consideradas ambíguas através da correta gestão e documentação de tais situações. Tal postura da equipe representa um impacto positivo à gestão de desempenho do projeto: *"Bem, nosso time (time dos Estados Unidos) já está acostumado com o jeito da organização de apresentar os projetos e dar prazos pra projetos... isso é... sabemos que por vezes teremos projetos que vão ser apresentados pra ser entregues em um ano, quando na verdade ele precisa de mais tempo. O que se faz então, é garantir que o projeto tenha andamento, inicie com todas as variáveis e riscos documentados e que se dê visibilidade que aquele prazo não é realista com base em dados que serão levantados na fase de planejamento e apresentados pros 'sponsors'. Acho que isso tem a ver com a maturidade do time também, quando se vê um projeto muito complexo com prazos não realísticos ... é ... não tem uma reação negativa"*.

4.3 Individualismo Versus Coletivismo

Para melhor entendimento da análise, apresenta-se o índice relativo à dimensão de cultura Individualismo versus Coletivismo (IDV) atribuído por Hofstede (2001) e presente no Anexo A:

- Brasil: 38

- Estados Unidos: 91
- Índia: 48
- Malásia: 26

O IDV com maior valor reflete alto individualismo e o IDV com menor valor reflete alto coletivismo.

4.3.1 Individualismo *Versus* Coletivismo e Prazo

A análise de manifestações de individualismo ou coletivismo e potenciais impactos aos objetivos de prazo do projeto não revelam nenhuma evidência atribuída à ligação destes dois aspectos.

4.3.2 Individualismo *Versus* Coletivismo e Escopo

A análise de manifestações de individualismo ou coletivismo e potenciais impactos ao controle de escopo do projeto não revelam nenhuma evidência atribuída à ligação destes dois aspectos.

4.3.3 Individualismo *Versus* Coletivismo e Custo

A manifestação de individualismo ou coletivismo e o potencial impacto no custo do projeto está presente no Apêndice R. O exemplo é dado pelo Analista de Sistemas americano DG, em resposta à P7, que relata a situação em que um script de remoção de duplicidades de cadastro de fornecedores criado por um desenvolvedor americano resultou em delação errônea de registros em ambiente de produção. Neste caso, a decisão de forma individualista, que está alinhada ao IDV atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade americana, teve impacto negativo e resultou em adição de custo ao projeto: *"Com certeza as decisões em grupo têm maior qualidade, eu lembro bem daquela situação onde foi criado um script de banco de dados capaz de remover duplicidades dos cadastros de fornecedores. O requisito era válido, mas a maneira como foi construído e testado, se tivesse sido feito em grupo, a situação dos cadastros indevidamente apagados poderia ter sido evitado com base no compartilhamento de ideias de maneira mais coletiva"*.

4.3.4 Individualismo *Versus* Coletivismo e Desempenho

Em relação às manifestações de características culturais de individualismo ou coletivismo presentes nas evidências descritas no Apêndice S, Hofstede (2001) atribui à equipe da Malásia alto índice coletivista, porém, em resposta à P13, o Analista Funcional americano EW exemplifica que a postura da Malásia é normalmente individualista durante a realização do projeto. Segundo o analista, o time da Malásia normalmente tem um processo lento de engajamento, resultando em impacto negativo para a gestão do desempenho do projeto.

Por outro lado, o Analista Funcional americano EW e o Analista de Sistemas americano DG, atestam a característica de coletividade da equipe brasileira de acordo com o IDV atribuído à nacionalidade. Segundo os analistas, a postura de cooperação e engajamento dos brasileiros resulta em características benéficas para a gestão de desempenho do projeto. Segundo EW: *“Onde eu mais percebo que existe o comprometimento e até o desejo de trabalhar conjuntamente, dar suporte uns aos outros, ajudar os outros é no time do Brasil. O time do Brasil é sempre mais solícito, o trabalho deles é como: ‘o que você precisa que nós façamos? Sem problemas”*.

4.4 Masculinidade *Versus* Feminilidade

Para melhor entendimento da análise, apresenta-se o índice relativo à dimensão de cultura Masculinidade *versus* Feminilidade (MAS) atribuído por Hofstede (2001) e apresentado no Anexo A:

- Brasil: 49
- Estados Unidos: 62
- Índia: 56
- Malásia: 5

Onde, MAS com maior valor reflete uma orientação maior à carreira (masculino) e o MAS de menor valor reflete orientação à qualidade de vida (feminino).

4.4.1 Masculinidade *Versus* Feminilidade e Prazo

As manifestações de masculinidade ou feminilidade e os potenciais impactos em relação ao atingimento de objetivos de prazo do projeto apresentados no Apêndice Q confirmam o índice com maior orientação aos aspectos de qualidade de vida atribuídos por Hofstede (2001) à nacionalidade malaia. Na resposta da pergunta P12, o Gerente de Projetos americano MG explica que não há exposição da maior parte da equipe malaia em situações de negociação, sendo que o gerente responsável sempre vai liderar tais negociações, normalmente, provendo prazos maiores do que os necessários para garantir a realização das tarefas. Conseqüentemente, isto representa impacto negativo aos objetivos de prazo do projeto.

O segundo exemplo é extraído da resposta à P17, no qual o Gerente de Projetos brasileiro JR explica que a orientação à qualidade de vida de um analista da Malásia resultou na ausência de suporte a um defeito de produção. Ao invés de estender seu período de trabalho para realização da transição de um chamado técnico a um analista situado no ocidente, o procedimento foi eleger um nome aleatoriamente para cuidar do chamado técnico sem a devida explicação ou contextualização, com impacto no prazo do projeto pelo tempo extra despendido na solução do problema. A resposta de JR à P17: *“Sim, já vi uma situação em um defeito de projeto que o analista da Malásia estava cuidando, ele abriu uma chamada de suporte para um dos nossos fornecedores e foi provendo as informações pra resolução do defeito durante o horário comercial dele. Daí, quando chegou às 6 da tarde de lá, não tinha ninguém no Brasil ou nos EUA ainda, ele ‘elegeu’ uma pessoa que seria capaz de continuar trabalhando naquilo e passou essa pessoa como ponto de contato para o fornecedor. Só que a pessoa chegou ao escritório de manhã, totalmente descontextualizada, tinha um monte de pergunta que ela não sabia responder e até conseguir retomar o suporte de uma maneira razoável, foi-se 2 dias. Daí aquele componente atrasou na entrega”*.

Em relação ao time da Índia, faz-se presente o alinhamento ao MAS e o impacto negativo quanto ao prazo do projeto. O Analista de Sistemas brasileiro CC e o Gerente de Projetos americano MG, exemplificam que o posicionamento da equipe da Índia é de empregar esforços extras para conclusão de tarefas caso seja necessário. Porém, isso acaba resultando em impacto no prazo do projeto quando

tarefas são acatadas sem questionamento e a realização é feita de maneira errônea, implicando retrabalho. A resposta de CC: *"Em relação à Índia, por exemplo. Eles são 'task takers', a gente manda e eles fazem, é difícil eles reclamarem em relação àquilo que você está pedindo. Principalmente prazo, essas coisas, então vira e mexe você acaba vendo os caras trabalhando muito a mais nas horas porque eles estão resolvendo algum problema. E aí entra naquela parte de que eles aceitam sem crítica né? Aceitam, fazem como veio e entregam como foi pedido, então as coisas acabam se unindo, se algo é requisitado com tempo curto e essa requisição foi de uma maneira não tão explícita aquilo que tem que ser feito, eles fazem da maneira como está escrito e se for errado (o que está escrito) vai vir errado (resultado/entrega), gerando retrabalho".*

4.4.2 Masculinidade Versus Feminilidade e Escopo

Os impactos nos objetivos de escopo do projeto que são ocasionados por manifestações culturais de masculinidade ou feminilidade são apresentados no Apêndice U. Primeiramente, a orientação ao sucesso na carreira apontada no MAS atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade indiana é confirmada. Porém, o impacto dessa orientação se reflete na maneira reativa como os indivíduos se portam em relação a negociações de escopo, o que influencia negativamente na adição de escopo ao projeto sem a devida negociação e formalização, conforme aponta o Analista de Sistemas brasileiro FD em resposta à P12.

Além disso, há um comportamento de "aceitar mais do que se deve" em negociações de escopo, conforme explica o Analista de Sistemas indiano BS. Segundo o analista, pela característica de orientação à carreira e trabalho, é normal que os indianos acomodem maior escopo no projeto sem requisitar adição de prazo e recursos, influenciando negativamente na gestão do escopo do projeto.

Já em relação à equipe do Brasil, a postura de caráter conciliatório durante as negociações de escopo do projeto está alinhada ao MAS atribuído à nacionalidade. Em resposta à P12, o Gerente de Projetos americano MG explica que a equipe brasileira procura conciliar os interesses das partes envolvidas para garantir que o escopo desejado seja incluído no projeto, mensurando impactos na gestão do escopo e os reflexos em custo, prazo e gestão de desempenho.

Ao analisar as evidências em relação à manifestação de masculinidade ou feminilidade da equipe americana, há a confirmação do MAS atribuído por Hofstede (2001) a essa cultura, que tem forte orientação ao sucesso na carreira. Essa postura é confirmada pela maneira assertiva como os americanos se posicionam durante as negociações e é exemplificada pelo Analista de Sistemas brasileiro FD em resposta à P12: *“O americano aborda de uma maneira diferente, entra muito mais pesado. Ele vai se preparar pra que aquilo aconteça, vai pegar apoio de quem for preciso pra que ele atinja aquilo que ele quer. Então, o americano joga com umas armas mais fortes quando ele precisa negociar ou precisa conquistar o que pretende”*.

4.4.3 Masculinidade versus Feminilidade e Custo

Os efeitos das manifestações de características culturais de masculinidade ou feminilidade em relação aos objetivos de custo do projeto têm características similares às evidências encontradas em relação aos impactos da mesma dimensão no prazo do projeto, conforme o Apêndice V. Em relação à equipe da Índia, faz-se presente o alinhamento ao MAS e o impacto negativo no custo do projeto.

O Analista de Sistemas brasileiro CC e o Gerente de Projetos americano MG, em resposta à P12, exemplificam que o posicionamento dos indianos é de empregar esforços extras para conclusão de tarefas caso seja necessário, porém isso acaba impactando o custo do projeto quando tarefas são acatadas sem questionamento e a realização é feita de maneira errônea, implicando retrabalho.

Já o relato de projeto descrito no Quadro 14 demonstra diferença na autonomia para tomada de decisão entre um Analista Funcional indiano e um brasileiro, em que a ação dos dois diverge do MAS atribuído por Hofstede (2001) às nacionalidades envolvidas no relato. Se por um lado o indiano tem maior orientação à carreira do que o brasileiro, o estilo de negociação para que se chegue a uma decisão que atenda os interesses do projeto, atestou que a abordagem conciliatória do analista brasileiro não se sobrepôs à abordagem mais incisiva do analista indiano. Então, ao buscar uma postura de conciliação na negociação dos requisitos, houve maior espera por formalização da aprovação, adicionando mais custo ao projeto, que ficou parado aguardando por aprovação de requisito.

A abordagem assertiva da equipe americana para resolução de problemas, amparada pelo índice MAS atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade, evidencia que a orientação pelo sucesso na carreira contribui para o encontro de soluções de longo prazo dentro do contexto do projeto. Em resposta à P10, o Gerente de Projetos indiano DS explica que o estilo direto de negociação e abordagem de problemas contribui para que todas as questões sejam levantadas de maneira direta, impactando positivamente os objetivos de custo do projeto: *"Mas, para os EUA, onde a preocupação é mais para, uma direção de encontrar uma solução de longo prazo do que encontrar uma solução em curto prazo. Todo problema trabalhado junto com o time dos EUA que eu já vivenciei, eles sempre me perguntam algo como: ok, qual é a solução de curto prazo e qual é solução de longo prazo, então, essa maneira de procurar pela solução como sendo algo imediato bem como para uma solução de longo prazo. Encontrar a causa raiz do problema é parte da solução de longo prazo, mas não é ... feito pra acusar a pessoa que cometeu aquele engano ou algo assim. Isso é uma maneira de evitar retrabalho e evitar custo adicional ao projeto"*.

4.4.4 Masculinidade versus Feminilidade e Desempenho

As características de masculinidade ou feminilidade e os possíveis impactos em relação à gestão de desempenho do projeto são exemplificadas pelo Analista de Sistemas CC e o Gerente de Projetos JR, ambos brasileiros, no Apêndice X. Em resposta às perguntas P17 e P10, respectivamente, ambos ilustram a maneira como os americanos dão importância ao trabalho e à postura dentro do dia-a-dia do projeto em benefício da carreira, buscando sempre situações que dão visibilidade para a carreira como oportunidades de demonstrar engajamento.

Em sua resposta à P10, JR exemplifica como é a postura dos americanos dentro das reuniões, mas entende que isso ocorre de maneira benéfica para o projeto: *"Os americanos já são mais diretos, se tem algo que vai dar maior visibilidade pra eles, por exemplo, tomar uma decisão bem difícil na base da imposição de ideias, eles vão pra esse lado sem medo. E eles confrontam de uma maneira bem explícita. Eu já tive reuniões pra reportar status de projeto, onde algumas coisas não estavam indo bem e enfim, por algum interesse outro gerente de projetos americano não concordava com o status que eu estava lá dizendo e ele,*

sem cerimônia questionava minha posição: ‘você tem certeza que esse é o caminho certo? Você não quer esperar mais pra ver se tal situação vai se resolver?’. E isso acontecendo numa reunião dumas 30 pessoas, com gerentes e diretores junto. Então é uma forma de resolver um conflito, sem muita história, sem dar toda uma volta antes de você questionar alguém sobre algo, que é o que fazemos aqui no Brasil”.

Com base nas transcrições e evidências apresentadas, este capítulo teve como objetivo a análise da adequação das evidências nos índices nas dimensões de cultura nacional definidos por Hofstede (2001) e os possíveis impactos de tais evidências nos fatores de sucesso da gestão de projetos de desenvolvimento de SI baseados no PMI (2008). A análise realizada deriva as conclusões desta pesquisa que são apresentadas no próximo capítulo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo está subdividido em quatro subcapítulos que apresentam as conclusões, implicações, limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Discussão e Conclusão

O principal objetivo da dissertação era a identificação das manifestações culturais de quatro nacionalidades (Malásia, Índia, Brasil e Estados Unidos) e os reflexos destas manifestações dentro de um projeto de desenvolvimento de *software* em um contexto de times distribuídos. As manifestações culturais tiveram como base as dimensões culturais definidas por Hofstede (2001): Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo *versus* Coletivismo e Masculinidade *versus* Feminilidade. Além dessas quatro dimensões, Hofstede (2001) também conceituou a Orientação à Curto Prazo *versus* Orientação à Longo Prazo, que não foi utilizada na análise realizada na dissertação por ser específica para culturas orientais e não oferecer base comparativa às culturas ocidentais incluídas nesta pesquisa.

Para que se pudesse realizar a análise dos efeitos das manifestações culturais dentro do contexto de desenvolvimento de *software* em times distribuídos, contou-se com a definição das práticas de gestão de projetos realizada dentro da organização que foi objeto da pesquisa, que utiliza o PMI (2008) como base para definição dos processos de gestão dos projetos da organização. Visando relacionar os efeitos das manifestações e suas implicações no contexto do projeto, elegeram-se então os fatores críticos de gestão de projetos elencados pelo PMI (2008) como balizadores para identificação de impactos no projeto: prazo, escopo, custo e desempenho.

Com os resultados obtidos nesta análise, foi possível identificar que existem reflexos nos fatores de sucesso dos projetos ocasionados pelas manifestações culturais. Conforme elencado no Quadro 16, existe predominância de impactos negativos nos objetivos de Prazo e Custo do projeto, enquanto no Escopo há maior ocorrência de impactos positivos e uma equivalência de aspectos positivos e negativos impactando a Gestão de Desempenho do projeto.

Quadro 16 – Dimensões de Cultura e Impacto no Projeto

	Prazo			
	ML	IN	BR	EUA
PDI	1	1	2	1
UAI	1	2	1	5
IDV				
MAS	2	2		
	Escopo			
	ML	IN	BR	EUA
PDI		1	1	1
UAI	1	2	3	5
IDV				
MAS		2	1	1
	Custo			
	ML	IN	BR	EUA
PDI	1	3	2	1
UAI	2	5	2	3
IDV				1
MAS		3		1
	Desempenho			
	ML	IN	BR	EUA
PDI	4	6	6	3
UAI	1			1
IDV	1		2	
MAS				3

Impacto Positivo
 Impacto Negativo
 Impacto Moderado

ML - Malásia
IN - Índia
BR - Brasil
EUA - Estados Unidos




PDI - Power Distance Index
UAI - Uncertainty Avoidance
IDV - Individualism Index
MAS - Masculinity Index

Fonte: O autor (2013).

Já o Quadro 17 apresenta de maneira sumária as ocorrências que têm alinhamento ou não com os índices atribuídos por Hofstede (2001). Elas estão enquadradas de acordo com seu impacto nos fatores de sucesso do projeto presentes no *framework* de gestão de projetos da organização e foram derivados do PMI (2008). Além disso, quantificam-se as evidências para mensurar quantas evidências apresentam alinhamento à dimensão cultural, quantas evidências não estão alinhadas à dimensão cultural e quantas têm alinhamento moderado à respectiva dimensão.

Quadro 17 – Alinhamento aos índices de Hofstede e Impacto no Projeto

	Prazo						
	ML	IN	BR			EUA	
PDI	1	1	1	1	1	1	
UAI	3	1	5	3	3	5	
IDV							
MAS	2	2					
	Escopo						
	ML	IN	BR			EUA	
PDI		1	1			1	
UAI	1	2	3	3			5
IDV							
MAS		2	1			1	
	Custo						
	ML	IN	BR			EUA	
PDI	4	2	2	1	2	2	
UAI	1	1	5	3	1	1	
IDV						1	
MAS		2	1			1	
	Desempenho						
	ML	IN	BR			EUA	
PDI	4	6	2	3	4	4	
UAI	1					1	
IDV	1		2				
MAS						3	

 Alinhado à dimensão cultural
 Não alinhado à dimensão cultural
 Alinhamento moderado à dimensão

ML - Malásia

IN - Índia

BR - Brasil

EUA - Estados Unidos

PDI - *Power Distance Index*UAI - *Uncertainty Avoidance Index*IDV - *Individualism Index*MAS - *Masculinity Index*

Fonte: O autor (2013).

Porém, não se pode dizer que situações de falha do projeto, como atrasos ou mesmo dispêndio excessivo comparado ao orçamento inicial, são exclusivamente reflexo das manifestações culturais do grupo envolvido no projeto. Alguns fatores como o alto número de mudanças de requisitos do sistema durante as fases de teste e o elevado número de sistemas independentes criados para se intercomunicarem através de complexas interfaces geridas por diferentes times de desenvolvimento também contribuíram para o não atingimento de objetivos do projeto.

O que se pode afirmar é que os impactos das manifestações culturais têm maior influência em episódios isolados do dia-a-dia do projeto do que em seu contexto geral. Tal dado, todavia, não afasta a conclusão de que as manifestações culturais têm influência no atingimento dos objetivos do projeto.

As evidências foram identificadas a partir da comparação dos índices atribuídos por Hofstede (2001) às nacionalidades pesquisadas e o resultado prático das percepções dos entrevistados, análise documental e observações realizadas. Na análise dos dados, foi possível encontrar resultados semelhantes à teoria, mas também evidências que refletem diferenças entre os índices e as manifestações identificadas a partir da pesquisa.

5.1.1 Distância do Poder

Ao analisar as manifestações da dimensão de Distância do Poder, é possível identificar impactos nos quatro fatores de sucesso do projeto e uma tendência maior de alinhamento entre as evidências coletadas e o PDI atribuído por Hofstede (2001) às nacionalidades pesquisadas. Nos países com menor distância do poder, revelaram-se situações em que os subordinados participaram das decisões e os indivíduos em cargo de chefia agiram de forma democrática e inclusiva nas tomadas de decisão. Há alinhamento à teoria, pois nos países onde se identifica maior distância do poder, a hierarquia é formalizada e tem característica muito mais forte, sendo que os subordinados não são encorajados a desafiar seus superiores (HOFSTEDE, 2001).

Impactos negativos no atingimento de objetivos de Prazo se dão, normalmente, pela dificuldade das equipes com alto distanciamento do poder (Malásia, Índia e Brasil) em reportar problemas ou “más-notícias” do projeto aos

superiores. Este comportamento implicou a percepção tardia de tarefas que apresentavam problemas, ações ineficientes para reverter atrasos e comprometimento com prazos não realistas com base na imposição hierárquica. Ainda que existam exceções que divergem do PDI atribuído para cada nacionalidade, pode-se observar, na descrição do relato de projeto no Quadro 10, que há resistência do Gerente de Projetos brasileiro em vincular seu nome a um projeto falho perante seus superiores. Esta conduta acarretou a identificação tardia das tarefas do projeto que apresentavam problemas, com atraso na entrega.

Ao analisar os motivos de impacto nos objetivos de Escopo, encontra-se o vínculo entre a forte orientação hierárquica da equipe indiana e o acolhimento de escopo adicional ao projeto, sem as devidas objeções ou questionamentos. Neste caso, o Analista de Sistemas brasileiro FD, em resposta à P2, explica que a equipe indiana não segue os processos de formalização para adição de escopo ao projeto, se esta requisição é feita por alguém de hierarquia superior.

Já o Custo do projeto sofre impactos negativos pela ansiedade ou temor de condução das tarefas de acordo com a maneira como foram estipuladas, com forte presença de micro gerenciamento desde as tarefas mais básicas até as mais complexas. A motivação do controle detalhado, visando à isenção em relação a falhas no processo e a uma possível repressão da hierarquia superior, reflete-se no comportamento dos recursos do Brasil, Malásia e Índia, que tem forte orientação hierárquica (mensurada pelo PDI). O custo do projeto é impactado negativamente, pois nota-se uma preocupação exacerbada em seguir documentações e instruções, porém com baixo grau de questionamento, discussão de requisitos e identificação do contexto global do projeto ante os detalhes de cada tarefa.

Em relação à gestão do desempenho do projeto, mais uma vez, a motivação hierárquica revela uma preocupação com a condução de todas as tarefas seguindo de maneira fiel os processos descritos no *framework* de projetos da organização. Porém, conforme as evidências encontradas na pesquisa, a interpretação dos processos é feita pelo time da Índia e da Malásia de maneira altamente fiel às diretrizes, políticas e práticas descritas no *framework* de gestão de projetos. Segundo os relatos, isso acarreta adição nos esforços para gestão de desempenho do projeto, pois ações que não estão previstas ou descritas como processos formais revelaram desafios para condução do trabalho. Além disso, ajustes no processo só

são aceitos com o envolvimento de gerentes ou outros gestores responsáveis de uma hierarquia superior.

Neste caso específico, os indivíduos do Brasil - apesar de apresentar um PDI quase equivalente ao indiano - têm menor orientação hierárquica e comportamento comparativo semelhante ao time dos Estados Unidos em relação à adoção de processos. Segundo as evidências da pesquisa, é possível identificar um comportamento de critérios na adoção das melhores práticas, tanto do Brasil quanto dos Estados Unidos, levando em consideração o sucesso do projeto e não apenas a realização de tarefas balizadas por práticas, políticas e processos motivadas por orientação hierárquica.

5.1.2 Aversão à Incerteza

As evidências de Aversão à Incerteza descritas no capítulo anterior demonstram como a propensão ou aversão à incerteza impacta positivamente ou negativamente os fatores de sucesso do projeto. Os resultados são avaliados, então, com base na afirmação de que a aversão à incerteza está ligada ao grau de preferência de determinada sociedade em relação à segurança e à estabilidade (HOFSTEDE, 2001).

Primeiramente, a Aversão à Incerteza se manifesta no contexto do projeto de desenvolvimento de *software* em time distribuído quando há algum tipo de parada no andamento das atividades atribuído à identificação de alguma situação que represente risco à realização de determinada tarefa, impactando o atingimento de objetivos de prazo do projeto. Este tipo de situação fica evidente nos relatos dos entrevistados que apresentam relatos nos quais os times de desenvolvimento da Índia e da Malásia - que apesar de estarem conceituados como tendo baixa Aversão à Incerteza segundo o UAI atribuído por Hofstede (2001) – normalmente param o trabalho ao encontrar detalhes de documentação que não estejam claros em sua interpretação ou representem algum impacto para prosseguimento das tarefas de projeto.

Já em relação ao time do Brasil, apesar de ser apresentado com UAI que representa maior aversão à incerteza, há uma percepção de que os analistas e desenvolvedores brasileiros, na maioria das vezes, procuraram entender o contexto

global dos requisitos para dar continuidade ao trabalho e não comprometer datas de entrega. O mesmo comportamento foi observado para a equipe dos Estados Unidos de forma unânime, altamente alinhado ao UAI atribuído a esta nacionalidade.

As diferenças entre o UAI atribuído à nacionalidade malaia e indiana também se evidenciam na análise do atingimento dos objetivos de escopo do projeto. Apesar de não serem consideradas nacionalidades com alta aversão à incerteza, os indianos e os malaios refletem no seu trabalho uma postura de necessidade de detalhamento excessivo ao discutir escopo do projeto, uma atenção considerada excessiva pelos entrevistados para detalhes de requisitos que não impactam o contexto geral do projeto e uma necessidade muito grande de remoção de escopo, para que o trabalho corresponda às estimativas de prazo e custo que eles consideram adequados. Este exemplo específico fica mais claro na resposta do Gerente de Projetos americano MG à resposta P12.

Por outro lado, os entrevistados percebem a adoção de uma postura positiva dos brasileiros em relação ao atingimento dos objetivos do escopo do projeto, mesmo quando se depara com situações de ambiguidade ou que podem impactar as definições de escopo do projeto. Mais uma vez há divergência quanto ao UAI atribuído por Hofstede (2001) à nacionalidade brasileira. Já a percepção em relação ao time dos Estados Unidos tem alinhamento com o UAI e representa uma postura de controle dos riscos de maneira clara e organizada para garantir a gestão e manutenção do escopo do projeto.

A análise dos impactos no Custo do Projeto por características culturais de aversão à incerteza identifica, primariamente, evidências para a Índia e Malásia, divergindo do UAI atribuído aos dois países. O Brasil está alinhado ao UAI atribuído ao país. O principal impacto identificado nos objetivos de custo do projeto pelas equipes da Malásia e da Índia é relacionado à menor propensão à tomada de decisão e à pouca exposição para solução de situações do dia-a-dia do projeto, acarretando em maior custo para realização de tarefas consideradas corriqueiras.

Já em relação ao Brasil, as manifestações de aversão à incerteza estão alinhadas ao UAI, quando avaliados os impactos no custo do projeto. Como evidência da adição de custo ao projeto, é apresentada a necessidade de prover estimativas maiores do que o necessário para garantir que as entregas não extrapolem os esforços mensurados.

As evidências do impacto da aversão à incerteza na gestão do desempenho do projeto aparecem para a equipe da Malásia que, apesar de ser considerado de baixa aversão à incerteza, reflete em sua atitude de parada das atividades do projeto - ao encontrar situações ambíguas - um comportamento que representa impacto negativo para o time gerencial para o controle do desempenho do projeto. Já em relação à equipe dos Estados Unidos, fica evidente que o alinhamento ao UAI de aversão à incerteza garante uma postura de gestão dos riscos atrelados ao projeto e, conseqüentemente, a gestão de desempenho do projeto é impactada positivamente pelas manifestações de cultura desta nacionalidade.

5.1.3 Individualismo Versus Coletivismo

Através das evidências da pesquisa, foram identificadas manifestações de Individualismo *versus* Coletivismo que impactaram os objetivos de Custo e a gestão do Desempenho do projeto. Dentro do contexto do projeto, buscou-se identificar orientação coletivista ou individualista para avaliar potenciais impactos, levando-se em consideração que, no ambiente organizacional, as manifestações de individualismo *versus* coletivismo influenciam fortemente a natureza do relacionamento entre as pessoas e as respectivas organizações (HOFSTEDE, 2001).

O impacto identificado no Custo do projeto foi exemplificado pelo Analista de Sistemas americano DG, em resposta à P7, quando evidenciada a orientação individualista de um desenvolvedor de sistemas americano que não levou em consideração a visão do grande grupo sobre requisitos de determinada funcionalidade e acabou removendo dados do ambiente de produção de maneira errônea. Tal operação resultou em custos adicionais para o projeto, dada a necessidade de engajamento adicional de recursos e esforços para resolução do problema gerado.

Na perspectiva da gestão do controle de desempenho do projeto, há uma dicotomia entre o comportamento observado pela equipe da Malásia e o UAI atribuído a esta nacionalidade. Apesar do UAI apontar a Malásia como uma sociedade coletivista, existe a percepção de que não há um pronto engajamento da equipe malaia para suporte a rotinas diversas do projeto, impactando negativamente

a gestão de desempenho do projeto. Já em relação à equipe do Brasil, a postura em relação ao engajamento e o trabalho de maneira coletiva são apresentados como fatores que influenciaram positivamente o sucesso do projeto, especificamente, em sua gestão de desempenho.

5.1.4 Masculinidade Versus Feminilidade

A orientação para masculinidade ou feminilidade revelou evidências de manifestações ao longo do projeto conforme os relatos e transcrições das entrevistas, com reflexos identificados no atingimento dos objetivos dos fatores de sucesso do *framework* de gerenciamento de projetos da organização. A comparação das evidências buscou identificar em que momento se manifestam as características de orientação à carreira ou à qualidade de vida, levando-se em consideração que as sociedades consideradas masculinas possuem em seus valores um caráter mais assertivo, competitivo e de materialismo enquanto que o oposto feminino é reconhecido por valores que orbitam nos conceitos de bem estar coletivo e qualidade de vida (HOFSTEDE, 2001).

A manifestação de características culturais de masculinidade ou feminilidade permite identificar impactos negativos no atingimento de objetivos de prazo do projeto, exemplificados por evidências em relação às equipes da Índia e da Malásia. A orientação ao bem estar coletivo e a conduta menos assertiva em termos de negociação ou confronto durante reuniões faz com que haja alinhamento ao MAS atribuído à equipe da Malásia. Os efeitos observados em relação ao prazo do projeto são a necessidade de engajamento do gerente para discussões mais complexas e a dificuldade de contar com recursos trabalhando além das horas que lhes foram designadas para atender situações consideradas de urgência, impactando assim negativamente o prazo do projeto. Em relação à equipe da Índia, que possui orientação maior à carreira refletido no MAS atribuído por Hofstede (2001), é possível identificar que há alto nível de comprometimento ou uma preocupação grande com redução de escopo de projeto para que sejam atingidos os prazos e o custo designados para determinadas tarefas.

O enfoque na carreira e a afirmação da capacidade de entrega se refletem negativamente no Custo do projeto quando há, na equipe da Índia, a preocupação

com a entrega dentro dos objetivos, sem atentar para todo o contexto envolvido no projeto. Este fato é evidenciado pela maneira como acontecem retrabalhos por causa da criação de rotinas de sistema de forma exclusivamente orientada a requisitos descritos, sem pensar na solução como um todo, bem como pela forma como a imposição de ideias de maneira exacerbada acaba impactando negativamente o custo do projeto, que não prossegue devido ao excessivo zelo por processos e aprovações, conforme relatado no Quadro 14.

Mais uma vez, a equipe americana aparece com alto alinhamento ao índice de dimensão cultural atribuído por Hofstede (2001), neste caso, o MAS. Conforme relatado pelo Analista de Sistemas brasileiro CC e pelo Gerente de Projetos brasileiro JR, a orientação à carreira atribuída à equipe americana se manifesta principalmente nas reuniões de projeto e conduções de decisões. De maneira assertiva, o time americano procura demonstrar sua liderança de forma clara e direta, além de vislumbrar oportunidades positivas de visibilidade para sua carreira, ou mesmo, em possíveis avaliações individuais futuras. Esta postura é entendida pelos entrevistados como positiva para o atingimento de objetivos de gestão de desempenho do projeto.

Em suma, as manifestações de cultura revelam um número semelhante de ocorrências que impactam os fatores de sucesso do projeto de forma positiva ou negativa. Este dado indica que a convergência de culturas nacionais dentro de um contexto de times distribuídos contribui para a pluralidade de ações, pontos de vista e opiniões na condução do projeto.

Por outro lado, ao avaliar os resultados encontrados para as manifestações culturais relativas aos americanos, constata-se alto alinhamento aos índices atribuídos por Hofstede (2001) a esta nacionalidade. Além disso, os impactos percebidos pelos entrevistados nas ações dos americanos são sempre vistos de forma positiva.

Como resultado da análise, pode-se perceber também que o índice de Aversão à Incerteza (UAI) não é refletido nos relatos dos entrevistados e nas evidências coletadas através de análise documental e observação para as equipes da Índia, Malásia e Brasil. Existe, normalmente, uma percepção inversa quanto ao comportamento dessas culturas dentro do contexto do projeto e suas implicações em forma de manifestação cultural.

De forma complementar, a composição de equipes com diferentes nacionalidades é vista como algo benéfico pelos entrevistados, levando-se em conta as características mais fortes ou mesmo a limitação de cada nacionalidade envolvida no projeto. Desta maneira, a percepção dos entrevistados é de um cenário de convergência e colaboração entre os times, apesar dos desafios encontrados na interação. Há um interesse no trabalho de maneira global, tentando aprimorar a interação entre as diferentes nacionalidades para extrair aquilo de melhor com que cada um pode contribuir no contexto do projeto.

5.2 Implicações

Os resultados encontrados nesta dissertação se traduzem em dados práticos para a gestão de recursos das grandes organizações que contam com times distribuídos globalmente para construção de *softwares* através de um modelo de gestão de projetos definido a partir de práticas de mercado.

A relevância do tema e as descrições de como se dão as interações entre as diferentes culturas permitem observar que a interação entre os indivíduos demonstra evolução ao longo do tempo: a construção da confiança, o conhecimento entre as partes envolvidas e a colaboração resultam no cenário de um time globalmente distribuído, mas engajado de forma unitária. Além disso, a distribuição de tarefas de maneira organizada e de acordo com as características das diferentes culturas nacionais pode beneficiar a formação de equipes e potencializar reflexos positivos das manifestações culturais no atingimento de objetivos de projetos.

Para culturas com maior distanciamento do poder, como é o caso da Índia e da Malásia, a composição do time deve ser feita de maneira clara e com papéis e responsabilidades formalmente definidos, respeitando assim a orientação hierárquica e a necessidade de formalizações, conforme as características destas nacionalidades. Já para uma cultura como a brasileira (com base nas evidências dessa dissertação e diferentemente do índice PDI atribuído por Hofstede (2001)) e a americana, que demonstram aptidão para lidar com menor orientação hierárquica, é possível a criação de estruturas organizacionais menos formais dentro do projeto.

Nos casos de culturas com maior aversão à incerteza, que se traduziu em ordem prática na cultura da Malásia e da Índia (divergindo do índice UAI atribuído

por Hofstede (2001)), deve-se levar em conta a apresentação de processos mais formais, nos quais existam linhas de ação que balizem o trabalho realizado por indivíduos destas culturas. Já no contexto das equipes brasileira (apesar de divergir do MAS atribuído por Hofstede (2001)) e americana, há possibilidade de se priorizar tarefas mais dinâmicas em termos de mudança de requisitos que podem representar ambiguidade para gestão do escopo, prazo e custo do projeto.

No caso das culturas com abordagem mais coletivista, como é o caso do time do Brasil, Índia e Malásia (esta com reflexos mais individualistas segundo as evidências presentes na dissertação) há a possibilidade de se manter um ambiente colaborativo e de troca de informações e de conhecimento. Do mesmo modo, não se exclui à nacionalidade americana deste ambiente, porém há necessidade de uma maturação da convivência das equipes para garantir que exista plena integração entre os envolvidos.

Finalmente, para as culturas com maior enfoque em qualidade de vida, prioritariamente na Malásia, é necessário que se observe seus valores em relação a horários de trabalho, priorização das tarefas em relação de seus compromissos pessoais e consideração de feriados e outras datas pertinentes em cada cultura. Para as culturas com enfoque maior em sucesso na carreira, o processo de engajamento deve ocorrer de uma forma mais natural.

As implicações práticas encontradas nesta dissertação e apresentadas neste subcapítulo podem servir como baliza para estratégias de composição de novas equipes, nos quais gerentes de recursos podem se valer destas informações para melhor adequação dos recursos de cada nacionalidade dentro de um time global.

5.3 Limitações

As principais limitações desta pesquisa estão atreladas à amostra de representantes de cada cultura que foram entrevistados e o acesso a estas pessoas para realização das entrevistas. Se por um lado, o autor da pesquisa e entrevistador estava inserido no contexto do projeto, por outro lado, a distância física dos recursos dificulta a observação dos comportamentos e das implicações das manifestações culturais nos funcionários situados em países diferentes daquele em que está o entrevistador.

A realização da pesquisa, em grande parte com a utilização de teleconferências, não permite a identificação de pontos mais subjetivos, tais como, as emoções dos entrevistados, suas expressões e reações ao fornecerem seus pontos de vista sobre os assuntos abordados durante a entrevista. Além disso, há risco inerente de o entrevistado não expressar aquilo que realmente está sentindo ou querer expressar algo que não comprometa seu posicionamento dentro da organização.

A natureza da pesquisa que tem como tema central a cultura nacional representa viés para o entrevistador que, por sua vez, também faz parte de uma dessas culturas. As interpretações do entrevistador em relação à própria cultura nacional e às outras culturas nacionais comparadas na pesquisa pode refletir viés e não garantir imparcialidade das interpretações.

Finalmente, como se trata de uma pesquisa que aborda manifestações culturais, o número de entrevistas com média de dois a três entrevistados de cada nacionalidade é limitado para se obter uma generalização das características culturais de uma nacionalidade específica.

5.4 Sugestões de Pesquisas Futuras

A primeira sugestão para pesquisas futuras é de realização de uma pesquisa com maior número de entrevistados, coletando relatos que permitam analisar uma gama maior de percepções e manifestações referentes a cada nacionalidade através de uma evolução do instrumento presente nesta pesquisa ou mesmo com a utilização de outros recursos, como, por exemplo, a pesquisa tipo *survey*. Além disso, a inclusão de outras nacionalidades possivelmente inseridas em outros contextos de projetos de desenvolvimento de SI distribuídos globalmente se faz pertinente para enriquecimento da análise de dados.

Em segundo lugar, a realização de entrevistas de maneira presencial pode expandir os limites da pesquisa, auxiliando o entrevistador na coleta de percepções que vão além daquelas ouvidas e gravadas através de ligações telefônicas. Mais uma vez, a identificação de pontos mais subjetivos, tais como, as emoções dos entrevistados, suas expressões e reações ao fornecerem seus pontos de vista sobre

os assuntos abordados durante a entrevista podem ser observadas de maneira mais detalhada em uma entrevista presencial.

A ampliação do referencial teórico pode auxiliar em pesquisas futuras para que sejam realizadas pesquisas com abordagem mais ampla do que a cultura nacional ou mesmo perspectivas de cultura que não estão somente atreladas à teoria de Hofstede. Com isso, pode haver um aprofundamento maior da análise a partir de outras visões sobre cultura.

Finalmente, existindo a possibilidade de uma expansão do número de entrevistados de cada nacionalidade, com a coleta de mais relatos e maior número de percepções sobre sua própria cultura e as características de outras nacionalidades, há a possibilidade de expansão do detalhamento das percepções entre culturas. Ou seja, durante a análise de dados, havendo uma gama maior de informações seria possível elencar as percepções de uma cultura em relação à outra, aumentando o resultado prático da pesquisa e possibilitando análises de como se dão as interações entre diferentes nacionalidades.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009, 281 p.

BARRET, M.; DRUMMOND, A.; SAHAY, S. Exploring the Impact of Cross-Cultural Differences in International Software Development Teams: Indian Expatriates in Jamaica. **Proceedings of the Fourth European Conference on Information Systems**. v. 2, n. 4, p. 347-356, 1996.

BRYMAN, A. **Quantity and Quality in Social Research**. London: Unwin Hyman, 1988, 208 p..

BURN, J.; SAXENA, B.; MA, L.; CHEUNG, H. Critical Issues in IS Management in Hong Kong: A Cultural Comparison. **Journal of Global Information Management**, v. 1, n. 4, p. 28-37, 1993.

CARMEL, E. AGARWAL, R. Tactical approaches for alleviating distance in global software development. **IEEE Software**, v. 18, n. 2, p. 22-29, 2001.

CARMEL, E.; AGARWAL, R. The Maturation of Offshore Sourcing of Information Technology Work. **MIS Quarterly Executive**, v. 1, n. 2, p. 65-77, 2002.

CASSEL, C. Creating the interviewer: identity work in the management research process. **Qualitative Research**, v. 5, n. 2, p.167-179, 2005.

CHAU, P.; COLE, M.; MASSEY, A.; MONTROYA-WEISS, M.; O'KEEFE, R. Cultural differences in the Online Behavior of Consumers. **Communications of the ACM**, v. 45, n. 10, p. 138-143, 2002.

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GONZALEZ, M.; GASCO, J. The performance of Information Systems through Organization Culture. **Information Technology & People**. v. 14, n. 3, p. 247-260, 2001.

CUMMINGS, J. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. **Management Science**, v. 50, n. 3, p. 352-364, 2004.

DAGWELL, R.; WEBER, R; KLING, R. Systems Designer's User Models: A Comparative Study and Methodological Critique. **Communications of the ACM**, v. 26, n. 11, p. 987-997, 1983.

DOHERTY, N.; DOIG, G. An Analysis of the Anticipated Cultural Impacts of the Implementation of Data Warehouses. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 50, n. 1, p. 78-88, 2003.

DOHERTY, N.; PERRY, I. The Cultural Impact of Workflow Management Systems in the Financial Services Sector. **The Services Industry Journal**, v. 21, n. 4, p. 147-166, 2001.

DOWNING, C.; GALLAUGHER J.; SEGARS, A. Information Technology Choices in Dissimilar Cultures: Enhancing Empowerment. **Journal of Global Information Management**, v. 11, n. 1, p. 20-39, 2003.

DRESSLER, David; CARNS, Donald. **Sociologia: o estudo da interação humana**. Rio de Janeiro: Interciência, 1980, 463 p.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer behavior**. 6. ed. Hinsdale, IL: The Bryden Press, 1990.

FANG, T. A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. **International Journal of Cross Cultural Management**. v. 3, n. 3, p. 347-368, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 216 p.

HOFSTEDE, .G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3. ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2010, 576 p.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, 616 p.

HOFSTEDE, G. The business of international business is culture. **International business review**, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.

KAISER, K.; HAWK, S. Evolution of Offshore Software Development: From Outsourcing to Co-sourcing. **MIS Quarterly Executive**, v. 3, n. 2, p. 192-217, 2004.

KAPPOS A.; RIVARD, S. A Three-Perspective Model of Culture, Information Systems, and Their Development and Use. **MIS Quarterly**, v. 32, n. 3, p. 601-634, 2008.

KEIL, M.; TAN, B. C. Y.; WEI, K; SAARINEN, T.; TUUNAINEN, V.; WASSENAAR, A. A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 299-325, 2000.

KHAN, S.; NIAZI, M.; AHMAD, R. Barriers in the Selection of Offshore Software Development Outsourcing Vendors: An Exploratory Study Using a Systematic Literature Review. **Information and Software Technology**, v. 53, n. 7, p. 693-706, 2011.

LEIDNER, D.; KAYWORTH, T. A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 357-399, 2006.

MAJCHRZAK, A.; MALHORTA, A.; RICHARD, J. Perceived Individual Collaboration Know-How Development Through Information Technology-Enabled Contextualization: Evidence from Distributed Teams. **Information Systems Research**, v. 16, n. 1, p. 9-27, 2005.

MCDERMOTT, C.; STOCK, G. Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 5, p. 521-533, 1999.

MEAD, R. **International management: cross-cultural dimensions**. Oxford: Blackwell, 1994, 478 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299 p.

NICHOLSON, B; SAHAY, S. Some political and cultural issues in the globalisation of software development: case experience from Britain and India. **Information and Organization**, v. 11, p. 25-43, 2001.

OLSON, J. S.; OLSON G. M. Culture Surprises in Remote Software Development Teams. **Association for Computing Machinery Queue**, v. 1, p. 52-59, 2004.

PHATAK, Arvind V. **International management: concepts and cases**. Cincinnati: South Western, 1997, 552 p.

PMI, Project Management Institute. **The Guide to Project Management Body of Knowledge**. PMBOK® Guide, 4th edition. Newton Square: Project Management Institute, 2008, 296 p.

PNG, I.; TAN, B.; WEE, K. Dimensions of National Culture and Corporate Adoption of IT Infrastructure. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 48, n. 1., p. 36-45, 2001.

PRIKLADNICKI, R.; AUDY, J. Process models in the practice of distributed software development: A systematic review of the literature. **Information and Software Technology**, v. 52, n. 8, p. 779-791, 2010.

RAI, A.; MARUPING L.; VENKATESH, V. Offshore information system projects success: The role of social embeddedness and cultural characteristics. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 617-641, 2009.

ROBERTS, K. H.; BOYACIGILLER, N. A Cross-national dimensions research: the grasp of the blinded men. **Research and Organizational Behavior**, v. 1, n. 6, p. 425-476, 1984.

ROBEY, D.; BOUDREAU, M. Accounting for the Contradictory Consequences of Information Technology. **Accounting, Management and Information Technologies**, v. 4, n. 1, p. 167-185, 1999.

ROBEY, D.; RODRIGUEZ-DIAZ, A. The Organizational and Cultural Context of Systems Implementation: Case experience from Latin America. **Information and Management**, v. 17, n. 4, p. 229-239, 1989.

ROBINSON, R. Geert Hofstede: Culture's Consequences: international differences in work-related-values; **Work and Occupations**, v. 10, n. 10, p. 110-15, 1983.

ROMM T.; PLISKIN, N.; WEBER, Y.; LEE, A. Identifying Organizational Culture Clash in MIS Implementation: When Is it Worth the Effort? **Information and Management**, v. 21, n. 2, p. 99-109, 1991.

SABHERWAL, R. The role of trust in outsourced IS development projects. **Association for Computing Machinery**, v. 42, n. 2, p. 80-86, 1999.

SCHEIN, E. **The corporate survival guide**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009, 240 p.

TAN, B.; SMITH, H.; KEIL, M. Reporting Bad News about Software Projects: Impact of Organizational Climate and Information Asymmetry in an Individualistic and Collectivistic Culture. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 4, n. 2, p. 82-92, 2003.

TAYEB, M. H. Hofstede. **International Encyclopedia of Business and Management**, v. 2, n. 2, p. 1771-1776, 1996.

THANASANKIT, T. Requirements Engineering – Exploring the Influence of Power and Thai Values. **European Journal of Information Systems**, v. 11, n. 2, p. 128-141, 2002.

THATCHER, J.; SRITE, M.; STEPINA, L.; LIU, Y. Culture, Overload and Personal Innovativeness with Information Technology: Extending the Nomological Net. **Journal of Computer Information Systems**, v. 44, n. 1, p. 74-81, 2003.

TROMPENAARS, F.; TURNER, H. C. **Riding the waves of cultures**. 2. ed. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1997, 274 p.

WALSHAM, G. Cross-cultural software production and use: a structurational analysis. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 359-380, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010, 248 p.

ANEXO A – VALORES DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

	Distância do Poder ¹	Aversão à Incerteza ²	Individualismo versus Coletivismo ³	Masculinidade versus Feminilidade ⁴	Orientação para curto prazo versus longo prazo ⁵
África do Sul	49	49	65	63	
Alemanha	35	65	67	66	31
Argentina	49	86	46	56	
Austrália	36	51	90	61	31
Áustria	11	70	55	79	31
Bélgica	65	94	75	54	38
Brasil	69	76	38	49	65
Canadá	39	48	80	52	23
Chile	63	86	23	28	
China	80	20	50	60	118
Colômbia	67	80	13	64	
Coréia do Norte	60	85	18	39	75
Costa Rica	35	86	15	21	
Dinamarca	18	23	74	16	
El Salvador	66	94	19	40	
Equador	78	67	8	63	
Espanha	57	86	51	42	
Estados Unidos	40	46	91	62	29
Filipinas	94	44	32	64	19
Finlândia	33	59	63	26	
França	68	86	71	43	
Grã-Bretanha	35	35	89	66	25
Grécia	60	112	35	57	
Guatemala	95	101	6	37	
Holanda	38	53	80	14	
Hong Kong	68	29	25	57	96
Índia	77	40	48	56	61
Indonésia	78	48	14	46	61
Irã	58	59	41	43	
Irlanda	28	35	70	68	43
Israel	13	81	54	47	
Itália	50	75	76	70	
Iugoslávia	76	88	27	21	
Jamaica	45	13	39	68	80
Japão	54	92	46	95	75
Malásia	104	36	26	5	
México	81	82	30	69	44
Noruega	31	50	69	8	
Nova Zelândia	22	49	79	58	30

Panamá	95	86	11	44	
Paquistão	55	70	14	50	0
Peru	64	87	16	42	
Portugal	63	104	27	31	
Rússia	95	50	40	90	10
Singapura	74	8	20	48	48
Suécia	31	29	71	5	33
Suíça	34	58	68	70	
Tailândia	64	64	20	34	56
Taiwan	58	69	17	45	87
Turquia	66	85	37	45	
Uruguai	61	100	36	38	
Venezuela	81	76	12	73	

¹ PDI: Maior valor – Alto Distanciamento do Poder

² UAI: Maior valor – Alta Aversão à Incerteza

³ IDV: Maior Valor - Individualista

⁴ MAS: Sucesso na Carreira (Masculino) / Qualidade de Vida (Feminino) - Maior Valor - Masculino

⁵ LTO: Maior Valor – Orientação para Longo Prazo; Menor Valor – Orientação para o Presente e Passado

Fonte: Hofstede (2001).

APÊNDICE A – MODELO DE COMUNICAÇÃO

Prezado colega _____,

Obrigado pela disponibilidade na colaboração desta pesquisa que visa explorar os efeitos das diferentes culturas nacionais em um ambiente de desenvolvimento de *software* distribuído. Estamos interessados em entender qual o papel da cultura nacional, quais fatores influenciam na interação entre colegas situados em diferentes localidades geográficas e o reflexo disso no durante o ciclo de um projeto de desenvolvimento de SI.

Esta pesquisa faz parte de um projeto de dissertação de mestrado que é conduzido em uma parceria entre a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, situada em Porto Alegre – RS, Brasil e a empresa que autoriza e aprova a realização da pesquisa conforme o e-mail anexo.

As informações compartilhadas, bem como as respostas das perguntas que fazem parte desta entrevista serão analisadas de forma individual e serão tratadas como confidenciais seguindo os preceitos de confidencialidade da empresa e da pesquisa científica.

O tempo médio de resposta da entrevista é de aproximadamente uma hora e será realizado através do serviço de teleconferência da empresa, podendo ser conduzido durante o horário de trabalho. Aguardo o seu contato para agendamento da entrevista.

Atenciosamente

Rafael Donato

APÊNDICE B – MODELO DE COMUNICAÇÃO EM INGLÊS

Dear colleague _____,

Thanks for your availability and collaboration to take part of this interview that has the goal of exploring the effects of national cultures in a distributed software development contest. In this interview, we are interested on exploring the role of national culture, which factors influence in the interaction between colleagues that are situated in different geographic location and the impacts of these aspects during the project life cycle.

This research is part of a master's degree dissertation which is a partnership between University (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, Brazil) and the company and it was previously authorized as per email attached.

The information shared, as well as the answers for the questions that compose this interview will be individually analyzed and handled as confidential information according to company's policies, and scientific research standards.

The interview takes around one hour to be completed and will be handled through company's teleconference service during working hours. I'll be waiting for your contact in order to schedule the interview.

Regards

Rafael Donato

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data da entrevista:	
Função no projeto:	
Nacionalidade:	
Data de engajamento no projeto:	

Dimensão de Cultura	Fator de sucesso em Projeto de TI	Questão
Distância do Poder	Escopo	P1 Você entende que a relação de poder entre chefia e subordinados se manifesta nas ações da equipe de projeto durante as diferentes etapas do mesmo?
		P2 Em relação a outros times (de diferentes nacionalidades) como se manifesta o Distanciamento do Poder e a relação de poder entre chefia e subordinados?
Aversão à Incerteza	Escopo	P3 Você entende que a equipe de projeto apresenta características de aversão à incerteza ou se predispõe a assumir riscos durante as diferentes etapas do projeto?
		P4 Em relação ao trabalho realizado pela equipe, você identifica algum impacto relacionado às características de Aversão à Incerteza?
		P5 Em relação a outros times (de diferentes nacionalidades), você identifica a maneira como se manifesta a Aversão à Incerteza ou a predisposição desses times a assumir riscos?
Individualismo <i>versus</i> coletivismo	Não específico	P6 Você entende que durante as atividades de projeto as decisões são tomadas de forma individual ou em grupo?
		P7 No cotidiano do projeto, qual o estilo de tomada de decisão (individual ou coletiva) que no seu entendimento é realizada com maior nível de qualidade?
		P8 Em relação a outros times (de diferentes nacionalidades), você identifica a maneira como as decisões são tomadas (individual ou coletiva)?
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Não específico	P9 Você entende que a relação entre os diversos integrantes do time de projeto reflete abordagens diferentes para resolução de conflitos?
		P10 Em relação a outros times de projeto (diferentes nacionalidades), você identifica diferenças nas abordagens escolhidas para resolução de conflitos?

		P11	Você entende que a relação entre os diversos integrantes do time de projeto reflete estilos ou maneiras diferentes empregados para negociação nas tarefas cotidianas do projeto?
		P12	Em relação a outros times de projeto (diferentes nacionalidades), você identifica diferenças em tais estilos ou maneiras escolhidas para negociação?
		P13	Você entende que a relação entre os diversos integrantes do time de projeto evidencia diferenças no compromisso entre os participantes do projeto?
		P14	Em relação a outros times de projeto (diferentes nacionalidades), você identifica diferenças na relação de compromisso participantes do projeto?
Aversão à Incerteza	Prazo	P15	Como você considera o posicionamento do time de projeto em relação ao provimento de estimativas perante datas consideradas ousadas ou com documentação considerada incipiente?
		P16	Em relação a outros times (de diferentes nacionalidades), você identifica a maneira como se manifestam características de aversão à incerteza?
Não específica	Prazo	P17	Você identifica situações em que as diferentes características de cultura nacional influenciam no atingimento de objetivos de prazo do projeto?
Distância do Poder	Custo	P18	Qual o nível de controle você exerce sobre tarefas que são delegadas por você aos seus pares?
Não específica	Custo	P19	Você identifica situações em que as diferentes características de cultura nacional influenciam no atingimento de objetivos de custo do projeto?
Distância do Poder	Desempenho	P20	Você entende que o time de projeto respeita acima de tudo as melhores práticas propostas pelo <i>framework</i> de projeto, mesmo que possíveis ações contrárias às boas práticas signifiquem algo melhor para o projeto?
Não específica	Desempenho	P21	No cotidiano do projeto, você já identificou situações em que o time de projeto se deparou com alguma dificuldade em relação a diferenças de língua (ou dialetos diferentes), ou mesmo padrões de escrita de nomes?
Não específica		P22	Você identifica situações que as diferentes características de cultura nacional influenciam no atingimento de objetivos (desempenho) do projeto?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM INGLÊS

Interview Date:	
Project role:	
Nationality:	
Project engagement date:	

Culture Dimension	IT Project Success Aspect	Question
Power Distance	Scope	P1 Do you understand that power distance (hierarchical orientation) between leadership and subordinate manifests during team activities during the project phases?
		P2 In relation to other teams (different nationalities) how the power distance (hierarchical orientation) and relation between leadership and subordinates manifests?
Uncertainty Avoidance	Scope	P3 Do you understand that project team has uncertainty avoidance characteristics or do you understand that project team predisposes to take risks during the different project phases?
		P4 In relation to the work performed by the team, do you identify any impact related to the uncertainty avoidance characteristics?
		P5 In relation to other teams (different nationalities), do you identified the way uncertainty avoidance manifests or the predisposition of these teams to take risks?
Individualism <i>versus</i> Collectivism	Not specific	P6 Do you understand that project decisions are taken individually or as a group during the project activities?
		P7 In the daily project routine, as per your understanding which stile decision (individual or collective) has a higher quality level?
		P8 In relation to other teams (different nationalities), do you identify the way decisions are taken (individual or collective)?
Masculinity <i>versus</i> Femininity	Not specific	P9 Do you understand that relationship between the various project team members reflects different approaches for conflict resolution?
		P10 In relation to other teams (different nationalities), do you identify differences in the approaches chosen for conflicts resolution?

		P11	Do you understand that relationship between the various project team members reflects different styles or approaches used for negotiation during the project phases?
		P12	In relation to other teams (different nationalities), do you identify differences in the approaches chosen for negotiation?
		P13	Do you understand that relationship between the various project team members reflects differences in terms of commitment between those participants?
		P14	In relation to other teams (different nationalities), do you identify differences in regards of commitment between project participants?
Uncertainty Avoidance	Schedule	P15	How do you consider project team positioning in regards to effort sizing when the timeline is challenging or when documentation is incipient?
		P16	In relation to other teams (different nationalities), do you identify the way uncertainty avoidance aspects are manifested?
Not specific	Schedule	P17	Do you identify situations where different national culture aspects influence the achievement of project schedule goals?
Power Distance	Cost	P18	What level of control do you exercise over tasks delegated to your peers?
Not specific	Cost	P19	Do you identify situations where different national culture aspects influence the achievement of project cost goals?
Power Distance	Performance	P20	Do you understand that project team respects the best practices proposed by project's framework, even though possible actions that went against those best practices may imply in better results for the project?
Not specific	Performance	P21	In the daily project routine, have you already identified situations where project team found any challenge related to language differences (or different dialects), or even naming convention standards?
Not specific		P22	Do you identify situations where different national culture aspects influence the achievement of project performance goals?

APÊNDICE E – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

O estudo de caso aqui apresentado tem como motivação a seguinte pergunta de pesquisa: Como as características de cultura nacional manifestada por times globalmente distribuídos são percebidas na gestão de projetos de desenvolvimento de software?

Objetivo geral

- Analisar como são percebidas características de cultura nacional nos fatores de sucesso da gestão de um projeto de desenvolvimento de software realizado por times globalmente distribuídos.

Objetivos Específicos

- a) Identificar manifestações de cultura nacional nos indivíduos em um projeto de software realizado por times globalmente distribuídos;
- b) Identificar o alinhamento das manifestações de cultura nacional com os índices das dimensões de cultura identificadas por Hofstede (2001);
- c) Analisar a relação das manifestações de cultura nacional com os impactos na gestão do projeto de acordo com os fatores de sucesso definidos no PMI (2008).

Fontes de Coletas de Dados

- a) Documentos: Ferramenta de gestão de projetos; Ferramenta de documentação de defeitos; Atas de reunião e relatórios gerenciais de status do projeto;
- b) Entrevistas semiestruturadas detalhada na metodologia de pesquisa do projeto;
- c) Observação participante.

Revisão bibliográfica

- a) Times distribuídos;
- b) Cultura;
- c) Cultura e SI;
- d) Cultura Nacional;
- e) Gestão de Projetos.

Lista de Atividades

- a) Revisão bibliográfica;
- b) Escolha da empresa que fará parte da pesquisa;
- c) Escolha do projeto que fará parte da pesquisa;
- d) Criação e validação do roteiro de entrevistas;
- e) Identificação e coleta de evidências de projeto;
- f) Identificação dos respondentes para entrevistas;
- g) Planejar e agendar as entrevistas;
- h) Realização e gravação das entrevistas;
- i) Realização e coleta das percepções das observações participantes;
- j) Transcrição das entrevistas;
- k) Análise conjunta dos dados coletados;
- l) Análise dos resultados;
- m) Consolidação do relatório de resultados.

PROCEDIMENTOS

Seleção da Empresa - Detalhado no subcapítulo 3.2 Unidade de Análise

Agendamento de Entrevistas

- a) Enviar Apêndice A – Modelo de Comunicação para os candidatos a respondentes;
- b) Agendar as entrevistas.

Realização de Entrevistas

- a) Contextualizar entrevistado nos objetivos da pesquisa;
- b) Ressaltar que as respostas são anônimas;
- c) Requisitar autorização para gravar entrevistas;
- d) Realizar a entrevista com base no roteiro de entrevista – Apêndice C;
- e) Anotar os principais pontos relatados pelos entrevistados.

Análise de Dados

- a) Analisar os dados obtidos através das ferramentas da organização;
- b) Analisar os relatórios oriundos da observação participantes;
- c) Transcrever as entrevistas realizadas;

- d) Analisar os dados de forma individual;
- e) Analisar os dados de forma consolidada.

APÊNDICE F – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E PRAZO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>Quadro 8 – Defeito de Sistema 4173 - Malásia Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo Falta de critério de priorização; falta de sinalização da urgência ao gerente de projetos. Ao negligenciar o fato da perda de prazo, bem como não pedir ajuda para solução em tempo hábil, denota-se a dificuldade da equipe de desenvolvimento da Malásia em reportar problemas ou "más-notícias" do projeto. Com isso, as métricas de atendimento de defeito e prazo do projeto são afetadas.</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [10] - P14 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo "Eu acho que o Indiano se receber uma tarefa do gerente dele, vai se comprometer dependendo da forma como o gerente priorizar a tarefa."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [10] - P14 Alinhado ao PDI = Moderado Impacto = Positivo "O americano e o brasileiro já vão dizer "não, hoje eu tenho meu compromisso às 6 horas e não consigo pegar isso aí". Algumas exceções pra coisas muito sérias podem fazer com que isso se quebre. Mas, o brasileiro e o americano vão argumentar. O comprometimento do brasileiro e do americano vai ser muito forte, vai acabar sendo entregue, mas aí tem um ponto de argumentação. O gerente diz "eu quero isso aí pra hoje", o brasileiro e o americano vão poder dizer "não, não tem como entregar isso aqui pra hoje, eu tenho outros compromissos na minha vida e vou conseguir entregar isso pra amanhã". O indiano vai acatar ao gerente, mas caso não seja o gerente que esteja pedindo ele vai dar baixa prioridade."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [10] - P14 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Positivo "O americano e o brasileiro já vão dizer "não, hoje eu tenho meu compromisso às 6 horas e não consigo pegar isso aí". Algumas exceções pra coisas muito sérias podem fazer com que isso se quebre. Mas, o brasileiro e o americano vão argumentar. O comprometimento do brasileiro e do americano vai ser muito forte, vai acabar sendo entregue, mas aí tem um ponto de argumentação né. O gerente diz "eu quero isso aí pra hoje", o brasileiro e o americano vão poder dizer "não, não tem como entregar isso aqui pra hoje, eu tenho outros compromissos na minha vida e vou conseguir entregar isso pra amanhã". O indiano vai acatar ao gerente, caso não seja o gerente que esteja pedindo ele vai dar baixa prioridade."</p>
		<p>Quadro 9 – Defeito de Sistema 4112 - Brasil Alinhado ao PDI = Não Impacto = Positivo Altíssima autonomia na tomada de decisão e a resolução realizada em tempo recorde Baixo distanciamento do poder, fazendo com que os subordinados tenham autonomia para tomada de decisão e ações que visam prevenir insucessos do projeto.</p>	
		<p>Quadro 10 – Alteração de status do projeto Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo Alteração do status (cor) do projeto, baixo nível de informação, decisão tardia e consequências "Questionado sobre os motivos da condução do projeto daquela maneira, o gerente de projetos explicou que, como já vinha monitorando o projeto e apresentando sempre status negativos durante as reuniões de revisão, entendeu que valeria a pena a tentativa para reverter essa situação, pois não queria vincular sua imagem a de um projeto falho."</p>	

APÊNDICE G – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E ESCOPO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [1] - P2 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo "...o time da Índia se comparado à nós (brasileiros) ou se comparados a, por exemplo, times dos Estados Unidos, vai aceitar uma tarefa sem questionar muito. Eu vi vários exemplos disso: a gente trabalha por requisito e entrega estimando a partir de requisitos e assim por diante. Pro time da Índia, se o chefe deles coloca requisitos adicionais do que os requisitos funcionais eles vão fazer sem questionar."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [1] - P2 Alinhado ao PDI = Moderado Impacto = Positivo "A gente [Brasil] já ia questionar: "não, isso não tá nos requisitos, a gente precisa de um Change Request, a gente precisa de uma documentação. O comportamento é sim diferente."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [1] - P2 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Positivo "Dos Estados Unidos acho que é mais ou menos parecido com o que a gente trabalha aqui..."</p>

APÊNDICE H – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E CUSTO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [18] - P18 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Eu considero que eu priorizo o micro gerenciamento das tarefas que eu delego a outras pessoas. Eu diria que, está relacionado em relação ao conhecimento ou expertise que a outra pessoa tem e o quanto ela vai demandar em termos de dúvidas e aconselhamento para completar a tarefa."</p>	<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [8] - P18 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Para a Índia, por exemplo, os feedbacks não são claros e rápidos, então é necessário o micro gerenciamento pra garantir que as tarefas que são delegadas sejam executadas de maneira fiel às especificações."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [13] - P18 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Eu acho que, se fosse dar uma nota de 1 a 10 eu dou: 7,5. Eu não vou muito pesado, mas eu não aceito que a gente vá adiante com uma coisa que não tá acontecendo, então realmente às vezes acontece a confiança, a gente desenvolve uma confiança trabalhando junto né, o cara faz uma alteração e eu digo "confio em ti, vamos adiante". Vai depender bastante da confiança mas tem que estar alinhado aos requisitos sempre e mesmo estando alinhado eu vou ter que dar uma olhada pra me sentir confortável e não ser questionado depois né?"</p>	<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [12] - P18 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Já se eu comparar com o posicionamento dos colegas dos EUA, eu vejo que eles acompanham as tarefas de uma maneira menos detalhada, exercendo macro gerenciamento sobre as tarefas."</p>
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [12] - P18 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Eu acho que eu faço mais um micro gerenciamento das tarefas (delegadas a outras pessoas), acompanhando todos passos, garantindo que o indivíduo está fazendo em relação à tarefa."</p>	<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [8] - P18 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"O que acontece é que sempre uma tarefa, ou qualquer coisa similar, é roteada através de mim para o time aqui na Índia porque ... ahrrm... eu estou acostumado, eu digo, eu sou parte daquele time, então eu falo com eles, eles falam comigo me atualizando duas vezes por dia dizendo: "ok, o que aconteceu, sobre determinada tarefa". Então, vendo o progresso ao longo da data limite acordada para tarefa ou para o projeto, de qualquer maneira, eu diria sobre todos meus projetos eu tenho certo grau de controle e sobre o trabalho realizado por parte do meu time também."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [14] - P18 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"...Exerço alto nível de cobrança e controle. Eu sou um cara que, acho que vai muito do meu perfil, eu sou um cara que sou muito crítico em relação ao que eu faço, então eu acabo sendo muito crítico, cobro muito resultado das pessoas que eu trabalho."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [12] - P18 Alinhado ao PDI = Moderado Impacto = Nenhum</p> <p>"Isso depende da severidade da tarefa, se for de baixa severidade eu exerço pouco ou nenhum controle. Mas se a severidade é alta, eu vou exercer o mais alto nível possível de controle."</p>
<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [3] - P4 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Cera, ele acaba gerando porque, de novo, no processo do suporte a defeitos, vira e mexe tu acaba recebendo e-mail do time da Malásia que pra nós são desagradáveis porque a gente não tá acostumado a lidar com os nossos problemas diários com os nossos gerentes. Enfim, acaba tentando a resolver da maneira mais amigável possível, e pra nós isso é amigável: não envolver o gerente. E pra eles (malaios) não é porque eles estejam fazendo na maldade, é assim e pronto, se o cara não resolveu em X dias, X horas ou não respondeu o e-mail vou mandar um e-mail pro gerente dele pra ele responder o e-mail. Isso é bem claro na relação da Malásia, principalmente. A meu ver, isso é talvez cultural, a gente tenta só envolver o gerente naquilo que realmente precisa, não pra problemas diários corriqueiros; é um custo desnecessário, pra resolver problemas diários é que eu sou pago. "</p>		<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [25] - P18 Alinhado ao PDI = Moderado Impacto = Positivo</p> <p>"Eu trabalho de uma maneira mais tranquila, se eu passo uma tarefa pra alguém, vou acompanhando 'de longe'. Prefiro assim pra que a pessoa fique mais tranquila pra trabalhar do jeito dela, às vezes ter alguém muito em cima pode atrapalhar o processo, raciocínio, enfim. "</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [15] - P18 Alinhado ao PDI = Moderado Impacto = Positivo</p> <p>"Eu sou mais de, mesmo sabendo que a pessoa está apta a fazer determinada tarefa, eu vou pedir por status e detalhes, eu não deixaria a tarefa 100% independente, mas eu tento fazer com que a pessoa tenha a autonomia sobre aquela tarefa (que seja dona da tarefa). Eu pessoalmente tinha problema com isso no passado, eu tinha que lutar contra o impulso de "passar por cima" quando eu via alguém fazendo algo e pensava "eu sei fazer isso" ou "eu sei fazer isso de maneira mais rápida". Eu espero que tenha ficado melhor nesse aspecto ao longo dos anos ou ao menos ser cuidadoso sobre isso pois senão eu vou pegar todas tarefas para mim, ficar "superalocado" e não será possível entregar as tarefas no prazo. Então para mim é uma evolução para tentar confiar mais, dar mais autonomia, então eu me certifico que a pessoa tem o nível de informação necessário, está confiante e faço o acompanhamento periódico para que a tarefa seja concluído no prazo."</p>
<p>Quadro 11 – Relato de Projeto Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>Analistas de suporte da Malásia instruídos a permanecer em hotel nos Estados Unidos para aguardar o gerente responsável que vinha da Malásia em voo no dia posterior.</p> <p>"A atitude tomada, resultou no não-atendimento de dois (o total eram cinco) dias de treinamento programados para esta ocasião."</p>			<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [21] - P18 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Eu considero que meu estilo de gestão dos projetos como um todo é mais 'de longe'. As tarefas são apresentadas, os prazos são definidos sempre em grupo, eu não digo quanto tempo algo vai demorar ou durar, quem dá o prazo é o responsável pela tarefa. A partir daí, o que vou fazer é pegar status com a pessoa pra ver se está dentro do prazo. Mas é claro que eu fico observando se algo está saindo do curso pra tentar agir antes de uma coisa atrasar, não adianta esperar até o dia 'D' pra perguntar se está pronto, acho que isso é uma maneira de acompanhar de longo mas mostrando que estou por perto. "</p>

APÊNDICE I – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E DESEMPENHO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [13] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Sim, eu diria que, sempre que se tem um processo a ser seguido, como o framework existente, isso é algo que deve ser considerado quando você está dentro de um projeto: Por quê segui-lo? Por quê não segui-lo? E, ahn, quando chega ao ponto que a pessoa tem o recurso, quando as pessoas estão dedicadas ao trabalho, pode haver muita documentação para ser criada e processos para serem respeitados. Então você deve seguir os processos, pois você deve saber que seu projeto vai ser auditado e você tem que saber que todos esses processos tem que ser seguidos."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [13] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"...os indianos buscam seguir muito à risca isso (framework de projetos)"</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [15] - P20 Alinhado ao PDI = Moderado Impacto = Positivo</p> <p>"O brasileiro vai fazer todas as atividades baseadas sempre no processo... O brasileiro às vezes, por exemplo: "eu tenho esse <i>change request</i> aqui, ele é crucial pra gente implementar em produção", aí sei lá, o sucesso do projeto é que isso aconteça em 1 dia, sei lá, só que daí não é o sucesso do projeto, quer dizer, não o sucesso do processo né. O brasileiro vai questionar e dizer não, pode até ser o sucesso do projeto, mas não é o sucesso do processo porque a gente não tá seguindo ele e tal, essa é a cultura brasileira."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [13] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"eu particularmente não olho muito para o framework de projetos. Eu me preocupo mais em fazer o que tem que ser feito e tentar usar aquilo que tem mais valor ou adiciona mais valor ao processo."</p>
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [13] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Eu acho que a maior parte do tempo as pessoas vão seguir aquilo que está descrito no framework de projetos. Esse é o processo padrão da empresa, então, o processo deve ser seguido pois isso vai ser auditado."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [15] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"...Eu acho que os americanos são mais pelo sucesso do projeto mesmo, até por que eles não se preocupam tanto com o processo como o brasileiro e não são tão hierárquicos como o indiano, eles valorizam aí sim o projeto do que o processo..."</p>	<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"Quando você pensa no ambiente do projeto, eu acho que essa questão de poder ela até existe, mas não tão.. acho que as pessoas entendem isso de uma maneira diferente né. Você vê a pessoa de uma hierarquia maior como alguém que pode tentar te ajudar no trabalho, como uma pessoa que você possa contar. Então eu acho que no ambiente menor de projeto, a distância de poder é diminuída, agora quando você pensa no ambiente maior, de diretriz organizacional eu acho que isso existe bastante sim."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [16] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Esta vai ser mais uma resposta ruim, mas pra mim não, eu não sigo o processo. Porque eu nunca tive uma experiência onde eu vi o benefício de algo como isso, na verdade eu vejo que nos causa problemas. Talvez eu nunca tenha tido um projeto que realmente seguiu o processo, então eu não conheço o processo de verdade (risos). Eu posso dar o exemplo de situações triviais como rodar SIT (teste de TI) e UAT (teste de aceitação do usuário) ao mesmo tempo, isso não deveria acontecer, vai contra o processo, mas nós fazemos isso sempre. E ainda por cima, por um longo período, a metodologia da empresa nem cobria a tecnologia que nós trabalhamos, até as nomenclaturas dos documentos era diferentes."</p>
<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [13] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"...e o time da Malásia acaba tendo uma orientação ainda mais forte ao que está escrito no processo..."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [15] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"...Os Indianos eu não vejo contrariar, eles aderem ao processo, eles não são inovadores pelos menos na amostragem que a gente tem. Eles preferem, de novo, ficar na zona de conforto, "eu sei que isso aqui vai onerar, mas eu sei que eu não vou me incomodar, não vou negociar com ninguém, vou fazer assim e pronto porque assim é mais fácil".</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [15] - P20 Alinhado ao PDI = Moderado Impacto = Positivo</p> <p>"...Eu acho que nós brasileiros temos essa percepção de tentar fazer o jeitinho brasileiro pra resolver a situação de maneira mais fácil e aí às vezes foge do processo, pro lado positivo..."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [15] - 20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"...Eu acho que os americanos são mais pelo sucesso do projeto mesmo, até por que eles não se preocupam tanto com o processo como o brasileiro e não são tão hierárquicos como o indiano, eles valorizam aí sim o projeto do que o processo. Eu tenho certeza de que se a gente perguntar pra colegas nossos americanos se eles conhecem os artefatos de cada fase do ciclo de desenvolvimento da empresa, eles vão dizer "acho que não, acho que tem os requisitos funcionais..."</p>
<p>EW - Analista Funcional - EUA - [2] - P2 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"... onde eu incluiria a Índia e a Malásia você talvez precise... qualquer tipo de complicação você precisa conversar com o chefe antes de falar com a pessoa que realmente interessa. Não é algo tão severo, mas é possível perceber a diferença."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [2] - P2 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"... onde eu incluiria a Índia e a Malásia você talvez precise... qualquer tipo de complicação você precisa conversar com o chefe antes de falar com a pessoa que realmente interessa. Não é algo tão severo, mas é possível perceber a diferença."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [2] - P2 Alinhado ao PDI = Moderado Impacto = Positivo</p> <p>"No Brasil, acho que funciona de maneira parecida com os EUA, os gerentes tem uma participação até um pouco maior no dia-a-dia dos projetos, mas eles vão atuar mesmo quando algo não está indo bem ou precisa ser escalado. Mas, o que vejo é que no Brasil essa intervenção dos gerentes demora um pouco mais a acontecer, me parece às vezes que os brasileiros tem uma certa resistência a envolver o gerente, ou reportar que algo não está indo como esperado."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [22] - P20 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Eu sou bem prático nesse aspecto, eu entendo que existe um processo a ser seguido e ele foi definido com base em coisas que existem no mercado, então há uma razão de ele existir. Só que eu olho para o projeto antes do processo, eu sempre vou avaliar se aquilo realmente agrega valor projeto e seguir o processo sempre que possível ... agora ... eu não posso deixar coisas não funcionarem só por causa de resoluções que o processo tem descritas ou por 'medo' do que vou explicar em um processo de auditoria, eu penso no bem do projeto que é o bem da organização no meu ponto de vista."</p>

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [3] - P5 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"A pessoa não vai questionar o risco, não vai ter aversão ao risco, se tiver recebendo uma demanda da chefia né. Por exemplo, um Indiano que receber uma demanda forte do chefe vai acabar fazendo aquilo sem questionamento, não vai se dar por conta que o risco é grande e vai se expor. Vai lá e vai fazer o que foi solicitado, não o que precisa ser feito. "</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [6] - P5 Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"O time do Brasil não atenta muito pra detalhes que podem ser vistos como algum risco, isso tem um lado bom que o trabalho tem uma continuidade e uma certa flexibilidade, mas eles não tem uma preocupação muito grande de documentar... ou seria mais formalizar ... esses riscos e isso pode dar mais trabalho pro gerente de projetos depois."</p>	
	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [15] - P10 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Sobre a Índia, eu já vejo que a resolução de conflitos deles já passam pra uma abordagem mais de usar o gerente. Tem um gerente de programas indiano, que sempre me manda e-mails cobrando alguma coisa e coloca no e-mail quando ele espera ter uma resposta. Por exemplo, manda um e-mail hoje dizendo que a resposta tem vir até amanhã 3 da tarde horário dos Estados Unidos. Bom né, daí se passou da data limite, ele responde aquele e-mail copiando meu gerente, só que isso se tornou tão repetitivo que perdeu o sentido, meu gerente não tá nem aí pra esse tipo de ... eu vou dizer .. intimidação? Na verdade pra mim, se eu não respondi é porque eu não consegui, se precisar mesmo a resposta é só me telefonar."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [2] - P2 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"Parece que alguns grupos que eu trabalho, por exemplo, o time do Brasil, e os próprios colegas americanos, eles são mais habilitados, eles tem uma direção própria, eles podem fazer coisas eles mesmos. Sem necessariamente precisar checar com seus gerentes, ou com alguém hierarquicamente superior antes de fazer as coisas."</p>	
		<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [26] - P20 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"Nesse caso, eu vejo que tem times que trabalham 'by the book' e outros não. No meu caso (Brasil) eu tento sempre usar o bom senso e aquilo que realmente agrega valor pras coisas funcionarem. Tem coisas que não precisa ser levada ao pé da letra, se a auditoria me pedir uma evidência que eu fiz uma reunião de saída de fase, eu não preciso de um 'power point' cheio de cores, etc., pra provar que fiz aquilo. Tendo o e-mail ou a ata da reunião tá bom. É assim que eu sigo. "</p>	
		<p>Quadro 10 – Alteração de status do projeto Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>Alteração do status (cor) do projeto, baixo nível de informação, decisão tardia e consequências</p> <p>"Questionado sobre os motivos da condução do projeto daquela maneira, o gerente de projetos explicou que, como já vinha monitorando o projeto e apresentando sempre status negativos durante as reuniões de revisão, entendeu que valeria a pena a tentativa para reverter essa situação, pois não queria vincular sua imagem a de um projeto falho."</p>	
		<p>Quadro 12 – Autonomia na tomada de decisão Alinhado ao PDI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>Política de horas extras, autonomia na tomada de decisão.</p> <p>"Para os gerentes, apesar do controle exercido na realização de horas extras, as situações apresentadas eram justificáveis para o trabalho além do horário convencional. A falta de percepção da criticidade, foi elencada como o motivo de tal falha."</p>	

APÊNDICE J – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE DISTÂNCIA DO PODER E IMPACTOS NÃO ESPECÍFICOS

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"... temos um tipo de direcionamento para os projetos onde estamos trabalhando e como isso vai influenciar na estratégia traçada no nível do COO e CFO. Eu vejo que há um alinhamento hierárquico desde o mais alto nível hierárquico até o mais baixo nível hierárquico."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"...eu vejo a Índia como tendo uma orientação hierárquica muito forte, existe micro gerenciamento muito forte por parte dos líderes, tanto que por vezes você não pode falar com uma determinada pessoa sem antes falar com o chefe dela primeiro."</p>	<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [2] - P2 Alinhado ao PDI = Moderado</p> <p>"Pelo que eu observo, algumas vezes eu vejo que os americanos e brasileiros tem mais flexibilidade, eles podem, por exemplo, dizer que querem trabalhar de casa e apenas enviar um e-mail dizendo que vão fazer isso. Eles não precisam ter aprovações para fazer isso. Em relação aos indianos, não tenho percepção de como isso funciona."</p>	<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [2] - P2 Alinhado ao PDI = Moderado</p> <p>"Pelo que eu observo, algumas vezes eu vejo que os americanos e brasileiros tem mais flexibilidade, eles podem, por exemplo, dizer que querem trabalhar de casa e apenas enviar um e-mail dizendo que vão fazer isso. Eles não precisam ter aprovações para fazer isso. Em relação aos indianos, não tenho percepção de como isso funciona."</p>
<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [2] - P2 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"a primeira coisa, bem clara que você pode ver é na descrição das funções no RH de todos que trabalham juntos agora, ahhh, tem um certo tipo de alinhamento que, globalmente, cada um está tendo a mesma categoria de função, ahhh, o mesmo título do cargo, que representa uma similaridade entre os times. Esse padrão na descrição de cargos pode servir para padronizar também a relação hierárquica entre os times de projeto"</p>	<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [2] - P2 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"...na Índia um pouco mais, até é caricato isso. Você tem pessoas de um grau maior, organizacional, familiar, enfim, que eles fazem questão de deixar bem claro que (a hierarquia) existe e que você é uma pessoa diferente. Por não ser o gerente da organização, o diretor ou até mesmo numa questão cultural, de ser de uma casta diferente né. Esse comportamento se reflete nos projetos, entendeu? Eles veem a pessoa de um nível (hierárquico) acima como uma pessoa diferente deles né, então, o cara vê, tipo o cara de um comitê, PMO, etc. como um alguém para o qual você está a serviço e ele fica à serviço daquela pessoa: "estou ajudando uma pessoa que é, em algum nível, melhor ou mais importante do que eu".</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Moderado</p> <p>"...Já os brasileiros são mais similares aos americanos, a senioridade importa e eles não precisam reportar ao gerente sobre qualquer ação tomada ou situação encontrada."</p>	<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [5] - P5 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"Em comparação com outras culturas, por exemplo, os americanos, eles são mais flexíveis em relação a riscos identificados e não param o projeto mesmo identificando riscos."</p>
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"Então, eu posso dar um exemplo da Ásia, nós temos clareza e a percepção do contexto como se dá nosso relacionamento com os chefes, eu digo os gerentes, não é tão próximo quanto como acontece com os americanos. É mais como... para nós isso é, nós temos nossa cultura de respeito e quando falamos com nosso gerente nós seguimos esse processo, nós não falamos coisas como "e aí?", nós normalmente nos dirigimos de maneira formal. Então, para aqueles que estão posições mais altas que a nossa, a maioria do tempo nós temos que reportar nossas atividades, eu digo, se eu tenho que sair antes do trabalho, o meu chefe tem que saber isso e aprovar tal saída, para outras localidades é só informar e pronto, mas para nós existe uma aprovação formal disso."</p> <p>"A maneira como nos comportamos com o chefe é sempre formal, existe uma lacuna entre nós, nunca vamos o tratamento com o chefe vai ser próximo quanto é com um amigo."</p>	<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"... Comparando o trabalho em uma unidade de negócios Indiana, a maneira como as pessoas enxergam seus papéis, eles (americanos) claramente distinguem entre seu cargo em comparação com seu papel no projeto. Então, se temos um gerente de projetos e tem algumas pessoas reportando em determinado projeto, isso é uma situação válida. E se em outro projeto essa mesma pessoa não tiver uma função gerencial, a pessoa não é enxergada como sendo demovida (despromovida) ou fazendo um downgrade de função. Na Índia uma situação dessas tem um impacto social muito grande, a hierarquia vai muito além de um projeto ou do dia-a-dia em uma empresa, se você for um gerente um dia, nunca mais poderá dar um passo abaixo e fazer um trabalho diferente disto."</p>	<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [2] - P3 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"Bem, se eu precisasse colocar em um ranking aquilo que eu tenho visto a propensão ao risco no EUA é maior comparado à Índia e também ao Brasil. Não sei se tem a ver com a maneira como eles trabalham, mas enfim, o pessoal dos EUA, no trabalho está mais aberto a pensar fora da caixa ou chegar a uma solução diferente. Ou ainda, chegar a uma solução usando mais o feeling, eu vi eles fazerem isso muito mais vezes do que Índia e Brasil. Tanto brasileiros, quanto indianos ficam muito mais concentrados naquilo que é definido originalmente, fazendo exatamente aquilo que lhes foi dito."</p>	<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [6] - P6 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"Se comparar com os Estados Unidos, pelo que eu observo, a maioria das vezes eles resolvem o conflito 'face-a-face' dentro das reuniões, de forma mais objetiva, sem envolver algum de hierarquia superior."</p>
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [4] - P4 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"Sim, por exemplo esse caso que eu vejo na cultura malaia que as atividades do projeto acabam sendo pausadas quando algo representa risco ao projeto, isso certamente se reflete no andar do projeto e representa impacto ao projeto."</p>	<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [2] - P3 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"Bem, se eu precisasse colocar em um ranking aquilo que eu tenho visto a propensão ao risco no EUA é maior comparado à Índia e também ao Brasil. Não sei se tem a ver com a maneira como eles trabalham, mas enfim, o pessoal dos EUA, no trabalho está mais aberto a pensar fora da caixa ou chegar a uma solução diferente. Ou ainda, chegar a uma solução usando mais o feeling, eu vi eles fazerem isso muito mais vezes do que Índia e Brasil. Tanto brasileiros, quanto indianos ficam muito mais concentrados naquilo que é definido originalmente, fazendo exatamente aquilo que lhes foi dito."</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>No nosso time aqui no Brasil, dá pra ver que tem pessoas com um estilo mais auto gerenciável e outras pessoas que precisam que o gerente exerça um controle maior sobre o dia-a-dia daquela pessoa. Varia de pessoa pra pessoa... ahm... mas é normal que tenham colegas que precisam mais controle (do gerente) do que outros.</p>	<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [2] - P2 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"... Acho que no caso dos Estados Unidos é um pouco diferente, é... você vê a pessoa ah... que tem um nível de poder mais que o seu como um objetivo né, você sabe que pode chegar naquilo, e você usa, de alguma maneira o aprendizado ou o caminho seguido por aquela pessoa pra você tentar chegar de uma maneira igual. Você, ah... vamos dizer que você "idolatra" de uma maneira diferente do que o Indiano né. O americano acaba falando "esse cara é o modelo a ser seguido, eu vou trilhar da mesma maneira e assim eu consigo obter o mesmo sucesso que ele teve".</p>
<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"... Isso acontece de maneira parecida na Malásia, eles estão bastante condicionados à figura do gerente e fica bastante claro nas ações do dia-a-dia."</p> <p>Já os brasileiros são mais similares aos americanos, a senioridade importa e eles não precisam reportar ao gerente sobre qualquer ação tomada ou situação encontrada."</p>	<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [4] - P7 Alinhado ao PDI = Moderado</p> <p>"Eu pessoalmente prefiro um estilo de decisão individual mas, tenho que dizer que entendo totalmente o valor de ter um time inteiro junto fazendo o processo decisório ocorrer conjuntamente. Mas isso depende totalmente do time do projeto que está sendo executado, não deve ser rápido e firme quanto à maneira como você vai conduzir o projeto, você não pode dizer que por política isso vai ser conduzido por um time ou individualmente."</p>		<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim</p> <p>"Comparando o trabalho em uma unidade de negócios Indiana, a maneira como as pessoas enxergam seus papéis, eles (americanos) claramente distinguem entre seu cargo em comparação com seu papel no projeto. Então, se temos um gerente de projetos e tem algumas pessoas reportando em determinado projeto, isso é uma situação válida. E se em outro projeto essa mesma pessoa não tiver uma função gerencial, a pessoa não é enxergada como sendo demovida (despromovida) ou fazendo um downgrade de função. Na Índia uma situação dessas tem um impacto social muito grande, a hierarquia vai muito além de um projeto ou do dia-a-dia em uma empresa, se você for um gerente um dia, nunca mais poderá dar um passo abaixo e fazer um trabalho diferente disto."</p>

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [1] - P2 Alinhado ao PDI = Sim "Olha, aparentemente sim, aparentemente quando tu lida lá com o time da Malásia, por exemplo, eles são meio estranhos em relação a isso. Tanto é que qualquer coisa eles já te escutam, eles mandam pro teu gerente porque não sei se eles não visualizam essa ideia de par e então eles precisam que alguém cobre de maneira mais incisiva do que eles. Eles são meio robotizados digamos assim, acabam tendo um padrão de atitudes pra situações diferentes, então, eles tendem a tentar resolver coisas diferentes da mesma maneira."</p>	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim "Sim, eu acho que a hierarquia é muito importante no contexto de um projeto que faço parte, pois você pode precisar ter uma pessoa com maior autoridade para tomar decisões e fazer com que o projeto tenha andamento. Por esta perspectiva, a pessoa que tem maior autoridade é aquela que toma a decisão, se você não tem essa pessoa, você pode ficar parado em um "dead-lock"</p>		<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [2] - P3 Alinhado ao PDI = Sim "Bem, se eu precisasse colocar em um ranking aquilo que eu tenho visto a propensão ao risco no EUA é maior comparado à Índia e também ao Brasil. Não sei se tem a ver com a maneira como eles trabalham, mas enfim, o pessoal dos EUA, no trabalho está mais aberto a pensar fora da caixa ou chegar a uma solução diferente. Ou ainda, chegar a uma solução usando mais o feeling, eu vi eles fazerem isso muito mais vezes do que Índia e Brasil. Tanto brasileiros, quanto indianos ficam muito mais concentrados naquilo que é definido originalmente, fazendo exatamente aquilo que lhes foi dito."</p>
<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [3] - P2 Alinhado ao PDI = Sim "...Na Malásia, a relação com o gerente está mais relacionada ao acesso às pessoas e às vezes... como pode se dizer ... à informação. Eles usam o gerente como uma referência quando você quer 'escalar' algo que está acontecendo e se você precisa de alguma informação detalhada sobre alguma atividade, por vezes você tem que falar com o gerente da pessoa pra 'pegar' detalhes da tarefa e até mesmo entender se será feita no prazo estipulado."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [3] - P2 Alinhado ao PDI = Sim "Na Índia, a priorização de tarefas e engajamento orbita em torno do gerente, pois será sempre o gerente que vai dar as diretrizes do que deve ser feito, prioridade, etc... Esta é uma que visão mostra uma forte dependência hierárquica .. e.. ahmm. acho que já faz parte da cultura deles."</p>		<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [1] - P1 Alinhado ao PDI = Sim "Aqui na organização, olhando o trabalho dos meus pares ... eu vejo que o gerente serve mais como um apoio pra algo que não está indo muito bem ou precisa ser 'escalado'. No dia-a-dia do projeto, o acompanhamento do gerente acontece em um nível mais distante, então não há tanta interação assim."</p>
<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [7] - P5 Alinhado ao PDI = Sim "... pensando nos malaios... eu posso dizer que tem esse termo aversão ao risco no trabalho deles sim, pois eles acabam se cercando de certezas, como, eu posso dizer que o gerente acaba sendo centralizador de algumas coisas pra que não se tenha risco de algo sair fora do que se espera."</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - [3] - P1 Alinhado ao PDI = Sim "...time da Índia, já vejo que lá normalmente as pessoas tem uma orientação hierárquica mais forte, tratando com certa 'distinção' as pessoas de uma hierarquia superior e até se dirigindo ao gerente de maneira bem mais formal."</p>		<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [2] - P1 Alinhado ao PDI = Sim "...se eu olhar os colegas americanos me vem a ideia de que eles são muito mais disciplinados e auto gerenciáveis que nós (brasileiros)."</p>
<p>JR - Gerente de Projetos - [4] - P2 Alinhado ao PDI = Sim "A Malásia, lá o pessoal ainda é mais extremo do que a Índia, a motivação do trabalho ela é meio que balizada pelo que o gerente propõe. É o gerente que dá o ritmo de trabalho e dá pra ver que a orientação hierárquica é muito mais forte."</p>			

APÊNDICE L – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E PRAZO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [3] - P3 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Nosso trabalho sempre está alinhado aos objetivos da organização, que podem representar atividades desafiantes no dia-a-dia. Identificando riscos ou situações de risco, pode representar uma pausa no projeto, em uma situação dessas eu não quero prosseguir com o projeto, é necessário corrigir isso antes de proceder com o projeto, é um maneira de evitar o risco ou no mínimo minimizá-lo."</p>	<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [11] - P14 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"...eu acho que o único (país) que eu tive maiores diferenças foi com a Índia, ainda que exista comprometimento, se eles chegam a um certo ponto que não podem garantir que aquilo (determinado escopo) será entregue a reação é de não avançar com a tarefa. Eu diria que isso está relacionado a cultura do ambiente, eles priorizam os horários, as especificações e as coisas que podem sair dessa sistemática acabam refletindo no prazo do projeto."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [14] - P16 Alinhado a UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"Eu noto que o time do Brasil, nós sempre tentamos enviar todo tipo de documentação para o time e o time foi sempre ótimo em capturar o que nós queremos fazer e são capazes de oferecer sugestões para dar andamento ao processo."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [9] - P15 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Isso vai estar atrelado à experiência do grupo. Por exemplo, se me apresentam um projeto que tem como objetivo ser entregue em seis meses, mas pela experiência do meu time nós entendemos que aquele projeto é possível ser entregue apenas em um ano, nós vamos mover o projeto adiante e rever o planejamento posteriormente. Isso tudo sem soar nenhum alarme ou fazer nenhum barulho, a ambiguidade faz parte do nosso trabalho."</p>
<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [3] - P3 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"Então, bem, no... ahmm, o pessoal que eu estou trabalhando em minha organização, quando tem uma tarefa a ser feita, ah, a maioria do time vai estar apta a desafios ok? E, caso o prazo ou o escopo seja algo impossível de ser alcançado, ah, nós vamos prover um feedback para o gerente de projeto perguntando se tem algum caminho alternativo que possamos seguir e pedindo direcionamento de como devemos conduzir tal situação."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [14] - P16 Alinhado a UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"...Em minha experiência com a Índia, as coisas tem que ser muito mais claras, principalmente os requisitos, se você tem qualquer tipo de ambiguidade as coisas acabam indo mal por vezes, onde eu já vi um time da Índia se recusando a mover em frente por causa de erros de ortografia (risos). Eles estavam tão preocupados sobre aquilo que não se preocupavam em entender a ideia central da solução, não atentaram para as outras 14 páginas do documento e eu disse: vocês leram aquilo ou estão focados apenas naquela pequena parte?. Então, isso é mais frustrante porque ao invés de tentar enxergar o grande cenário eles apenas estavam focados em pequenos detalhes. ... parece que a Índia precisa mais daquilo, menos ambiguidade (risos), eles precisam disso minimizado para seguir propriamente com o trabalho"</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [9] - P15 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"O que eu vejo às vezes são "superestimativas" pra facilitar a vida do time (time do Brasil), de novo não pensando naquela questão de que isso vai acarretar em mais dinheiro (investimento) e vai acarretar em problemas pra empresa. A equipe só quer fazer com que tenha mais tempo e seja um projeto mais tranquilo, né?"</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [13] - P15 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Certo, para os Estados Unidos, quando algo não está muito claro nós normalmente paramos e tentamos identificar os pontos ambíguos. Antes de mover em frente, nós tentamos responder todas as perguntas em aberto e isso é o que eu vejo mais, se tem questões salientes que irão causar problemas nós paramos e dizemos "estas são as respostas que precisamos". Mas, se nós pegamos um documento ambíguo, nós sempre podemos trabalhar naquilo, podemos tentar "pegar" a ideia central então você pode antecipar essas questões e fazer as coisas andando novamente."</p>
<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [23] - P16 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"O time da Malásia vai seguir essa linha de pensamento, os pontos em aberto podem comprometer a entrega e eles vão levar isso ao pé-da-letra também."</p>	<p>BS - Analisa de Sistemas - Índia - [9] - P15 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Mesmo olhando para requisitos não tão completos, o que sempre fazemos é colocar um ponto de início explicando que determinado requisito não está completo. Nós vamos em frente, reunimos os números e dizemos: 'mas, por favor, tome nota de que tais pontos não estão claros, vou dar visibilidade e levantar a restrição'. Está relacionado à questão do risco de como os Indianos são. Os Indianos não irão pedir prazos adicionais para proceder com o trabalho. Irão sim, levantar a restrição do requisito ou da solução mantendo o objetivo de entrega dentro de 5 dias."</p>	<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [7] - P15 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"...não vejo em nosso dia-a-dia se alguém vier com um prazo irreal perguntando se alguém consegue entregar alguma coisa, se bem que a gente (brasileiros) quando se depara com uma situação dessas a gente reclama em grupo. Sei lá, a gente diz que não consegue ah... executar isso imediatamente, mas na prática isso não se reflete em uma tensão porque você sabe que a data real, ela acaba se definindo no tempo correto, que não é o tempo proposto originalmente."</p>	<p>BS - Analisa de Sistemas - Índia - [10] - P16 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Na verdade eu vejo, pessoal dos EUA, eles... eles iriam em frente provendo números completos, mas, ao mesmo tempo sabendo que seria muito difícil atingi-los. Quando eu digo, a intenção é de maximizar, ou seja, quando eles identificam algum ponto em aberto na documentação, vão adicionar certa "gordura" na estimativa."</p>
	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [5] - P5 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Olhando pra outros times, acho que tem diferenças bem visíveis .. como ... na Índia, é... eu posso ver que tem um temor maior em relação à situações que não estão bem claras ou que podem representar risco a uma parte do projeto. Isso é visto na maneira como eles conduzem a produção dos códigos deles, atentando sempre a todos detalhes, o que pode colocar algumas barreiras no progresso das tarefas. Porque algumas vezes eles não avançam em uma tarefa se faltar detalhes ou informações, e isso faz com que tenha mais demora."</p>	<p>BS - Analisa de Sistemas - Índia - [10] - P16 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"...Em relação aos brasileiros, o que eu vejo é que se o time no Brasil pretende fazer algo em 5 dias, que pode ser muito agressivo, é isso mesmo que eles irão compartilhar com a audiência maior, esses 5 dias. Não vai ser adicionado gordura, mais tempo para lidar com a situação de incerteza dos requisitos do projeto. Fica claro que a intenção é sempre fazer no menor tempo possível."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [17] - P15 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Bem, nosso time (time dos Estados Unidos) já está acostumado com o jeito da organização de apresentar os projetos e dar prazos pra projetos... isso é... sabemos que por vezes teremos projetos que vão ser apresentados pra ser entregues em 1 ano, quando na verdade ele precisa de mais tempo. O que se faz então, é garantir que o projeto tenha andamento, inicie com todas as variáveis e riscos documentados e que se dê visibilidade que aquele prazo não é realista com base em dados, que serão levantados na fase de planejamento e apresentados pros 'sponsors'. Acho que isso tem a ver com a maturidade do time também, quando se vê um projeto muito complexo com prazos não realísticos ... é ... não tem uma reação negativa."</p>

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [12] - P12 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Se eu pensar na Índia, por exemplo, pra coisas de projeto eles tem abordagens de negociação mais relacionada a fazer com que as coisas 'caibam' dentro do número de horas ou da disponibilidade de recursos que eles tem. Isso porque eu vejo que eles preferem não se comprometer em algo que seja mais difícil de ser entregue.. com prazo apertado, por exemplo. Daí, eles usam a negociação, mais pra tentar diminuir o escopo e fazer caber dentro do prazo que estimam. "</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [6] - P4 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Sim, por exemplo: eu já vi um caso de um analista de testes (do Brasil) que não queria começar a fase de testes do projeto porque não tinha recebido a aprovação de um documento de uma pessoa do time de negócios. Já era o terceiro dia da fase de testes e nada de começar o trabalho. Só que, das 10 pessoas que tinham que aprovar aquilo, 9 já tinham aprovado e era notório que o conteúdo do documento estava certo. Só que as vezes se leva algumas coisas tão ao pé da letra que trava o projeto. "</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [21] - P16 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Os americanos tratam isso de forma natural, se um requisito não tá claro, eles vão elencar os riscos daquilo, apresentar o caminho A, B e C, dar uma estimativa pra cada caminho desses e a partir daí segue o projeto."</p>
	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [22] - P16 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Os colegas da Índia, vão ter um posicionamento mais... eu diria ... radical em relação a isso. Não vão admitir que tenha documentos com pontos em aberto, antes de seguir com o projeto, pois eles vão demonstrar certo 'medo' de não conseguir entregar aquilo."</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [20] - P15 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"O pessoal aqui no Brasil trata isso de maneira bem tranquila. A primeira abordagem quando o time de negócios quer incluir algo a mais dentro do projeto é chegar 'tocando o terror', botando pressão que aquilo é muito importante, o que significa em termos de benefícios pra organização, etc. A gente sempre tenta flexibilizar, se é algo que eu tenho um recurso disponível e não vai impactar no projeto e vou lá e peço pro pessoal fazer. Agora, como é o caso do projeto aqui, com mais de 20 alterações médias e de requisitos grandes que apareceram nas fases de teste, não tem o que fazer, tem que estender o prazo mesmo e comunicar isso de maneira clara. "</p>	

APÊNDICE M – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E ESCOPO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [10] - P16 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Em relação a outros times, eu vejo que Índia e Brasil tem melhorado muito nesse aspecto por terem adquirido mais experiência em relação a como projetos grandes funcionam dentro da organização. No passado estes dois países eram os primeiros a soar todos alarmes quando identificavam tal situação (ambiguidade de escopo ou prazo), mas hoje eu vejo que quem faz isso é o pessoal da Malásia."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [14] - P16 Alinhado a UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"...Em minha experiência com a Índia, as coisas tem que ser muito mais claras, principalmente os requisitos, se você tem qualquer tipo de ambiguidade as coisas acabam indo mal por vezes, onde eu já vi um time da Índia se recusando a mover em frente por causa de erros de ortografia (risos). Eles estavam tão preocupados sobre aquilo que não se preocupavam em entender a ideia central da solução, não atentaram para as outras 14 páginas do documento e eu disse: vocês leram aquilo ou estão focados apenas naquela pequena parte? Então, isso é mais frustrante porque ao invés de tentar enxergar o grande cenário eles apenas estavam focados em pequenos detalhes. ... parece que a Índia precisa mais daquilo, menos ambiguidade (risos), eles precisam disso minimizado para seguir propriamente com o trabalho"</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [14] - P16 Alinhado a UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"Eu noto que o time do Brasil, nós sempre tentamos enviar todo tipo de documentação para o time e o time foi sempre ótimo em capturar o que nós queremos fazer e são capazes de oferecer sugestões para dar andamento ao processo. "</p>	<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [3] - P3 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Então, bem, no... ahmm, o pessoal que eu estou trabalhando em minha organização, quando tem uma tarefa a ser feita, ah, a maioria do time vai estar apta a desafios ok? E, caso o prazo ou o escopo seja algo impossível de ser alcançado, ah, nós vamos prover um feedback para o gerente de projeto perguntando se tem algum caminho alternativo que possamos seguir e pedindo direcionamento de como devemos conduzir tal situação."</p>
<p>EW - Analista Funcional - EUA - [14] - P16 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Acho que para o time da Malásia, eles estão no meio da classificação, ao menos para o time que eu já trabalhei com, eles vão mais a fundo tentando entender o conceito sem se preocupar em ter tudo 100% perfeito."</p>	<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [7] - P12 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Vendo como os indianos são, existe uma postura de ganhar muito menos e entregar exatamente o que você diz, ao invés de ... ahhh ... dar um passo atrás e pegar a maior porção de um escopo, talvez entregando 90% por cento daquilo. Se não for possível terminar os outros 10% em tempo hábil, seria visto como a falta de capacidade de entregar o conjunto todo. Então, para nós (indianos), a abordagem seria pegar aqueles 90%, entregar toda essa parte e não se comprometer com os outros 10% que são arriscados na nossa perspectiva. "</p>	<p>CM S - Analista Funcional - Brasil - [7] - P15 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"...não vejo em nosso dia-a-dia se alguém vier com um prazo irreal perguntando se alguém consegue entregar alguma coisa, se bem que, a gente (brasileiros) quando se depara com uma situação dessas a gente reclama em grupo. Sei lá, a gente diz que não consegue ahh... executar isso imediatamente, mas na prática isso não se reflete em uma tensão porque você sabe que a data real, ela acaba se definindo no tempo correto, que não é o tempo proposto originalmente. "</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [13] - P15 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Certo, para os Estados Unidos, quando algo não está muito claro nós normalmente paramos e tentamos identificar os pontos ambíguos. Antes de mover em frente, nós tentamos responder todas as perguntas em aberto e isso é o que eu vejo mais, se tem questões salientes que irão causar problemas nós paramos e dizemos: 'estas são as respostas que precisamos'. Mas, se nós pegamos um documento ambíguo, nós sempre podemos trabalhar naquilo, podemos tentar "pegar" a ideia central então você pode antecipar essas questões e fazer as coisas andarem novamente."</p>
<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [18] - P16 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Na Malásia, pode ter uma reação até negativa na realização dessas atividades, às vezes o time acaba parando e não segue adiante, o que prejudica o andamento do projeto. Ahh ... daí, depois de bastante explicação e explicar a ambiguidade do projeto, eles retomam o trabalho. "</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [12] - P12 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Se eu pensar na Índia, por exemplo, pra coisas de projeto eles tem abordagens de negociação mais relacionada a fazer com que as coisas 'caibam' dentro do número de horas ou da disponibilidade de recursos que eles tem. Isso porque eu vejo que eles preferem não se comprometer em algo que seja mais difícil de ser entregue... com prazo apertado, por exemplo. Daí, eles usam a negociação, mais pra tentar diminuir o escopo e fazer caber dentro do prazo que estimam. "</p>	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [10] - P16 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Positivo</p> <p>"Em relação aos brasileiros, o que eu vejo é que se o time no Brasil pretende fazer algo em 5 dias, que pode ser muito agressivo, é isso mesmo que eles irão compartilhar com a audiência maior, esses 5 dias. Não vai ser adicionado gordura, mais tempo para lidar com a situação de incerteza dos requisitos do projeto. Fica claro que a intenção é sempre fazer no menor tempo possível. "</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [2] - P3 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Eu acho que tem bastante aversão e tem características individuais de algumas pessoas que acabam... sei lá.. 'desmitificando' isso aí e entrando mais no risco e assumindo mais o risco. Numa visão geral, por exemplo, o modo como a gente trabalha aqui a gente tem bastante aversão ao risco sim, e algumas pessoas acabam se diferenciando bastante em relação a como resolver esse tipo de problema né. Por exemplo, uma mudança muito grande [adição de escopo em meio ao andamento do projeto] numa fase meio complicada, muita gente, a maioria do time vai dizer: 'não, não e não'. Essa postura seria a mais óbvia pois várias pessoas terão que assumir aquela condição se 'expor' ao risco, mas tem pessoas que pensam no projeto como um todo e acabam assumindo riscos mesmo sem ter o apoio de todos."</p>
			<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [10] - P16 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Na verdade eu vejo, pessoal dos EUA, eles... eles iriam em frente provendo números completos, mas, ao mesmo tempo sabendo que seria muito difícil atingi-los. Quando eu digo, a intenção é de maximizar, ou seja, quando eles identificam algum ponto em aberto na documentação, vão adicionar certa "gordura" na estimativa."</p>
			<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [4] - P3 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Eu acho que a equipe tem sim uma abordagem de tomada de riscos, com os devidos controles é claro, utilizando os recursos que o gerenciamento de projetos propicia. Essa abordagem de tomada de risco dentro do time ... é ... ela pode estar atrelada à experiência da equipe na execução de projetos, mas vejo que o time lida com isso de uma forma 'natural'."</p>

APÊNDICE N – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E CUSTO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>EW - Analista Funcional - EUA - [4] - P5 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Pela minha experiência, minha primeira reação é que, os times da Índia e da Malásia tendem a evitar riscos mais do que os times brasileiros e americanos. ... Nos meus trabalhos com o time da Malásia .. parece que .. durante as conversas que eu tenho com os times, me passa a impressão que é minha responsabilidade de colocar ideias na discussão e liderar a discussão em si. Eles são mais diferenciados, ou muito respeitadores então, a tendência é que eu lidere mais as discussões com esses times do que com um time dos Estados Unidos ou Brasil, por exemplo. Parece que a cultura dentro do ambiente de trabalho, pode ser algo como "se eu me submeto mais ao meu gerente" se alguma coisa torna-se mais arriscado ou questionável eu não vou tomar uma decisão, eu vou deixar que alguém em uma hierarquia superior faça isso"</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [4] - P5 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Pela minha experiência, minha primeira reação é que, os times da Índia e da Malásia tendem a evitar riscos mais do que os times brasileiros e americanos. Minha primeiras interações com times da Índia foram realmente frustrantes, pois eles tendiam a colocar foco em pequenas coisas e não no cenário inteiro. Então eles prestavam atenção nessas pequenas coisas que não representavam riscos, o que pra mim eram coisas menores como, por exemplo, erros de grafia na documentação, eu entendia o ponto deles, mas ali não havia um esforço pra entender a ideia maior. Eu sei que trabalhando com outros times, como os brasileiros, as coisas são encaradas de uma maneira diferente, não ficam incomodados se uma palavra está escrita errada na terceira página do documento."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [4] - P5 Alinhado ao UAI = Moderado Impacto = Positivo</p> <p>"Pela minha experiência, minha primeira reação é que, os times da Índia e da Malásia tendem a evitar riscos mais do que os times brasileiros e americanos. Os brasileiros entendem que tem uma questão maior a ser considerada e podem "pegar " a ideia central daquele documento e dar uma solução.. em um método diferente que outro time faria. "</p>	
<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [4] - P5 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Eu vejo que em ordem de propensão ao risco, o time com menor propensão é o time da Malásia tem menor habilidade para assumir riscos e aqui eu faço um parênteses. Talvez por sua falta de conhecimento, eles acabem se expondo a altíssimos níveis de risco pois não conhecem o processo onde estão envolvidos, como por exemplo, no caso de um teste de uma ferramenta automatizada para geração de registros contábeis que ao invés de ter sido testada em um ambiente isolado foi testada em produção e bagunçou com o fechamento contábil da empresa em pleno período de conciliação fiscal. Apesar de notar que eles não tem propensão ao risco, às vezes a falta de conhecimento ou a ansiedade de fazer as coisas rápidas causa impactos para os projetos com ações de altíssimo risco."</p>	<p>Quadro 10 – Defeito de Sistema 4297 - Índia Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>Alteração de status do defeito indevida para "cancelado" A tentativa de inserir uma correção no sistema, de forma mascarada e fora do processo normal de auditoria, acabou adicionando custo no processo de pesquisa de como a situação teria sido "auto resolvida", no engajamento do líder de projeto para entender a situação e no envolvimento do time gerencial para clarificar a situação.</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [2] - P3 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Eu acho que tem bastante aversão e tem características individuais de algumas pessoas que acabam.. sei lá.. 'desmitificando' isso aí e entrando mais no risco e assumindo mais o risco. Numa visão geral, por exemplo, o modo como a gente (time do Brasil) trabalha aqui a gente tem bastante aversão ao risco sim, e algumas pessoas acabam se diferenciando bastante em relação a como resolver esse tipo de problema né. Por exemplo, uma mudança muito grande [adição de escopo em meio ao andamento do projeto] numa fase meio complicada, muita gente, a maioria do time vai dizer: 'não, não e não'. Essa postura seria a mais óbvia pois várias pessoas terão que assumir aquela condição se 'expor' ao risco, mas tem pessoas que pensam no projeto como um todo e acabam assumindo riscos mesmo sem ter o apoio de todos. "</p>	
	<p>DS - Gerente de Projetos - Índia - [5] - P9 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Se você olhar pra Índia, as pessoas que são mais ... têm mais medo de arriscar, elas também terão medo de que, se fizerem algo errado isso vai voltar pra elas. Então elas serão mais preocupadas em identificar quem fez algo errado do que corrigir aquilo de maneira.... ou melhor.. colocar uma correção imediata e também definir um curso de ação para evitar aqui de acontecer no futuro. Isso vai fazer com que maior esforço e tempo sejam dispendidos, ao invés de corrigir o problema e identificar maneiras de como evitar isso no futuro."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [9] - P15 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"O que eu vejo às vezes são "superestimativas" pra facilitar a vida do time (time do Brasil), de novo não pensando naquela questão de que isso vai acarretar em mais dinheiro (investimento) e vai acarretar em problemas pra empresa. A equipe só quer fazer com que tenha mais tempo e seja um projeto mais tranquilo, né? "</p>	

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
	<p>MG - Gerente de Projetos - EJA - [12] - P12 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Se eu pensar na Índia, por exemplo, pra coisas de projeto eles tem abordagens de negociação mais relacionada a fazer com que as coisas 'caibam' dentro do número do horas ou da disponibilidade de recursos que eles tem. Isso porque eu vejo que eles preferem não se comprometer em algo que seja mais difícil de ser entregue.. com prazo apertado, por exemplo. Daí, eles usam a negociação, mais pra tentar diminuir o escopo e fazer caber dentro do prazo que estimam."</p>	<p>Quadro 15 – Defeito de Sistema 4300 - Brasil Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>Alteração de obrigatoriedade dos parâmetros de relatório</p> <p>Ao decidir alterar a obrigatoriedade dos parâmetros sem fazer uma verificação com os usuários, o desenvolvedor acabou gerando esforço extra de trabalho durante o período de suporte à produção para que as alterações fossem desfeitas</p>	
	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [8] - P5 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Já o time da Índia, tem mais aversão ao risco, pois eles condicionam tudo ao detalhamento de requisitos, se tiver uma vírgula fora do lugar, normalmente o processo vai travar por causa do entendimento que aquele requisito ambíguo pode afetar. Já vi um exemplo disso acontecer, de uma maneira um pouco diferente, nós tínhamos uma lista de servidores pra atualizar com uma determinada rotina, tipo de banco de dados, e esses servidores têm um nome parecido que vai de 1 a 6... tipo... Servidor01, 02, 03, 04... e assim por diante. Bom, daí na hora de fazer o documento que instrua a tal atualização, a pessoa incluiu o nome de todos servidores menos o 04. Daí o DBA (Administrador de Banco de Dados) da Índia pegou o documento durante a instalação em produção, fez pra todos, menos o 04. E não falou nada, não achou estranho, não questionou, mas era algo quase óbvio pois a nomenclatura dá a entender que aqueles servidores são pro mesmo propósito. O problema em si foi descoberto muito tempo depois, aí isso acaba se tornando custoso dentro do projeto."</p>	<p>Quadro 14 – Discussão de requisitos - Brasil Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>Discussão de requisitos, autonomia na tomada de decisão para incorporar escopo ao projeto.</p> <p>A aversão ao risco se manifesta de maneira bastante explícita na tomada de decisão entre os analistas de diferentes culturas.</p>	

APÊNDICE O – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E DESEMPENHO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [18] - P16</p> <p>Alinhado ao UAI = Não</p> <p>Impacto = Negativo</p> <p>"Na Malásia, pode ter uma reação até negativa na realização dessas atividades, às vezes o time acaba parando e não segue adiante, o que prejudica o andamento do projeto. Ahh ... daí, depois de bastante explicação e explicar a ambiguidade do projeto, eles retomam o trabalho. "</p>			<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [17] - P15</p> <p>Alinhado ao UAI = Sim</p> <p>Impacto = Positivo</p> <p>"Bem, nosso time (time dos Estados Unidos) já está acostumado com o jeito da organização de apresentar os projetos e dar prazos pra projetos... isso é... sabemos que por vezes teremos projetos que vão ser apresentados pra ser entregues em um ano, quando na verdade ele precisa de mais tempo. O que se faz então, é garantir que o projeto tenha andamento, inicie com todas as variáveis e riscos documentados e que se dê visibilidade que aquele prazo não é realista com base em dados que serão levantados na fase de planejamento e apresentados pros 'sponsors'. Acho que isso tem a ver com a maturidade do time também, quando se vê um projeto muito complexo com prazos não realísticos ... é ... não tem uma reação negativa."</p>

APÊNDICE P – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE AVERSÃO À INCERTEZA E IMPACTOS NÃO ESPECÍFICOS

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [4] - P5 Alinhado ao UAI = Não</p> <p>"...a Malásia, por exemplo, eles sei lá, acabam sendo totalmente avessos ao risco, só fazem aquilo que for permitido e da maneira como tá especificado, eles não fogem uma vírgula. Um exemplo clássico para nós ali do time é, quando 'estava' trabalhando com suporte de defeitos, é, um incidente é fechado assim que abre uma task pro time nosso time. Dai, não interessando se o problema tá resolvido ou não, eles passam o defeito pra nós e fecham o defeito. Porque não tem uma análise crítica: "ah ... a gente só fechou o problema quando o problema tá resolvido", no mundo deles o problema tá resolvido quando eles passam pra outra pessoa."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [4] - P5 Alinhado ao UAI = Não</p> <p>"Os indianos eles seguem mais o perfil da Malásia, eles acabam sendo bem rígidos em relação àquilo que é especificado. Vejo falta de senso crítico, de tipo analisar um requisito, e olhar e ver que ele tá errado. Eles preferem fazer errado, sabendo que tá errado, mas fazer de acordo com o que foi pedido, normalmente com uma motivação de orientação hierárquica."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [2] - P3 Alinhado ao UAI = Não</p> <p>"... nós brasileiros a gente tende a assumir o risco até de maneira às vezes inconsequente dependendo do projeto. E não que seja de má fé, às vezes as pessoas querem resolver um determinado problema e não medem as consequências de como vão agir e acabam burlando o processo [de desenvolvimento] que a gente tem interno."</p>	<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [4] - P4 Alinhado ao UAI = Não</p> <p>"Bem, é claro que o time aceita desafios, certo? Isso é mais, uma característica, ahmm, do time de projeto perseguir o cumprimento de objetivos e ahmm, é, de alguma maneira alinhado com os objetivos do projeto que deve refletir os objetivos da empresa. Com isso, eu entendo se os resultados do projeto são positivos para a empresa, o impacto dessa característica é positivo."</p>
	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [3] - P3 Alinhado ao UAI = Não</p> <p>"Por natureza os indianos são avessos ao risco, quando eu digo avessos ao risco sempre tem uma pessoa querendo fazer uma dupla checagem antes de tomar um passo. Quando falamos em ter uma incerteza e tentar evitá-la, respectivamente o que eu penso é que trabalhando com pessoas da Índia, o trabalho é feito de maneira consciente, sempre checando cada ponto antes de escolher por uma abordagem ou outra. De maneira geral, se formos falar da maneira como os indianos pensam, normalmente são avessos ao risco, não tendo propensão a assumir tais riscos."</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [5] - P3 Alinhado ao UAI = Moderado</p> <p>"Isso tem uma variação grande de caso pra caso, eu vejo normalmente que tem diferenças até dentro das funções de cada no projeto. Um negócio que vejo: tem pessoas no time de desenvolvimento muito mais aptas a assumir riscos e que gerenciam isso de maneira muito tranquila ao longo do projeto. Mas tem pessoas do time de testes que tem aversão ao risco pois eles são responsáveis por testar a solução que tá sendo construída, por isso qualquer ponto ambíguo já se torna algo pra barrar o andamento do projeto."</p>	<p>DC - Analista de Sistemas - EUA - [2] - P3 Alinhado ao UAI = Sim</p> <p>"Se existem riscos envolvidos, eles vão ser mapeados pelo time de projetos e formalizados ao gerente de projetos. Dai, o gerente de projetos vai ser responsável por comunicar e documentar formalmente tais riscos, para que então seja tomada uma decisão sobre quais riscos vão ser mitigados e quais vão ser assumidos pelo time."</p>
	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [4] - P4 Alinhado ao UAI = Não</p> <p>"Sim, eu acredito que sempre tem um impacto, duas coisas podem acontecer, a coisa boa é que tendo a abordagem de aversão ao risco você pode estar trabalhando para o objetivo maior do projeto. Mas no processo, tomando uma abordagem de menor risco, sua criatividade ou originalidade não tem espaço. Esse contexto não permite muito brainstorming, tentando ir para uma abordagem radical por exemplo. Em um processo muito conservador o risco é reduzido, mas a oportunidade de se aprender algo novo também é reduzida."</p>		<p>EW - Analista Funcional - EUA - [3] - P3 Alinhado ao UAI = Sim</p> <p>"...dentro de, por exemplo, times americanos, existem pessoas na América que gostam de assumir riscos, eles sempre podem expandir os limites, eles podem pensar em alguma ideia maluca e existem pessoas que são muito mais conservadoras, muito mais devagar para adotar tais ideias ... eu noto isso, ao menos no meu time, com pessoas que eu trabalho nos Estados Unidos."</p>
			<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [4] - P5 Alinhado ao UAI = Sim</p> <p>"Os americanos, eles são bem criteriosos pra seguir processos e assumir riscos de forma controlada, com um senso crítico muito mais apurado. Eles têm a noção do processo, porém se tu consegue explicar uma determinada situação e consegue flexibilizar os caras."</p>
			<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [7] - P5 Alinhado ao UAI = Sim</p> <p>"...se comparar o time dos Estados Unidos com nós (time do Brasil), é fato que eles tem menos aversão ao risco e sabem fazer a gestão do risco de maneira muito mais detalhada e formalizar isso dentro do contexto do projeto."</p>

**APÊNDICE Q – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE INDIVIDUALISMO VERSUS
COLETIVISMO E CUSTO**

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
			<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [5] - P7 Alinhado ao IDV = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Ah, com certeza as decisões em grupo têm maior qualidade, eu lembro bem daquela situação onde foi criado um script de banco de dados capaz de remover duplicidades dos cadastros de fornecedores. O requisito era válido, mas a maneira como foi construído e testado, se tivesse sido feito em grupo, a situação dos cadastros indevidamente apagados poderia ter sido evitado com base no compartilhamento de ideias de maneira mais coletiva. "</p>

APÊNDICE R – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE INDIVIDUALISMO *VERSUS* COLETIVISMO E DESEMPENHO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>EW - Analista funcional - EJA - [12] - P13 Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>"Parece que, pela minha experiência, a Malásia é que tem menos, eles parecem ser mais relutantes em se envolverem em assuntos de projeto e até parecendo evitar algumas vezes. Mas quando você está pedindo a ajuda deles, para dar suporte a alguma coisa é uma questão de negociação, toma bastante tempo para que eles realmente se engajem. "</p>		<p>EW - Analista funcional - EJA - [12] - P13 Alinhado ao IDV = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Eu acho que, deixe-me pensar, onde eu mais percebo que existe o comprometimento e até o desejo de trabalhar conjuntamente, dar suporte uns aos outros, ajudar os outros é no time do Brasil..... O time do Brasil é sempre mais solícito, o trabalho deles é como 'o que você precisa que nós façamos? Sem problemas'."</p>	
		<p>MG - Gerente de Projetos - EJA - [16] - P14 Alinhado ao IDV = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Pensando no Brasil, eu enxergo um time bastante comprometido, às vezes até com pouco 'medo' de fazer tarefas do projeto e priorizando bastante o trabalho. Isso pode ser uma coisa boa, mas pode também ficar mais difícil porque o comprometimento pode precisar mais de gerenciar riscos e garantir que tudo vá bem. "</p>	

APÊNDICE S – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO E IMPACTOS NÃO ESPECÍFICOS

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [7] - P6 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"Bem, vai ser mais em grupo, levando em conta que cada um tem seu papel/cargo ahmm, porém para pequenos projetos eu diria que os indivíduos podem realizar as decisões. Isso vai depender do tipo de decisão a ser tomada, o tamanho de projeto, algo assim."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [6] - P8 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"Se eu elencar em uma ordem de maior coletivismo para maior individualismo, vejo que a Malásia tem uma orientação maior a trabalhar em grupos, a Índia vem em segundo lugar pois o time da Índia tem um respeito muito grande pela opinião dos outros. Depois vem o time do Brasil, onde a decisão em grupo depende muito do relacionamento e conhecimento entre as pessoas. Os americanos (EUA) estariam em último lugar nessa classificação."</p>	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [2] - P2 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"...Já no time do Brasil há uma pessoa mais experiente que faz uma camada para proteger o restante do time, por serem considerados mais juniores que esta pessoa ou trabalhar para esta pessoa."</p>	<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [8] - P8 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"Ahmm, para mim, eu acho que o pessoal nos EUA são mais como.. eles são firmes nas suas decisões pessoais/individuais. Mais uma vez, isso está relacionado à situação, dependendo da situação eles podem preferir uma decisão em grupo. Mas quando chega a uma situação que exige decisão individual, eu diria que eles (americanos) são mais firmes nas respostas."</p>
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [6] - P6 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"Eu acho que normalmente as decisões são tomadas em grupo, por que nós (time da Malásia) trabalhamos em time, trabalhamos juntos e as decisões são compartilhadas."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [7] - P8 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"Sim, eu vejo.. e a minha impressão é que o estilo coletivo de tomada de decisão acontece mais nos times do Brasil e da Índia. Existirão vezes que nós teremos uma determinada situação que precisa de uma decisão, e então parece que os times brasileiros e indianos vão mais por uma linha de... você atribuirá aquilo a uma pessoa, mas aquela pessoa irá incluir mais pessoas na discussão, para ajudar a tomar a decisão, para trabalhar mais como um grupo versus você sabe, você pode atribuir aquilo a uma pessoa e ela faz por ela mesma. Eu gosto de ouvir o que outras pessoas tem a dizer, então você traz três ou quatro pessoas e então eles "atacam" o problema, mais do que os americanos, que irão tomar a decisão sem consultar ninguém mais."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [6] - P8 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"Se eu elencar em uma ordem de maior coletivismo para maior individualismo, vejo que a Malásia tem uma orientação maior a trabalhar em grupos, a Índia vem em segundo lugar pois o time da Índia tem um respeito muito grande pela opinião dos outros. Depois vem o time do Brasil, onde a decisão em grupo depende muito do relacionamento e conhecimento entre as pessoas. Os americanos (EUA) estariam em último lugar nessa classificação."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [6] - P8 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"Se eu elencar em uma ordem de maior coletivismo para maior individualismo, vejo que a Malásia tem uma orientação maior a trabalhar em grupos, a Índia vem em segundo lugar pois o time da Índia tem um respeito muito grande pela opinião dos outros. Depois vem o time do Brasil, onde a decisão em grupo depende muito do relacionamento e conhecimento entre as pessoas. Os americanos (EUA) estariam em último lugar nessa classificação."</p>
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [7] - P7 Alinhado ao IDV = Moderado</p> <p>"Ok, para mim, para a cultura Asiática, algumas vezes nós somos mais focados em decisões individuais, e esta decisão individual pode ser devida a posição da pessoa, o poder da pessoa, eu quero dizer, quanto maior a hierarquia da pessoa que está tomando a decisão. Para os asiáticos, visto que as posições hierárquicas mais altas tem mais poder, as posições mais baixas, na maioria do tempo serão norteadas pela pessoa de maior poder, que indicará a decisão também. Até por isso acho que nós (asiáticos) ficamos mais quietos durante reuniões ou teleconferências, o que pra uma pessoa do ocidente deve ser um choque cultural."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [6] - P8 Alinhado ao IDV = Não</p> <p>"Os indianos, eu acho eles um pouco individualistas acho, na verdade acho também que esse individualismo que eu identifico está mais ligado ao fato deles tomarem poucas decisões, se exporem pouco."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [4] - P6 Alinhado ao IDV = Sim</p> <p>"Tenta-se o coletivo, acho que a gente sempre tenta optar pela decisão coletiva, pra.. fazer brainstorming, ter ideia de todo mundo, a questão do apoio na tomada de decisão: 'a gente decidiu isso junto'. Acaba sendo uma decisão coletiva acredito que por vários fatores né... Acho que esse é um dos pontos fortes (decisão em comum acordo pra ninguém se oponha depois) por isso que se faz esse tipo de coisa."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [5] - P6 Alinhado ao IDV = Moderado</p> <p>"Na verdade é quase ambos para os times dos Estados Unidos, porque depende da tarefa que está sendo feita ou mesmo qual fase do projeto está sendo trabalhada. No início do projeto, é mais... parece ser mais um senso de grupo, nós tentamos discutir o conceito e o plano.. e o curso de ação como "esta é maneira que iremos resolver o problema e estas são todas as peças que nós temos que ter para fazer aquela solução" e naquele ponto, todas essas peças estarão delegadas para as pessoas no time eles podem trabalhar de maneira mais independente nas suas partes (peças). Você sabe.. então é menos coletivo mais tarde e mais coletivo mais cedo. Ao menos pela minha experiência com os times dos Estados Unidos."</p>

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [6] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Se eu elencar em uma ordem de maior coletivismo para maior individualismo, vejo que a Malásia tem uma orientação maior a trabalhar em grupos, a Índia vem em segundo lugar pois o time da Índia tem um respeito muito grande pela opinião dos outros. Depois vem o time do Brasil, onde a decisão em grupo depende muito do relacionamento e conhecimento entre as pessoas. Os americanos (EUA) estariam em último lugar nessa classificação."</p>	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [5] - P7 Alinhado ao IDV = Sim "Coletiva, eu diria coletiva pois, mas se você tem algumas amarras ou está trabalhando contra o tempo, deixa isso de fora. Basicamente a inteligência coletiva é superior à inteligência dos indivíduos. Pode fazer com que as decisões fiquem um pouco demoradas, mas, em um resultado final o produto coletivo é melhor."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [5] - P7 Alinhado ao IDV = Sim "Acho que tem mais ou menos um equilíbrio, quando é uma coisa muito pesada que a gente não pode correr o risco de estar esquecendo alguma coisa, de estar deixando pontos passar, que precise realmente de outras pessoas, acho que a decisão tem que ser coletiva. Agora, por exemplo, se eu sou líder de desenvolvimento do projeto e tenho que tomar a decisão de quem eu vou fazer uma 'assignment' pra alguém e não tenho que questionar ninguém, eu tenho que ir lá e fazer o 'assignment'."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [6] - P7 Alinhado ao IDV = Sim "Individual ..ahhmm.. esta é minha opinião, eu vejo vezes onde estamos tentando tomar uma decisão de forma coletiva, é demorado, ahhh.. dificultoso, é mais como um desafio, toma sempre mais tempo pois você tem que debater pra tudo e pra sempre. Você terá duas ou três pessoas com opiniões fortes, uma direção diferente de outra e você tem que tentar ir atrás deles e fazer eles se reunirem. No individual, se aquela pessoa é responsável pela decisão, ela pode fazer, decisão feita move-se em frente. No coletivo, para mim os pontos negativos são maiores do que os benefícios, mas algumas vezes você tem que fazer, você não tem escolha. Se eu puder escolher, parece pra mim que um estilo de decisão individual funcionará melhor."</p>
<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [10] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Já na Malásia, eu vejo que quando se pede alguma decisão ... ahmm.. ou até mesmo uma ação dessa pessoa, é normal que se tenha uma resposta mais vaga e que ele vá discutir com o gerente ou pessoa de hierarquia superior pra explicar a decisão ou se expor na frente do grande grupo."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [10] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Na Índia, é mais ou menos parecido, com os integrantes do time se reunindo pra discutir e levantando pontos de maneira mais coletiva. Já na Malásia, eu vejo que quando se pede alguma decisão ... ahmm.. ou até mesmo uma ação dessa pessoa, é normal que se tenha uma resposta mais vaga e que ele vá discutir com o gerente ou pessoa de hierarquia superior pra explicar a decisão ou se expor na frente do grande grupo."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [7] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Sim, eu vejo.. e a minha impressão é que o estilo coletivo de tomada de decisão acontece mais nos times do Brasil e da Índia. Existirão vezes que nós teremos uma determinada situação que precisa de uma decisão, e então parece que os times brasileiros e indianos vão mais por uma linha de... você atribuirá aquilo a uma pessoa, mas aquela pessoa irá incluir mais pessoas na discussão, para ajudar a tomar a decisão, para trabalhar mais como um grupo versus você sabe, você pode atribuir aquilo a uma pessoa e ela faz por ela mesma. Eu gosto de ouvir o que outras pessoas tem a dizer, então você traz três ou quatro pessoas e então eles "atacam" o problema, mais do que os americanos, que irão tomar a decisão sem consultar ninguém mais."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [7] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Sim, eu vejo.. e a minha impressão é que o estilo coletivo de tomada de decisão acontece mais nos times do Brasil e da Índia. Existirão vezes que nós teremos uma determinada situação que precisa de uma decisão, e então parece que os times brasileiros e indianos vão mais por uma linha de... você atribuirá aquilo a uma pessoa, mas aquela pessoa irá incluir mais pessoas na discussão, para ajudar a tomar a decisão, para trabalhar mais como um grupo versus você sabe, você pode atribuir aquilo a uma pessoa e ela faz por ela mesma. Eu gosto de ouvir o que outras pessoas tem a dizer, então você traz três ou quatro pessoas e então eles "atacam" o problema, mais do que os americanos, que irão tomar a decisão sem consultar ninguém mais."</p>
<p>EW - Analista Funcional - EUA - [9] - P10 Alinhado ao IDV = Sim "E ao menos para mim, os times da Ásia são os mais, na falta de uma palavra melhor: encabulados, sobre falar e suas preferências pessoais ou a cultural faz com que eles sejam mais diferentes. Então quando você .. esta é a pior situação durante reuniões, você faz uma questão você só terá silêncio. Ou então você terá seis pessoas em uma reunião, mas apenas uma pessoa no outro lado responderá. Você sabe que tem 10 pessoas na teleconferência, você faz uma pergunta e você só ouve sussurros e apenas uma pessoa dará uma resposta. Então, seja lá se for o gerente ou o líder ou que, se você sabia que tinha 9 outras pessoas olhando no fundo, com coisas a dizer mas ele nunca falará aqui alto o suficiente ou ser a voz do time, haverá sempre uma voz, para todos. ... para os times da Ásia, há muito mais essa situação que nem todos falarão. É quase sempre esse cenário onde eles estão sussurrando, discutindo e tendo aquele momento coletivo, mas terá sempre essa pessoa que fará a resposta, é um mistura estranha de individual e coletivo."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [9] - P10 Alinhado ao IDV = Sim "E ao menos para mim, os times da Ásia são os mais, na falta de uma palavra melhor: encabulados, sobre falar e suas preferências pessoais ou a cultural faz com que eles sejam mais diferentes. Então quando você .. esta é a pior situação durante reuniões, você faz uma questão você só terá silêncio. Ou então você terá seis pessoas em uma reunião, mas apenas uma pessoa no outro lado responderá. Você sabe que tem 10 pessoas na teleconferência, você faz uma pergunta e você só ouve sussurros e apenas uma pessoa dará uma resposta. Então, seja lá se for o gerente ou o líder ou que, se você sabia que tinha 9 outras pessoas olhando no fundo, com coisas a dizer mas ele nunca falará aqui alto o suficiente ou ser a voz do time, haverá sempre uma voz, para todos. para os times da Ásia, há muito mais essa situação que nem todos falarão. É quase sempre esse cenário onde eles estão sussurrando, discutindo e tendo aquele momento coletivo, mas terá sempre essa pessoa que fará a resposta, é um mistura estranha de individual e coletivo."</p>	<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [4] - P7 Alinhado ao IDV = Sim "É mais fácil pegar o caso do nosso time mesmo (Brasil), que é uma cultura mais coletivista. O pessoal tende a se agrupar pra fazer algumas coisas, mas mesmo assim tem sempre ilhas, algumas pessoas procuram seguir ou são gerenciadas por essa pessoa. Mas, a ideia é que essa pessoa também busque o bem coletivo, entende? A cabeça do líder é também buscar o bem coletivo ou o sucesso do grupo antes de mais nada."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [8] - P9 Alinhado ao IDV = Sim "Em minha experiência pessoal, o que pode influenciar é nível de conforto com a pessoa ou grupo que se está trabalhando. Algumas pessoas você nunca conheceu pessoalmente, a não ser por troca de e-mails, ou ligações telefônicas, conversas via IM ou algo assim. E, ao menos a minha relação pessoal com as pessoas, na minha perspectiva muda muito quando você conhece o sujeito pessoalmente, interage cara-a-cara ou que eu conheça de mais tempo. A minha tendência é sempre ser mais conciliatório, se é uma pessoa que eu não conheço, eu tendo a ser mais formal, ou ao menos tomar uma linha mais conservadora de resolução de conflitos. Se eu conheço bem a pessoa, isso é bem mais flexível, eu posso falar pra pessoa 'calar a boca', você se sente mais livre pra ser mais informal."</p>

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [12] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Já o time da Malásia, eu diria que eles tem uma posição mais coletiva, pois eles se referem ao chefe deles pra tomar decisões até sobre fazer horas extras."</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [11] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Os indianos, tratam essas situações com bastante discussão, até mesmo eu vejo eles abrindo o código-fonte dos programas deles e fazendo a pessoa do outro lado da linha tentar entender aquilo. O que pra mim é meio estranho, mas pra eles deve funcionar porque já vi mais do que uma vez isso."</p>	<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [5] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Não sei, pra mim a ideia mais é que a pessoa vá buscar um bem coletivo e geral né, não sei assim se você tem uma distância maior ao poder, como no caso Indianos, você é o cara da gerência como fica. Ah.. se você tem, ahh, sei lá, se você tenta tomar uma decisão de uma forma individualista ou que beneficie a gerência mais claramente e você passar essa tarefa para um subordinado dificilmente ele vai reclamar daquilo, justamente pela distância ao poder, mas eu acho que o gerente tenta não fazer isso."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [6] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Eu noto trabalhando com os americanos que os americanos são muito fortes e se vê muito o exemplo deles né, de como eles são individualistas. Por exemplo, ah, pergunta alguma coisa, o cara tem resposta e já vai lá e já vai arrebentar né. Às vezes a gente (brasileiros) acaba "ahh, isso tá errado, mas eu acho que é assim, vou confirmar com mais alguém", fica mais reticente. Os americanos têm respostas mais assertivas, menos rodeio e vão direto ao ponto."</p>
		<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [5] - P6 Alinhado ao IDV = Sim "Eu costumo acreditar que as pessoas são boas por natureza, então elas acabam tentando ajudar no coletivo e menos o individual. Mas a gente enfrenta bastante problemas com pessoas que tentam 'salvar o seu' em detrimento do projeto: 'ah o projeto tá indo mal então eu vou tentar achar um culpado, uma válvula de escape'. Não é muito comum, mas acontece. .. Eu acho que eles (americanos) impõem ideias especialmente em situações críticas, de maneira estritamente individual."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [5] - P6 Alinhado ao IDV = Sim "... Eu acho que eles (americanos) impõem ideias especialmente em situações críticas, de maneira estritamente individual."</p>
		<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [6] - P7 Alinhado ao IDV = Sim "Eu sempre acredito que várias cabeças sempre pensam melhor do que uma, mas eu acredito também que a democracia em demasia ela não funciona. Então, em determinadas situações, principalmente em situações problema, pois projetos que andam às mil maravilhas são fáceis de lidar, mas quando a gente tá tendo algum problema é interessante um líder. Então, essa pessoa que tá liderando um projeto, tem que ouvir outras opiniões e tomar uma decisão baseada em outras opiniões e não.. principalmente em situações críticas, o coletivo tomar decisões."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [8] - P6 Alinhado ao IDV = Moderado "Acho que isso vai depender de qual é o status do projeto e em qual fase do projeto você está. Se é uma decisão que é mais de base, por exemplo, arquitetura de uma solução ou direcionamento de uma tecnologia a ser adotada, a decisão é mais em grupo. Mas se for numa fase mais adiantada do projeto, o que se vê é decisões mais individuais, porque fica mais ágil a decisão e a solução de um potencial problema."</p>
		<p>EW - Analista Funcional - EUA - [9] - P10 Alinhado ao IDV = Moderado "Mas outros times como Brasil e Estados Unidos, sempre haverá várias pessoas falando (coletivamente), se houver uma centena de pessoas em uma teleconferência, quase todas as pessoas irão dizer algo."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [9] - P10 Alinhado ao IDV = Moderado "Mas outros times como Brasil e Estados Unidos, sempre haverá várias pessoas falando (coletivamente), se houver uma centena de pessoas em uma teleconferência, quase todas as pessoas irão dizer algo."</p>

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
		<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [10] - P8 Alinhado ao IDV = Sim "Nesse ponto, eu vejo por exemplo o time do Brasil gosta de incluir os colegas pra compartilhar uma decisão, explicar situações pra ver se alguém de uma ideia melhor e ... será que ... posso dizer que até pra garantir que não fique muito comprometido, sozinho, em uma coisa que possa dar errado."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [9] - P7 Alinhado ao IDV = Sim "Eu posso dizer que a decisão individual, tomada pela pessoa certa, vai ser a de maior qualidade. Não adianta envolver bastante pessoas buscando uma solução, se a pessoa tem o conhecimento ela pode fazer a decisão de forma muito mais rápida, sem precisar convencer um grande número de pessoas."</p>
		<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [9] - P7 Alinhado ao IDV = Sim "Acho que a decisão coletiva, o exercício de ouvir as diversas opiniões acaba ajudando a levantar todos pontos que tem que ser pensado sobre determinado assunto. Ai tu já antecipa coisas que podem acontecer, porque reúne o conhecimento de várias pessoas sobre aquilo."</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [10] - P7 Alinhado ao IDV = Sim "Os americanos, acho que tem uma característica mais individualista, eles acabam trabalhando mais sozinhos e expõe as ideias de maneira bem assertiva."</p>

APÊNDICE T – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE *VERSUS* FEMINILIDADE E PRAZO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [14] - P12 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Sobre a Malásia, eu já digo que tem o gerente conduzindo a negociação sempre. Desde coisas mais triviais ou mais complexas, eles contam com o gerente pra dar uma diretriz e normalmente apresentam os prazos, estimativas, com uma 'gordura' pra garantir que dê tempo pra fazer as coisas (entregas)."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [8] - P12 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Em relação à Índia, por exemplo. Eles são task takers, a gente manda e eles fazem, é difícil eles reclamarem em relação àquilo que tu tá pedindo. Principalmente prazo, essas coisas, então vira e mexe tu acaba vendo os caras trabalhando muito a mais nas horas porque eles estão resolvendo algum problema. E aí entra naquela parte de que eles aceitam sem crítica né? Aceitam, fazem como veio e entregam como foi pedido, então as coisas acabam se unindo, se tu pede um negócio, com tempo curto e teu pedido foi de uma maneira não tão explícita aquilo que tem que ser feito, eles fazem da maneira como tá escrito e se for errado (o que está escrito) vai vir errado (resultado/entrega), gerando retrabalho."</p>		
<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [24] - P17 Alinhado ao UAI = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Sim, já vi uma situação em um defeito de projeto que o analista da Malásia estava cuidando, ele abriu uma chamada de suporte para um dos nossos fornecedores e foi provendo as informações pra resolução do defeito durante o horário comercial dele. Daí, quando chegou as 6 da tarde de lá, não tinha ninguém no Brasil ou nos EUA ainda, ele 'elegueu' uma pessoa que seria capaz de continuar trabalhando naquilo e passou essa pessoa como ponto de contato pro fornecedor. Só que a pessoa chegou no escritório de manhã, totalmente descontextualizada, tinha um monte de pergunta que ela não sabia responder e até conseguir retomar o suporte de uma maneira razoável, foi-se 2 dias. Daí aquele componente atrasou na entrega."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [12] - P12 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Se eu pensar na Índia, por exemplo, pra coisas de projeto eles tem abordagens de negociação mais relacionada a fazer com que as coisas 'caibam' dentro do número do horas ou da disponibilidade de recursos que eles tem. Isso porque eu vejo que eles preferem não se comprometer em algo que seja mais difícil de ser entregue.. com prazo apertado, por exemplo. Daí, eles usam a negociação, mais pra tentar diminuir o escopo e fazer caber dentro do prazo que estimam. "</p>		

APÊNDICE U – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE E ESCOPO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [9] - P12 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Acho que sim, bastante diferente. Com a Índia tem pouca negociação, eles têm abordagem diferente de negociação pelo fato deles serem mais reativos, esperar mais a coisa acontecer, agir de uma forma mais reativa mesmo. Então acaba mesmo tendo pouca negociação, tu (um brasileiro) acaba negociando uma coisa que tu quer (requisitos novos, etc.), mas apenas informando quando e quais tarefas precisam ser executadas."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [13] - P12 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"No Brasil eu acho que o estilo é mais de conciliar, claro que tem pessoas com uma personalidade até.. mais forte e que vão fazer uma negociação dentro do projeto ir para um lado mais de confronto de ideias e de argumentos. Mas normalmente, o que vejo acontecer é que se conciliam os interesses das partes pra garantir que aquilo (escopo do projeto) seja entregue de acordo."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [9] - P12 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"... Eu acho também que o brasileiro argumenta e argumenta mais tranquilo. O americano aborda de uma maneira diferente, entra muito mais pesado. Ele vai se preparar pra que aquilo aconteça, vai pegar apoio de quem for preciso pra que ele atinja aquilo que ele quer. Então, o americano joga com umas armas mais fortes quando ele precisa negociar ou precisa conquistar o que pretende."</p>
	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [7] - P11 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Negativo</p> <p>"Eu posso dizer que os indianos não são bons negociadores, eu vejo isso como um fato, primariamente tem a ver como, você sabe, a habilidade de aceitar mais do que se deve, não são bons negociadores. Eles vão dar estimativas que vão mais do que originalmente foi pensada, se você mandar os indianos para uma negociação com a proposição: "vamos fechar um negócio com esse número de horas para este tanto de trabalho, não será muito difícil de ver que no final da reunião eles estarão aceitando entregar mais trabalho pelo mesma quantia de dinheiro". Tem dificuldade de dizer não. Em muitos casos, se você trabalhar com indianos, você vai ver que os indianos irão aceitar o escopo adicional, eles querem o negócio, eles vão entregar mais do que o entendimento original."</p>		

APÊNDICE V – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE *VERSUS* FEMINILIDADE E CUSTO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
	<p>Quadro 14 – Discussão de requisitos - Brasil Alinhado ao UAI = Não Impacto = Negativo</p> <p>Discussão de requisitos, autonomia na tomada de decisão para incorporar escopo ao projeto.</p> <p>A aversão ao risco se manifesta de maneira bastante explícita na tomada de decisão entre os analistas de diferentes culturas.</p>		

APÊNDICE X – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE *VERSUS* FEMINILIDADE E DESEMPENHO

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
			<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [13] - P17 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Já os americanos, é estranho assim porque eles, naturalmente no dia-a-dia eles trabalham menos que nós, em horas trabalhadas, sei lá, trabalham das 9 as 5 da tarde. Porém, quando eles tão em fase de projeto e mesmo sem receber por isso eles acabam trabalhando tanto quanto a gente. Então acaba sendo foca nos resultados, eles acabam trabalhando focados no resultando independentemente do dinheiro."</p>
			<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [14] - P10 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Os americanos já são mais diretos, se tem algo que vai dar maior visibilidade pra eles, por exemplo, tomar uma decisão bem difícil na base da imposição de ideias, eles vão pra esse lado sem medo. E eles confrontam de uma maneira bem explícita. Eu já tive reuniões pra reportar status de projeto, onde algumas coisas não estavam indo bem... e... enfim, por algum interesse outro gerente de projetos americano não concordava com o status que eu estava lá dizendo e ele, sem cerimônia questionava minha posição: 'você tem certeza que esse é o caminho certo? Você não quer esperar mais pra ver se tal situação vai se resolver?'. E isso acontecendo numa reunião dumas 30 pessoas, com gerentes e diretores junto. Então é uma forma de resolver um conflito, sem muita história, sem dar toda uma volta antes de tu questionar alguém sobre algo, que é o que fazemos aqui no Brasil."</p>
			<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [16] - P13 Alinhado ao MAS = Sim Impacto = Positivo</p> <p>"Os americanos tem esse rótulo de ser w orkaholics né, dentre os colegas do nosso projeto, eu vejo que eles são bem comprometidos, mas eles fazem isso de maneira, eu diria, balanceada. Eu já vi situações que o cara tá trabalhando dentro de uma solução pra um problema, daí ele tem no fim da tarde uma apresentação.. sei lá.. de ballet da filha dele. É normal ele avisar: 'ó, estou saindo pra um compromisso pessoal, mas daqui duas horas eu estou de volta pra trabalhar nesse problema'. E aí o cara vai e trabalha de casa depois e realmente colabora pra resolução do problema, o que funciona bem, até porque a empresa permite essa flexibilização."</p>

APÊNDICE Z – CADEIA DE EVIDÊNCIAS DE MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE E IMPACTOS NÃO ESPECÍFICOS

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [8] - P9 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Bem, existe algumas diferenças, por exemplo, em uma reunião onde surge uma determinada situação de conflito, talvez, o conflito não vá ser resolvido dentro da reunião, mas vai ser endereçado de maneira 'offline' (em separado, fora da reunião). Você vai diretamente a pessoa, ou para o chefe dela para resolver aquela questão."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [8] - P10 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Eu imagino que um indiano não vá resolver um conflito com um colega dele e vai trabalhar mais com o gerente. Então, é o contrário de outras culturas aonde, por ser mais direto, por ser mais individualista, o cara vai pegar e vai tentar resolver o conflito diretamente com a pessoa. Nota-se a impressão de que levando a situação pro gerente, tira a responsabilidade do indivíduo de resolver aquilo."</p>	<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [9] - P10 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Eu diria que dentre os países que eu convivo, quando vem de encontro ao conflito, os Americanos e Brasileiros são mais proativos para falar, para expor sua voz e são mais diretos para buscar as soluções quando existe um conflito em uma situação dessas. Os Indianos e Malaio costumam ter menor exposição em situações onde se busca resolução de um conflito."</p>	<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [9] - P10 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Eu diria que dentre os países que eu convivo, quando vem de encontro ao conflito, os Americanos e Brasileiros são mais proativos para falar, para expor sua voz e são mais diretos para buscar as soluções quando existe um conflito em uma situação dessas. Os Indianos e Malaio costumam ter menor exposição em situações onde se busca resolução de um conflito."</p>
<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [10] - P14 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Dentre as nacionalidades, eu vejo que o comprometimento em relação ao trabalho é bastante parecido. Mas por exemplo, o comprometimento em relação à família tem diferenças muito claras entre a Malásia e os EUA. Para o time da Malásia, diferente dos americanos, o foco maior é na rotina, onde você possa dedicar tempo para a sua família e tenha atividades devidamente planejadas com ela. Em relação aos pais, por exemplo, na cultura malaia você tem obrigação em relação a eles e tem que dedicar tempo a eles."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [10] - P14 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Eu acho que o indiano se receber uma tarefa do gerente dele, vai se comprometer dependendo da forma como o gerente priorizar a tarefa. O americano e o brasileiro já vão dizer 'não, hoje eu tenho meu compromisso às 6 horas e não consigo pegar isso aí'. Algumas exceções pra coisas muito sérias podem fazer com que isso se quebre. Mas, o brasileiro e o americano vão argumentar. O indiano vai acatar ao gerente, caso não seja o gerente que esteja pedindo ele vai dar baixa prioridade."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [8] - P14 Alinhado ao MAS = Moderado</p> <p>"Comparando as nações, eu vejo que o Brasil acaba se destacando por ter um comprometimento "acima da média", onde as pessoas, independente da senioridade priorizam o trabalho e as entregas atreladas. Eu vejo situações onde as pessoas, quando está acabando o horário de trabalho falam: "eu vou pra casa e depois volto a conectar para terminar isso ainda hoje". Nas outras culturas comparadas (Índia e Malásia), eu não vejo isso acontecer de forma tão frequente."</p>	<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [10] - P12 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Eu acho eu se eu comparar com pessoas de outras localidades, por exemplo, pessoas dos EUA, a maioria das vezes são pessoas que já tem o conhecimento daquele assunto (alvo da negociação). Se não tiverem esse conhecimento, eles vão ser bem diretos para se inteirar e se preparar para uma negociação ou interação desse tipo com o objetivo de que a negociação seja favorável a eles."</p>
<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [6] - P9 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Acho que nessa comparação da abordagem de resolução de conflitos é claro a diferença de você trabalhar por exemplo com uma pessoa dos EUA, que é uma pessoa extremamente direta... ah... do que com alguém da Malásia que normalmente dá respostas vazias sobre qualquer questão ou problema que você coloca em discussão. Isso é muito claro em reunião, por exemplo, de revisão de problemas. Basicamente a ideia era de se ter checkpoints diários para discussão de como se resolviam alguns problemas. E as respostas dos Malaio eram sempre vagas como 'ah, sim, vou dar uma olhada' e as respostas dos brasileiros também era 'ah não, tá, sei lá, vou ver o que posso fazer de melhor e te mando um status por e-mail', é uma abordagem um pouco mais evasiva, dos dois lados."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [7] - P10 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Eu vejo os indianos sendo mais formais que nós (brasileiros). Independentemente da situação, tá com problema ou não, eles tendem a seguir um padrão mais formal, até mesmo na escrita de e-mail, do que nós (brasileiros)."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [11] - P12 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Ok, eu sei que para o time do Brasil, tem mais negociação no estilo: "que tal tentar isso, que tal tentar aquilo?". Eu sei que na Malásia e na Índia eles tendem a ser um pouco menos flexível: "este é o jeito que eu quero fazer, este é o jeito que eu quero manter, você me mostra que minhas ideias estão erradas e eu vou pensar em outra". Mas no time do Brasil, sempre tem várias opções, "vamos tentar isso, depois vamos tentar isso" e assim sucessivamente. É uma abordagem menos restritiva, se a primeira opção não servir está tudo bem, aqui está a segunda ideia. Mas para a Índia nós realmente precisamos ir pela primeira ideia antes que se permita ir pela segunda."</p>	<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [8] - P9 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Se comparar com os Estados Unidos, pelo que eu observo, a maioria das vezes eles resolvem o conflito 'face-a-face' dentro das reuniões, de forma mais objetiva, sem envolver alguém de hierarquia superior."</p>
<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [7] - P10 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"De novo, a Malásia tem aquilo que a gente abordou antes, de sempre estar seguindo o padrãozinho e quando não segue já diz: 'ah, não é comigo e vamos falar ou pedir ajuda pros gerentes'. Eu não sei se eles têm necessidade de se isentar ou se eles simplesmente têm medo de se arriscar, de tomar uma decisão do daqui a pouco não seja a mais correta e aí eles aparentemente são um povo que não aprende com o erro, aprendem com repelição."</p>	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [6] - P9 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"... mm... definitivamente a maioria dos indianos, eu diria que seu instinto não os guia a tentar mover o ponteiro longe deles e colocar os outros na mira. Ahm... a natureza é de trabalhar com outras pessoas e resolver os conflitos quando esses aparecem, definitivamente outro estilo de resolução de conflito. E eu acho que nessa perspectiva, pelo que eu vejo os brasileiros trabalham parecidos como os indianos trabalham nesse aspecto."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [10] - P14 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"... O comprometimento do brasileiro e do americano vai ser muito forte, vai acabar sendo entregue, mas aí tem um ponto de argumentação né. O gerente diz: 'eu quero isso aí pra hoje', o brasileiro e o americano vão poder dizer 'não, não tem como entregar isso aqui pra hoje, eu tenho outros compromissos na minha vida e vou conseguir entregar isso pra amanhã.'"</p>	<p>CS - Analista de Sistemas - Malásia - [10] - P14 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Dentre as nacionalidades, eu vejo que o comprometimento em relação ao trabalho é bastante parecido. Mas por exemplo, o comprometimento em relação à família tem diferenças muito claras entre a Malásia e os EUA. Para o time da Malásia, diferente dos americanos, o foco maior é na rotina, onde você possa dedicar tempo para a sua família e tenha atividades devidamente planejadas com ela. Em relação aos pais, por exemplo, na cultura malaia você tem obrigação em relação a eles e tem que dedicar tempo a eles."</p>
<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [11] - P10 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"... Já na Índia e na Malásia, o envolvimento do gerente é bem comum pra que a resolução de conflitos seja feita. É normal que o gerente se envolva em uma situação conflitante pra evitar a discussão (argumentação) direta entre as pessoas."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [11] - P10 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"... Já na Índia e na Malásia, o envolvimento do gerente é bem comum pra que a resolução de conflitos seja feita. É normal que o gerente se envolva em uma situação conflitante pra evitar a discussão (argumentação) direta entre as pessoas."</p>	<p>CC - Analista de Sistemas - Brasil - [7] - P10 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"... Enquanto aqui (No Brasil) a gente, eu pelo menos, eu arrisco. Ah, deu errado beleza, não faço mais mas eu vou tentar, entendeu? Eu vejo os indianos sendo mais formais que nós (brasileiros). Independentemente da situação, tá com problema ou não, eles tendem a seguir um padrão mais formal, até mesmo na escrita de e-mail, do que nós (brasileiros)."</p>	<p>DG - Analista de Sistemas - EUA - [7] - P13 Alinhado ao MAS = Sim</p> <p>"Eu vejo que há comprometimento de forma similar entre os recursos. Mas com o passar dos anos, com a experiência adquirida e com o nível de conhecimento sobre as rotinas da empresa essa situação vai mudando gradualmente. Agora, por exemplo, um recurso junior aqui nos EUA, quando está envolvido em uma entrega importante de algum projeto, será capaz de colocar suas férias no 'modo espera', pois a prioridade é o trabalho e causar uma boa impressão em relação ao que está sendo feito."</p>

Malásia	Índia	Brasil	Estados Unidos
<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [17] - P13 Alinhado ao MAS = Sim "Em relação à Índia e Malásia, eu vejo que o comprometimento, por vezes se atrela mais à motivação pelo que o gerente direciona, acontecendo de uma maneira mais reativa por parte dos times."</p>	<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [17] - P13 Alinhado ao MAS = Sim "Em relação à Índia e Malásia, eu vejo que o comprometimento, por vezes se atrela mais à motivação pelo que o gerente direciona, acontecendo de uma maneira mais reativa por parte dos times."</p>	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [6] - P9 Alinhado ao MAS = Sim "... mm ... definitivamente a maioria dos indianos, eu diria que seu instinto não os guia a tentar mover o ponteiro longe deles e colocar os outros na mira. Ahm ... a natureza é de trabalhar com outras pessoas e resolver os conflitos quando esses aparecem, definitivamente outro estilo de resolução de conflito. E eu acho que nessa perspectiva, pelo que eu vejo os brasileiros trabalham parecidos como os indianos trabalham nesse aspecto."</p>	<p>EW - Analista Funcional - EUA - [8] - P9 Alinhado ao MAS = Sim "Em minha experiência pessoal, o pode influenciar é nível de conforto com a pessoa ou grupo que se está trabalhando. Algumas pessoas você nunca conheceu pessoalmente, a não ser por troca de e-mails, ou ligações telefônicas, conversas via IM ou algo assim. E, ao menos a minha relação pessoal com as pessoas, na minha perspectiva muda muito quando você conhece o sujeito pessoalmente, interage cara-a-cara ou que eu conheça de mais tempo. A minha tendência é sempre ser mais conciliatório, se é uma pessoa que eu não conheço, eu tendo a ser mais formal, ou ao menos tomar uma linha mais conservadora de resolução de conflitos. Se eu conheço bem a pessoa, isso é bem mais flexível, eu posso falar pra pessoa 'calar a boca', você se sente mais livre pra ser mais informal."</p>
<p>WH - Analista Funcional - Malásia - [14] - P22 Alinhado ao MAS = Sim "Eu acho que trabalhar em uma empresa que tem este contexto global, ah, isso (diferenças de linguagem) não é realmente um problema, pois todos devem falar inglês. Além disso, ah, nós temos os cargos/papéis e responsabilidades identificados e alocados nos projetos. A coisa que acho que pode influenciar ou impactar como características ou atributos, são os conflitos das diferentes gerações e os diferentes estilos de liderança."</p>	<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [18] - P14 Alinhado ao IDV = Sim "Na Índia, a escalada pro gerente vai ser o melhor comprometimento. Eu particularmente, quando preciso que algo seja feito rápido, jogo o jogo deles, e como se diz aqui (na empresa): 'escalo a pessoa pro gerente dela'. Daí, o comprometimento acontece e os cara vão trabalhar 16 horas num dia sem hora extra pra resolver o problema, mas é muito mais apelativo processo."</p>	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [8] - P12 Alinhado ao MAS = Sim "Quando comparo o time do Brasil, seus estilos de negociação pelo que vi são ... hmm ... eu quero dizer, os colegas brasileiros são capazes de colocar bons pontos na mesa, mas são bem rápidos em levar as discussões para grupos menores se acham que tem um ponto de discordância. Para o grande grupo, eles enxergam e comunicam que tem um ponto de discordância, mas que não irão abordar aquilo perante o grande grupo."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [8] - P10 Alinhado ao MAS = Sim "... Os americanos são mais diretos, o que eu acho interessante é que eles tentam evitar o máximo possível o conflito pessoal né. Se tá acontecendo, por exemplo, em uma teleconferência, onde dez pessoas participam de times diferentes para discutir requisitos de dois sistemas que devem ser ligados, e duas pessoas vão indo ... tão chegando à conclusão que tá acontecendo um atrito pessoal sobre 'meu sistema/teu sistema' eles [americanos] intervêm, fazem com que a discussão não tome o viés pessoal e focar mais no coletivo e na decisão né."</p>
<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [19] - P14 Alinhado ao IDV = Sim "Na Malásia, a prioridade das pessoas também é 'setada' pelo gerente, mas eu vejo que o próprio gerente prioriza o respeito aos horários e não é tão comum eles se estenderem nas tarefas. Nesse caso, é mais comum que eles usem a abordagem de passar a tarefa pra uma pessoa que tá no horário ocidental, pra dividir a carga de trabalho. Isso é trabalhar seguindo a cartilha, não acho que funcione muito bem, tem problemas que só uma pessoa, bem focada, pode resolver."</p>		<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [11] - P10 Alinhado ao MAS = Sim "Essa característica é bem interessante, pois quando eu vejo os colegas do Brasil trabalhando, eles tem uma atitude que é mais de explicar de maneira mais indireta ... ou a palavra pode ser prolixo, antes de informar algo, dando sempre um número grande de justificativas. Não tem uma abordagem preto no branco, é mais uma questão de resolver o conflito através de mais conversa."</p>	<p>FD - Analista de Sistemas - Brasil - [10] - P14 Alinhado ao MAS = Sim "... O comprometimento do brasileiro e do americano vai ser muito forte, vai acabar sendo entregue, mas aí tem um ponto de argumentação né. O gerente diz: 'eu quero isso aí pra hoje', o brasileiro e o americano vão poder dizer 'não, não tem como entregar isso aqui pra hoje, eu tenho outros compromissos na minha vida e vou conseguir entregar isso pra amanhã!'"</p>
		<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [13] - P9 Alinhado ao MAS = Sim "Sim, sempre vão ter pessoas mais diretas e pessoas que preferem evitar o conflito. O normal no nosso time (time do Brasil) é que as pessoas negociem naquele estilo 'ganha-ganha', quase dizendo: 'se tá bom pra você, tá bom pra mim também!'"</p>	<p>CMS - Analista Funcional - Brasil - [6] - P9 Alinhado ao MAS = Sim "Acho que nessa comparação da abordagem de resolução de conflitos é claro a diferença de você trabalhar por exemplo com uma pessoa dos EUA, que é uma pessoa extremamente direta ... ah ... do que com alguém da Malásia que normalmente dá respostas vazias sobre qualquer questão ou problema que você coloca em discussão."</p>
		<p>JR - Gerente de Projetos - Brasil - [16] - P13 Alinhado ao MAS = Sim "Nesse aspecto, vejo que como em qualquer outra organização, é normal tu ter pessoas mais engajadas e menos engajadas. Vão ter pessoas que vão encabeçar iniciativas, trabalhar mais, se expor mais. Daí vão ter outras pessoas que fazem o trabalho delas, contam o número de horas trabalhadas no dia e vão pra casa, que acho que seria até a maioria no caso do nosso time do Brasil."</p>	<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [6] - P9 Alinhado ao MAS = Sim "É muito importante para o pessoal no Estados Unidos manter um histórico de reputação positiva dentro do time e eles são muito rápidos, hahm, tipicamente você vê americanos, tem poucos americanos que que são responsabilizados por conflitos que acontecem no processo, mais comumente eles identificam os conflitos e dizem: 'deixe estar não é meu problema, é seu!'"</p>
			<p>BS - Analista de Sistemas - Índia - [8] - P12 Alinhado ao MAS = Sim "Sobre os americanos, eles são muito superiores, suas habilidades de negociação são superiores. Muitos deles têm a habilidade inata de extrair o máximo de uma situação."</p>
			<p>MG - Gerente de Projetos - EUA - [15] - P13 Alinhado ao MAS = Sim "É... eu acho que tem uma coisa que acontece dentro desse time especificamente, que normalmente os colegas aqui (nos Estados Unidos), eles tentam fazer um balanço entre vida pessoal e as entregas do projeto. Mas tem pessoas que se dedicam mais, principalmente pessoas novas na empresa ou novas em alguma função, que priorizam bastante o trabalho pra garantir que as coisas sejam entregues no prazo ... e ... se é que pode se dizer algo assim: eles são workaholics."</p>