

**Disponível em:**

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>  
RACE, Joaçaba, v. 17, n. 2, p. 591-618, maio/ago. 2018

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE INTEGRAÇÃO E DE  
MECANISMOS CULTURAIS NO DESEMPENHO DE  
PROJETOS: O CASO DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO  
SEGMENTO FARMACÊUTICO**

*Influence of the management of the integration and cultural mechanisms in the project  
performance: the case of construction in the pharmaceutical segment*

**Dorizon Alberto Navarro**

E-mail: [dorizon@gmail.com](mailto:dorizon@gmail.com)

Mestre em Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho; Graduado em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário FEI; Gerente de automação na NNE Pharmaplan.

**Roque Rabechini Júnior**

E-mail: [roque@rabechini.com.br](mailto:roque@rabechini.com.br)

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo; Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo; Professor no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho.

**José da Assunção Moutinho**

E-mail: [moutinho\\_pmp@yahoo.com.br](mailto:moutinho_pmp@yahoo.com.br)

Mestre em Administração – Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho; Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora; Gerente de projetos na Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Endereço para contato: Rua São Francisco Xavier, 524, Pav. Haroldo Lisboa, Térreo, sala 136, Maracanã, 20550-900, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

Artigo recebido em 29 de dezembro de 2017. Aceito em 04 de julho de 2018.

## Resumo

O objetivo com esta pesquisa foi investigar a influência da gestão de integração de projetos e dos mecanismos culturais no desempenho de projetos de construção civil na indústria farmacêutica. Como estratégia de pesquisa, recorreu-se ao estudo de caso múltiplo para analisar os elementos da investigação nas filiais de uma empresa farmacêutica no Brasil e na Rússia. A revisão da literatura, sobre o tema abordado, possibilitou a formulação de oito proposições teóricas. Os resultados indicam diferenças entre a influência da gestão de integração e mecanismos culturais no desempenho de custo e de prazo dos projetos em cada contexto analisado. A contribuição teórica com este trabalho foi estabelecer um diálogo entre conceitos gerenciais de naturezas distintas. De um lado, a gestão de integração, cuja característica é incorporar consistentemente áreas de conhecimento, e, de outro, os mecanismos culturais e suas influências em diferentes unidades gestoras. A contribuição prática foi apresentar subsídios para a elaboração de uma lista de atividades, tomando-se como base a gestão da integração e os mecanismos culturais para potencializar os efeitos positivos nos resultados de um empreendimento.

Palavras-chave: Gestão da integração. Mecanismos culturais. Desempenho em projetos. Projetos globais. Gerenciamento de projetos.

## Abstract

*The objective of this research is to investigate the influence of project integration management and cultural mechanisms in the performance of civil construction projects in the pharmaceutical industry. As a research strategy, the multiple case study was used to analyze the elements of the investigation in the branches of a pharmaceutical company in Brazil and Russia. The review of the literature on the subject addressed allowed the formulation of eight theoretical propositions. The results show differences between the influence of integration management and cultural mechanisms on the cost and time performance of the projects in each analyzed context. The theoretical contribution of this study was to establish a dialogue between management concepts of different nature. On the one hand the integration management, whose characteristic is to consistently incorporate areas of knowledge and, on the other hand the cultural mechanisms and their influences in different management units. The practical contribution was to contribute to the preparation of a list of activities, taking as a base the integration management and the cultural mechanisms to increase the positive effects in the results of an enterprise.*

*Keywords: Management mechanisms. Cultural mechanisms. Project performance. Global projects. Project management.*

## 1 INTRODUÇÃO

A adoção de práticas de gestão de projetos cresce continuamente. As organizações têm intensificado o uso de técnicas de gerenciamento de projetos em razão

da necessidade de aprimoramento das entregas de seus produtos e serviços em tempo cada vez mais exíguo e com custos cada vez mais ajustados. O aumento do destaque, para atividades de projetos, alastrou-se em um grande número de organizações (SHE-NHAR; DVIR, 2010), sobretudo na área de construção (MORRIS, 2004), notadamente naquelas que desenvolvem projetos globais (HYMAN, 2012).

Esse tipo de projeto necessita de envolvimento multifuncional, dados a diversidade de partes interessadas e os diferentes níveis de complexidade. Por conseguinte, a sua gestão exige esforços específicos de integração, sendo ainda diretamente influenciados pelas culturas organizacionais, notadamente nos aspectos de cumprimento de prazos, e por choques culturais organizacionais (ARDITI; NAYAK; DAMCI, 2017). Em termos pragmáticos, implica administrar os *stakeholders* quanto aos diferentes entendimentos conceituais dos projetos. Isso ocorre, sobretudo, em decorrência das diferentes culturas dos integrantes de equipes multilocalizadas (HOFSTEDE, 1991; OLIVEIRA, 2003).

A gestão de integração cultural, presente em projetos globais, encontra e possibilita, no setor farmacêutico, um importante foco de estudo. Trata-se de um ambiente cuja atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é intensa e caracterizada pelo seu alto grau de inovação, com forte necessidade de gestão dos prazos (HWANG; THOMAS; CALDAS, 2010), custos (BENDER, 1996) e riscos (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2015).

Os valores envolvidos no setor farmacêutico são expressivos. Dados do setor (IMS HEALTH, 2016) revelam que o mercado farmacêutico mundial movimentou, em 2016, a quantia de UD\$ 1,2 trilhão e tem uma expectativa de cerca de UD\$ 1,5 trilhão para 2021. Especificamente no Brasil, em 2016, esse segmento foi responsável por UD\$ 36 bilhões e vem, de acordo com o IMS Health (2016), crescendo a passos largos. As empresas multinacionais que operam no Brasil e contribuíram para essa estatística desenvolvem operações globais com escritórios descentralizados. A importância da administração de elementos de integração e mecanismos culturais dessas empresas é fato relevante e subsidia as decisões dos executivos de tais empresas.

De forma geral, o entendimento de como a gestão de integração (LAWRENCE; LORSCH, 1967; MITROPOULOS; TATUM, 2000; VOSS, 2012; IQBAL et al., 2014; HORNSTEIN, 2015) interfere nos desempenhos dos empreendimentos (PARKER et al., 2013; NGUYEN; WATANABE, 2017; DEMIRKESEN; OZORHON, 2017), tem sido assunto recorrente e presente cada vez mais da pauta de preocupações de estudiosos e profissionais da área de gestão de projetos, sobretudo quando tais in-

terferências envolvem as variáveis referentes aos mecanismos culturais (HOFSTEDE, 1991, 2001, 2003; NGUYEN; WATANABE, 2017).

Especificamente, há de se entender como essa interferência ocorre em projetos globais (BINDER, 2007; COLLABORATORY FOR RESEARCH ON GLOBAL PROJECTS, 2017; RODRIGUES; SBRAGIA, 2013) do segmento farmacêutico (BENDER, 1996; HWANG; THOMAS; CALDAS, 2010) cujas variáveis envolvem os mecanismos culturais (HOFSTEDE, 1991, 2001, 2003; NGUYEN; WATANABE, 2017). Nesse sentido, as peculiaridades de segmento farmacêutico que devem ser levadas em conta na integração gerencial, bem como as diferenças culturais, são questões que se apresentam como um desafio interessante para o desenvolvimento de estudos.

Como se pode verificar, diversas pesquisas tratam periféricamente do tema aqui discutido. Em decorrência, percebe-se uma lacuna teórico-prática de estudos que analisem diretamente a influência da gestão da integração e dos mecanismos culturais no desempenho de projetos globais. Dessa forma, neste estudo pretende-se trazer contribuição teórica no sentido de que se propõe a estabelecer um diálogo entre os conceitos das áreas abordadas, definidos na literatura, além de contribuição prática quando se analisa o cenário específico de uma organização propiciando reflexão sobre possíveis implicações, e traz-se uma lista de recomendações. Assim, o contexto permite o ensejo à seguinte questão de pesquisa: como a gestão da integração em ambiente de diversidade cultural influencia o desempenho de projetos de construção civil no segmento farmacêutico? Portanto, o presente estudo concentra o seu principal objetivo em investigar a influência da gestão da integração e dos mecanismos culturais no desempenho de projetos de construção civil na indústria farmacêutica, recorrendo a filiais no Brasil e na Rússia de uma mesma organização.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 DESEMPENHO DE PROJETOS**

Métricas agregam consistência e formalidade à gestão de projetos. Possibilitam que tomadas de decisões importantes sejam baseadas em informações. Essencialmente, medidas de desempenho fornecem objetividade para o monitoramento do progresso de projetos e ajudam a melhorar a organização por permitirem uniformidade, acuracidade e repetibilidade (RAD; LEVIN, 2006). Há um amplo consenso, na literatura especializada sobre gestão de projetos, que um gerenciamento eficiente não

pode perder o foco sobre duas das principais variáveis de desempenho: custo e prazo (TUMAN, 1983; RABECHINI JUNIOR; CARVALHO; LAURINDO, 2002; CLELAND; IRELAND, 2002; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Inúmeros estudos sobre desempenho de projetos foram desenvolvidos ao longo dos anos. Pontualmente, podem-se destacar estudos sobre desempenho de prazos (BRYDE, 2003; RAD; LEVIN, 2006; SHENHAR; DVIR, 2010; KERZNER, 2011) e sobre desempenho de custos (KUPRENAS, 2003; KERZNER, 2011). Merece destaque o trabalho de Salari e Khamooshi (2016), que apresentam um novo arcabouço teórico com o objetivo de prever o desempenho de prazo e custo de projetos realizando uma estimativa baseada em Fuzzy e a análise envoltória de dados para interpretar diferentes condições possíveis de projetos. O modelo proposto permite avaliar de forma mais realista o desempenho prospectivo dos projetos e, assim, ajudar na tomada de decisões e ações preventivas.

Suk et al. (2016) apresentam um método de análise que quantifica a relação, a partir de 143 projetos analisados, entre práticas de gerenciamento de projetos e o desempenho de custos de projetos de construção. Examinam o efeito de 19 práticas de gerenciamento de projetos no desempenho de custos, revelando níveis mínimos de implementação de práticas de gerenciamento de projetos para um melhor desempenho de custo e quantificam os efeitos combinados das práticas de gerenciamento de projetos no desempenho de custo. Como se pode constatar, o desempenho de projetos tende a ser influenciado por diversas variáveis externas.

## 2.3 GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

A categoria de projetos denominada global pode ser definida, segundo Binder (2007), como uma combinação de projetos virtuais e internacionais, incluindo equipes de diferentes organizações trabalhando em vários países do mundo. Suas características envolvem: número de locais distantes, diferentes organizações, culturas e idiomas distintos e fusos horários. Nesses projetos, as abordagens conceituais são compostas por uma série de elementos integradores interfuncionais imersos em ambientes de incerteza e complexidade, que extrapolam os conceitos de gestão da integração com as demais nove áreas do conhecimento definidas pelo Project Management Institute (2013). Outros aspectos como integração de conhecimento, de cadeia de suprimentos, de processos e mudanças organizacionais (PARKER et al., 2013; HORNSTEIN, 2015; DEMIRKESEN; OZORHON, 2017), da integração com cliente (VOSS, 2012) e da integração com tecnologia (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2015; SIRI-

SOMBOONSUK et al., 2018) tornam-se fatores que contribuem para a melhoria do desempenho de projetos globais e que possibilitam o desenvolvimento de novas competências gerenciais (IQBAL et al., 2014).

Do ponto de vista organizacional, o incremento da integração passa, necessariamente, pelo incentivo do trabalho em equipe e pela melhora dos sistemas de gestão visando potencializar a troca de informações e agilizar a tomada de decisão (MITROPOULOS; TATUM, 2000). Para Lawrence e Lorsch (1967) a integração é entendida como o processo de alcançar unidade de esforços entre os vários subsistemas organizacionais na realização de tarefas da organização. A integração exige intercâmbio de informações, conhecimentos entre subsistemas interdependentes requerendo, conseqüentemente, tomada de decisão conjunta.

Os elementos de gestão de integração contratual mais comuns, segundo Mitropoulos e Tatum (2000), incluem contratos, relações de longo prazo e parcerias. Em termos de contratos de projetos e construção, coloca-se a responsabilidade dos processos de engenharia, aquisições e construção sob a mesma organização. Esses contratos têm o maior potencial para a integração, pois permitem a participação dos contratantes desde o início, ofertam oportunidades de melhoria das características da construção e aumentam a eficiência de custos. A gestão de integração pode ser recompensada para uma empresa *EPC*<sup>1</sup> com capacidade de desenvolvimento e construção própria, para uma empresa de engenharia apenas ou somente construção, que podem selecionar seus próprios parceiros de engenharia ou construção. Há evidências empíricas que incentivos contratuais usados para alinhar os interesses dos contratantes e contratados com os da organização resultam em aumento no desempenho de custos de projetos (MENG; GALLAGHER, 2012) e de prazo (AJE; ODUSAMI; OGUNSEMI, 2009).

Dada a importância de se estabelecer a gestão de integração contratual entre clientes e fornecedores e administrá-la durante um empreendimento, acredita-se que há um conjunto de esforços gerenciais subjacentes. Nesse sentido, a elaboração e a administração de tais mecanismos podem influenciar o desempenho dos empreendimentos, dando origem às duas primeiras proposições desta pesquisa que emergem da teoria:

*Proposição 1 – a gestão de integração contratual influencia positivamente o desempenho de custo dos projetos;*

---

<sup>1</sup> Empresa *Engineering, Procurement and Construction (EPC)* são empresas que realizam todos os processos de engenharia, compras e construção de um projeto.

*Proposição 2* – a gestão de integração contratual influencia positivamente o desempenho de prazo dos projetos.

De maneira análoga, a gestão de integração no nível organizacional inclui várias formas de trabalho em equipe e a gestão de sistemas necessários ao incremento da eficácia (GU et al., 2014). Tais elementos são usados para diferentes fins e em diferentes fases do projeto. As parcerias concentram-se, principalmente, na fase de construção, enquanto equipes multifuncionais fortes tendem a ser primordiais na integração durante o planejamento e o desenvolvimento do projeto. Analogamente ao que acontece no cenário de integração contratual, existe a importância de se estabelecerem mecanismos de integração organizacional entre colaboradores e administrá-los durante um empreendimento, dando origem, supostamente, a esforços gerenciais que podem influenciar o desempenho dos empreendimentos.

*Proposição 3* – a gestão de integração organizacional influencia positivamente o desempenho de custo dos projetos;

*Proposição 4* – a gestão de integração organizacional influencia positivamente o desempenho de prazo dos projetos.

Mitropoulos e Tatum (2000) também apontam a utilização da tecnologia de informação como ferramenta de interface para melhorar a integração organizacional. Interconexões entre aplicações de construção são empregadas por quase todas as empresas de construção. Contudo, aproximam as funções de programação, estimativas, controle de custos e estabelecem ligações entre o escritório e o local do projeto. Empresas AEC<sup>2</sup> de grande porte também estão usando sistemas que fazem a ligação com o projeto, construção e aquisição, mas, novamente, dentro dos limites da empresa. Em decorrência da importância de se estabelecerem formas de integração tecnológica para auxiliar os *stakeholders* e administrá-los durante um empreendimento, percebe-se que há esforços gerenciais decorrentes.

O estudo conduzido por Grau e Abbaszadegan (2015) avalia a influência da integração da tecnologia de informações no desempenho de projetos. Para isso, os estudos coletaram dados retrospectivos de 78 projetos estimados em US\$ 8 bilhões. Os resultados concluem que projetos mais intensos no uso de tecnologia da informação possibilitam ações mais proativas por parte da equipe de gestão que consegue,

---

<sup>2</sup> Empresas *Architecture, Engineering and Construction* (AEC) são empresas que realizam todos os processos de arquitetura, engenharia e construção de um projeto.

em tempo hábil, tomar decisões que interferem no desempenho de projetos. Yang e Huang (2015) também estudaram como o uso de ferramentas de tecnologia da informação influencia o desempenho do projeto, investigando empiricamente uma amostra de projetos na indústria de construção. Os resultados mostram que a utilização de TI melhora o desempenho do projeto, embora indique que o ambiente organizacional também tenha sua parcela de influência no desempenho. Nesse sentido, acredita-se também que a utilização e a administração de tais elementos influenciam o desempenho dos empreendimentos.

*Proposição 5 – a gestão da integração tecnológica influencia positivamente o desempenho de custo dos projetos;*

*Proposição 6 – a gestão da integração tecnológica influencia positivamente o desempenho de prazo dos projetos.*

## 2.4 MECANISMOS CULTURAIS

Assim como a gestão de integração, os mecanismos culturais também impactam o desempenho da equipe (RODRIGUES; SBRAGIA, 2013) e conseqüentemente dos projetos (NGUYEN; WATANABE, 2017). Pelo fato de a cultura ser um tema bem amplo e muito estudado na academia por autores das áreas de sociologia, psicologia e antropologia, delimitaram-se o foco e a análise da cultura (PINTO, 2005) dentro dos projetos globais, concentrando-se em entender a cultura dos indivíduos e as diferenças étnicas de cada país estudado. Para tal, recorre-se à definição de Hofstede (1991) como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face ao outro, o qual, no seu estudo, baseado em 100 mil questionários aplicados em 72 subsidiárias da IBM entre 1967 e 1973, possibilitou a identificação de padrões culturais nacionais. Posteriormente, Hofstede (2003) argumentou que as diferenças no modo de pensar, atuar e sentir dos líderes e seus seguidores devem ser consideradas quando se tenta encontrar soluções viáveis para se aplicarem em escala mundial. Soluções podem não funcionar ou não serem implantadas quando tais diferenças no modo de pensar dos indivíduos são ignoradas. Do estudo, o autor extraiu inicialmente quatro dimensões, incorporando, na sequência, uma quinta para analisar a orientação em curto e longo prazos, as quais são apresentadas no Quadro 1 com os respectivos indicadores no Brasil e na Rússia:



Quadro 1 – Dimensões culturais

Dimensões	Sigla	Definição	Brasil*	Rússia*
Distância do poder (Power distance index)	PDI	A medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder.	69	93
Individualismo (Individualism)	IDV	O funcionário age em razão do seu próprio interesse e o trabalho está organizado de forma que os interesses individuais e da organização coincidam. Já a organização procura contratar não um indivíduo isolado, mas uma pessoa que pertença a um grupo, como membros de uma mesma família, pois, em tese, atuará de acordo com os interesses do grupo ao qual pertença, o que pode ou não coincidir com os interesses individuais.	38	39
Masculinidade (Masculinity)	MAS	Masculinidade indica que a sociedade será impulsionada pela concorrência, realização e sucesso. Com sucesso a ser definido pelo vencedor, melhor em campo, um sistema de valores que começa na escola e continua durante todo o comportamento organizacional. E feminilidade significa que os valores dominantes na sociedade cuidam das outras pessoas e qualidade de vida. Uma sociedade feminina é aquela em que a qualidade de vida é o sinal de sucesso, e destacar-se da multidão não é admirável.	49	36
Controle da incerteza (Uncertainty avoidance index)	UAI	Forma com que a sociedade lida com o fato de o futuro nunca poder ser conhecido. Esse sentimento traz com ele a ansiedade e as diferentes culturas aprenderam a lidar com essa ansiedade de maneiras diferentes. À medida que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas, criam crenças e instituições que tentam evitar.	76	95
Orientação em longo prazo (Long-term orientation)	LTO	Refere-se à perseverança e aos poupadores de recursos. A visão de curto prazo implica maior ênfase em resultados rápidos.	44	81

Fonte: adaptado de Hofstede (2001, 2017).

Nota: \* Indicadores de perspectivas de valores entre culturas nacionais.

Com 69 pontos na dimensão Distância do poder (PDI), o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A distribuição do poder justifica o fato de que seus detento-

res têm mais benefícios do que os menos poderosos na sociedade. Nas empresas, há um chefe que assume a responsabilidade completa. O poder é um símbolo de status muito importante, a fim de indicar a posição social e comunicar que deve ser prestado respeito. A Rússia, com 93, está entre os 10% das sociedades mais distantes do poder no mundo. Isso é evidenciado pelo fato de que o maior país da Terra é extremamente centralizado: dois terços de todos os investimentos estrangeiros vão para Moscou, onde também 80% de todo o potencial financeiro se encontram concentrados. A enorme discrepância entre as pessoas com menor e maior poder leva a uma grande importância de símbolo de status. O comportamento tem de refletir e representar os papéis de destaque em todas as áreas de interações de negócios: em visitas, negociações ou cooperação; a abordagem deve ser de cima para baixo e fornecer ordens claras para qualquer tarefa.

Na dimensão Individualismo (IDV), o Brasil apresenta 38 pontos. Indica que, desde o nascimento, os indivíduos estão integrados em grupos coesos e fortes (principalmente representados pela família e sua extensão) e que continua protegendo seus membros em troca de lealdade. Esse mesmo conceito é transferido nos ambientes de trabalho, na construção de laços de confiança e relacionamentos duradouros. O estilo de comunicação preferido é de um contexto mais rico, no qual as pessoas, muitas vezes, falam e escrevem de forma elaborada. A Rússia obteve 39 pontos (bem próximo ao Brasil). Familiares e amigos não raramente vizinhos são extremamente importantes para bons resultados com os desafios da vida cotidiana. Relacionamentos são cruciais para a obtenção de informações, apresentações e negociações bem-sucedidas. Precisam ser pessoais, autênticos e confiáveis antes que possam se concentrar em tarefas e possuem estilo implícito de comunicação.

O Brasil obteve 49 pontos nessa dimensão Masculinidade (MAS). Os aspectos mais sutis da cultura, como nivelamento com os outros, consenso e simpatia com o oprimido são valorizados e incentivados. Os conflitos são evitados na vida privada e no trabalho. Chegar a um consenso no final é importante. Quanto à Rússia, obteve 36 pontos. Ao encontrarem um estranho no local de trabalho subestimam as realizações pessoais, contribuições e capacidades. Falam modestamente sobre si mesmos e acreditam que cientistas, pesquisadores ou médicos frequentemente tenham um padrão de vida mais modesto. O comportamento dominante pode ser aceito quando se trata do chefe, mas não é apreciado entre os pares.

Na dimensão Controle da incerteza (UAI), o Brasil chega a 76 pontos. Demonstra uma forte necessidade de regras e elaborados sistemas jurídicos, a fim de estruturarem a vida. No entanto, a necessidade de o indivíduo obedecer a essas leis é

fraca. Burocracia, leis e regras são extremamente importantes para sentir segurança para viver. A alta pontuação, nesse quesito, demonstra que os brasileiros são pessoas muito apaixonadas; a demonstração de emoções é facilmente identificada nas linguagens corporais. Com 95 pontos, os russos se sentem muito ameaçados por situações ambíguas e, em decorrência disso, estabeleceram uma das burocracias mais complexas do mundo. Planejamentos extremamente detalhados são muito comuns. Preferem ter conhecimento do contexto e das informações. Enquanto interagirem com pessoas consideradas estranhas aparentam ser muito formais e distantes. Ao mesmo tempo, a formalidade é usada como um sinal de respeito.

Com 44 pontos, o Brasil se coloca entre as sociedades Orientadas em longo prazo (LTO) como a única não asiática. O "jeitinho brasileiro" é um modo de procurar alternativas para fazer o que pode ser considerado, sob a óptica ocidental, como impossível. Os brasileiros aceitam mais que uma verdade e são afetos a mudanças como parte da vida. Com uma pontuação muito alta de 81, a Rússia é definitivamente um país com uma mentalidade pragmática. Nessa sociedade, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo. Elas mostram a capacidade de adaptar as tradições facilmente às condições alteradas, uma forte propensão para economizar e investir.

Acredita-se que os mecanismos culturais e de integração podem, efetivamente, ser considerados na busca por melhores desempenhos em projetos, principalmente para o atingimento de metas nas áreas de prazos e custos. Dada a importância de se conhecerem os mecanismos culturais nas empresas multinacionais, acredita-se que há esforços gerenciais decorrentes. Nesse sentido, o entendimento e a coordenação de tais mecanismos influenciam o desempenho dos empreendimentos, dando origem às duas últimas proposições deste estudo:

*Proposição 7* – mecanismos de culturas nacionais influenciam positivamente o desempenho de custos dos projetos;

*Proposição 8* – mecanismos de culturas nacionais influenciam positivamente o desempenho de prazos dos projetos.

Para sintetizar a revisão teórica da pesquisa, foi elaborado o Quadro 2 associando os temas abordados, as variáveis consideradas e os autores de referência:

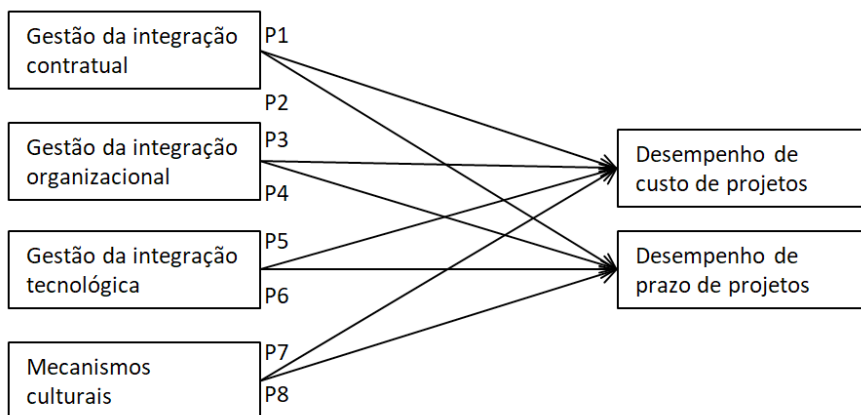
Quadro 2 – Síntese teórica

Temas	Variáveis	Autores
Gestão de integração	Contratuais Organizacionais Tecnológicas	Lawrence e Lorsch (1967), Mitropoulos e Tatum (2000), Voss (2012), Parker et al. (2013), Gu et al. (2014), Hornstein (2015), Grau e Abbaszadegan (2015), Yang e Huang (2015), Demirkesen e Ozorhon (2017).
Mecanismos culturais	Distância do poder Coletivismo x Individualismo Masculino x Feminino Controle de incerteza Orientação ao longo prazo	Hofstede (1991, 2001, 2017), Pinto (2005).
Desempenho	Prazo e custo	Tuman (1983), Rabechini Junior, Carvalho e Laurindo (2002), Cleland e Ireland (2002), Shenhar e Dvir (2010), Project Management Institute (2013), Salari e Khamooshi (2016), Suk et al. (2016).

Fonte: os autores.

Levando-se em conta a síntese teórica apresentada e para responder à questão de pesquisa e confirmar ou não as proposições, um modelo teórico foi delineado por meio do constructo ilustrado no Esquema 1:

Esquema 1 – Constructo do estudo



Fonte: os autores.

Com esse constructo foi possível identificar as relações entre as variáveis independentes e dependentes para se verificarem as influências existentes entre elas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação, quanto à finalidade, é classificada como descritiva (GIL, 2010) utilizando uma abordagem qualitativa. A alternativa metodológica identificada e escolhida foi o estudo de caso múltiplo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015) holístico, por envolver dois contextos específicos (filiais no Brasil e na Rússia) examinando apenas a natureza global da organização (YIN, 2015).

A seleção da unidade de análise – NNE Pharmaplan – foi intencional e ocorreu pela oportunidade de realização de projetos (casos) simultâneos de construção civil e ainda pela similaridade entre culturas e dentro de uma mesma organização. A NNE Pharmaplan é uma empresa de engenharia e consultoria especializada na indústria farmacêutica e de biotecnologia que conta com mais de 2.000 funcionários multilocalizados.

Uma vez identificado o hiato na literatura e formulada a questão de pesquisa, foi construída uma definição operacional por meio do constructo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) que culminou com a elaboração de oito proposições que balizaram e orientaram o estudo de caso, contribuindo para a sua objetividade. Durante a fase de estruturação do plano para a coleta das evidências, contou-se com fontes de evidências primárias e secundárias.

Como fontes primárias de dados: observações diretas (visitas aos locais de execução dos projetos) e entrevistas abrangentes com 23 profissionais, sendo 9 do Brasil e 14 da Rússia. A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados:

Tabela 1 – Perfis dos entrevistados

<b>Características</b>	<b>Brasil</b>	<b>Rússia</b>
Tempo que trabalha na empresa		
Menos de 1 ano	66,7%	15%
Entre 1 ano e 5 anos	11,1%	80%
Entre 5 anos e 10 anos	11,1%	0%
Mais de 10 anos	11,1%	5%
Função		
Gerente de Projeto	33,3%	15%
Líder de Projeto	22,2%	20%

<b>Características</b>	<b>Brasil</b>	<b>Rússia</b>
Engenheiro de Projeto	44,5%	65%
Área de atuação		
Processo	22,2%	23,8%
Automação	33,4%	9,5%
Civil/Arquitetura	0%	33,4%
Água/HVAC	11,1%	9,5%
Qualidade/Validação	11,1%	4,8%
Outras	22,2%	19%

Fonte: os autores.

Como resultado das entrevistas, para que cada elemento apresentado pudesse ser considerado como influente, os valores atribuídos às respostas do grupo dos que concordam deveria ser maior do que aqueles que discordam, sendo desconsideradas as respostas do grupo dos indiferentes. A mesma lógica se aplicou para determinar a influência no desempenho de custo e de tempo.

Como fontes secundárias foram selecionados documentos sobre os projetos de construção civil disponibilizados pela empresa. Nos termos de abertura dos empreendimentos foram extraídas informações sobre a posição do projeto na estrutura organizacional, valores planejados e estimativas de prazos dos projetos; nos contratos com terceirizados, a descrição de trabalho, metas, valores e prazos de execução; nos relatórios de desempenho de custo dos projetos, os indicadores ao longo do tempo de execução; e nos relatórios de desempenho de prazos dos projetos, os respectivos indicadores.

Na fase de análise das evidências, a estratégia de formulação das oito proposições teóricas foi usada com a técnica específica de análise denominada combinação de padrão. Essa lógica comparou o padrão baseado empiricamente com o comportamento padrão previsto de forma que os resultados pudessem fortalecer a validade interna (TROCHIM, 1989) e as triangulações de dados (YIN, 2015), possibilitando a confiabilidade para então se formularem as conclusões empíricas do estudo.

## 4 RESULTADOS

A partir dos dados da Tabela 1, observa-se que a maioria dos entrevistados no Brasil trabalha na empresa há menos de um ano, atua na área de automação e são engenheiros de projetos, enquanto na Rússia possui entre 1 e 5 anos de empresa, também atua como engenheiros de projetos e em engenharia civil e arquitetura.

Nota-se, também, que em ambos os países a área de qualidade ficou com as menores porcentagens de entrevistados. Verifica-se, ainda, que no Brasil as áreas civil e de arquitetura não estão desenvolvidas, visto que o escritório está iniciando suas atividades, enquanto a Rússia teve seu maior número de respostas nessa área por já estarem bem consolidados. A amostra possibilitou estabelecer relações entre os mecanismos culturais e de integração nos desempenhos de custo e de prazo dos projetos, por meio de análise estatística descritiva e ainda pela análise das características da amostra no Brasil e na Rússia.

As respostas dos participantes dos dois países foram agrupadas em duas dimensões. A primeira diz respeito à gestão de integração e mecanismos culturais, e a segunda ao desempenho de custos e de prazo. Cada dimensão foi dividida em três grupos. O primeiro grupo foi formado por aqueles que concordam com as afirmações (4 e 5 da escala Likert), os que discordam (1 e 2 da escala Likert) e os que são indiferentes, ou seja, não concordam e nem discordam (3 da escala Likert). Os resultados mostrados na Tabela 2 foram transformados em porcentagem, para facilitar a comparação. Dessa forma, os valores encontrados na primeira dimensão puderam ser comparados com aqueles encontrados nos grupos da segunda dimensão.

Tabela 2 – Identificação dos Projetos

<b>País</b>	<b>Características dos projetos</b>	<b>Brasil%</b>	<b>Rússia%</b>
Tipo de projeto	Projeto conceitual	14,8	21,4
	Projeto básico	18,5	33,3
	Projeto detalhado	25,9	26,2
	Execução	14,8	11,9
	Comissionamento e qualificação	14,8	2,4
	Outros	11,2	4,8
Origem das equipes	Do mesmo escritório	11,1	43,4
	Do mesmo país	66,7	39,1
	De países diferentes	22,2	17,5
À empresa que pertenciam	Da mesma companhia	55,6	81,2
	De duas ou mais companhias	44,4	18,8
Tamanho das equipes	Menor que 4	33,3	0,0
	De 5 a 10 pessoas	55,6	35,4
	De 11 a 20 pessoas	0,0	11,7
	Maior que 20 pessoas	11,1	52,9

<b>País</b>	<b>Características dos projetos</b>	<b>Brasil%</b>	<b>Rússia%</b>
País de origem dos membros	Brasil	59,3	0,0
	Rússia	0,0	38,8
	Dinamarca	14,8	22,2
	China	3,7	5,6
	Índia	7,4	0,0
	Outros	14,8	33,4

Fonte: os autores.

A partir da identificação da tipologia dos projetos, percebe-se que os dois países concentram seus envolvimento em projetos básicos e detalhados. Quanto à origem das equipes dos projetos, é possível perceber que a Rússia apresenta maior porcentagem em projetos com pessoas do mesmo escritório, enquanto no Brasil é maior a porcentagem de projetos com pessoas do mesmo país. A Rússia apresenta maior porcentagem de projetos com a mesma empresa. Já o Brasil possui a mesma porcentagem levemente maior de projetos com a mesma companhia do que com duas ou mais.

Quanto aos tamanhos das equipes, é possível perceber que o Brasil possui equipes menores, enquanto a Rússia equipes com maior número de pessoas. No que se refere aos países de origem dos envolvidos com os projetos, o Brasil apresenta uma porcentagem maior de brasileiros. A Rússia possui uma porcentagem maior de envolvidos estrangeiros.

Na sequência, apresenta-se, por meio do Quadro 3, a síntese descritiva dos itens observados nas entrevistas para os mecanismos de integração contratuais, organizacionais, tecnológicos, culturais e dos desempenhos de custo e prazo:

Quadro 3 – Informações sobre os casos – Brasil e Rússia

<b>Itens observados</b>	<b>Índice de concordância</b>	<b>Índice de concordância</b>
Gestão de integração contratual	Brasil: 63,9% concordam	Rússia: 58,9% concordam
	O indicador de que os procedimentos contratuais são seguidos ficou com maior pontuação e a existência de procedimentos para relacionamentos de longo prazo recebeu a menor pontuação.	O indicador de que os procedimentos contratuais são seguidos ficou com maior pontuação e a existência de parcerias com outras empresas recebeu a menor pontuação.



Itens observados	Índice de concordância	Índice de concordância
Gestão de integração organizacional	Brasil: 44,4% concordam	Rússia: 53,6% concordam
	O indicador da existência de times de projetos multifuncionais ficou com maior pontuação e o indicador de como os procedimentos de treinamento são seguidos recebeu a menor pontuação.	O indicador da existência de times de projetos multifuncionais ficou com maior pontuação e o da existência de procedimentos claros de treinamento recebeu a menor pontuação.
Gestão de integração tecnológica	Brasil: 83,3% concordam	Rússia: 66,1% concordam
	Os indicadores de que as ferramentas computacionais ajudam as equipes de projetos e de que existe uma boa conexão com a matriz ficaram com a maior pontuação. Os indicadores de que as ferramentas computacionais funcionam adequadamente e de que são eficientes receberam a menor pontuação.	O indicador de que as ferramentas computacionais ajudam as equipes de projetos ficou com maior pontuação e o de que as ferramentas computacionais são eficientes recebeu a menor pontuação.
Mecanismos culturais – Distância do poder	Brasil: 64,4% concordam	Rússia: 58,6% concordam
	O indicador de que os empregados têm acesso direto às pessoas de maior posição hierárquica ficou com maior pontuação e o de que os superiores devem sempre tomar a iniciativa de iniciar as tarefas recebeu a menor pontuação.	O indicador de que os empregados têm acesso direto às pessoas de maior posição hierárquica ficou com maior pontuação e o de que os empregados são livres para argumentar uma ordem de seus gerentes quando não concordam recebeu a menor pontuação.
Mecanismos culturais – Individualismo	Brasil: 57,8% concordam	Rússia: 44,1% concordam
	Os indicadores de que os empregados usam a colaboração e cooperação em seus relacionamentos profissionais e de que a decisão é tomada após consenso ficaram com maior pontuação e o indicador de que os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos recebeu a menor pontuação.	O indicador de que os empregados costumam colaborar e cooperar em seus relacionamentos profissionais ficou com maior pontuação e o de que os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos recebeu a menor pontuação.
Mecanismos culturais – Masculinidade	Brasil: 60% concordam	Rússia: 60% concordam
	Os indicadores de que os empregados masculinos e femininos são tratados do mesmo modo e de que as pessoas querem trabalhar com colegas que colaborem uns com os outros ficaram com maior pontuação e o indicador de que as oportunidades para posições mais altas são mais sensíveis para os homens do que para as mulheres recebeu a menor pontuação.	Os indicadores de que os empregados masculinos e femininos são tratados do mesmo modo e de que as pessoas querem trabalhar com colegas que colaborem uns com os outros ficaram com maior pontuação e o de que as oportunidades para posições mais altas são mais sensíveis para os homens do que para as mulheres recebeu a menor pontuação.

Itens observados	Índice de concordância	Índice de concordância
Mecanismos culturais – Controle da incerteza	Brasil: 48,9%	Rússia: indefinido
	O indicador de que as pessoas se sentem ameaçadas por perder seus empregos ficou com a maior pontuação e o indicador de que a maior parte dos empregados prefere que as tarefas sejam claras e definidas ficou com a maior pontuação.	O indicador de que os empregados preferem que as tarefas sejam estruturadas e com ordens claras ficou com maior pontuação e o de que grande parte do trabalho é bem planejada, com poucos eventos inesperados, recebeu a menor pontuação.
Mecanismos culturais – Orientação em longo prazo	Brasil: 42,2% concordam	Rússia: 41,5% discordam
	Os indicadores de que as atividades planejadas são sempre valorizadas e de que existe um alto grau de encorajamento para o futuro ficaram com maiores pontuações e o de que não é necessário o planejamento porque no final ninguém tem controle sobre os planos recebeu a menor pontuação.	O indicador de que as atividades planejadas são valorizadas ficou com maior pontuação e o de que se você alcançar os marcos do projeto, tudo bem, e se não alcançar nada acontece, recebeu a menor pontuação.
Desempenho em projetos – custo	Brasil: 36,1% discordam	Rússia: 33% concordam
	Os indicadores de que os projetos sempre acabam mais caros do que planejados e de que os custos do projeto são menores quando utilizadas ferramentas da tecnologia de informação ficaram com maior pontuação e o indicador de que os custos do projeto são maiores quando homens e mulheres trabalham juntos recebeu a menor pontuação.	Os indicadores de que os projetos sempre acabam mais caros do que planejados e que os custos do projeto são menores quando utilizadas ferramentas da tecnologia de informação ficaram com maior pontuação e o de que os custos do projeto são maiores quando homens e mulheres trabalham juntos recebeu a menor pontuação.
Desempenho em projetos – prazo	Brasil: 38,9% discordam	Rússia: 36,4% discordam
	Os indicadores de que existem procedimentos para se evitar que o prazo do projeto se estenda ficou com maior pontuação e o de que os prazos dos projetos se estendem quando homens e mulheres trabalham juntos recebeu a menor pontuação.	O indicador de que existem procedimentos para se evitar que o prazo do projeto se estenda ficou com maior pontuação e o de que os prazos dos projetos se estendem quando homens e mulheres trabalham juntos recebeu a menor pontuação.

Fonte: os autores.

Como mencionado, foram formuladas oito proposições e analisadas com base nos dados levantados. Todas prediziam a influência positiva dos elementos de gestão de integração e dos mecanismos culturais no desempenho de custo e de prazo

nos projetos. Com base na análise qualitativa dos dados levantados (análise documental, observação dos participantes e das entrevistas) foi possível se identificar a influência dos mecanismos culturais e da gestão de integração no desempenho de custo e de prazo dos projetos realizados pela empresa, nos escritórios do Brasil e da Rússia, objeto deste estudo.

No entanto, houve uma divergência quanto ao entendimento de a influência ser positiva ou não. Para o escritório brasileiro não foi observada uma influência positiva nos projetos, o que também não indica que os elementos influenciaram negativamente, pois os entrevistados indiferentes foram desconsiderados. No escritório russo houve o entendimento da influência positiva dos mecanismos no desempenho de custo, mas não no desempenho de prazo, o que também não indica que para o desempenho de prazo a influência tenha sido negativa. No Quadro 4 pode ser vista a síntese da análise qualitativa para o Brasil, e no Quadro 5, para a Rússia:

Quadro 4 – Síntese da análise das evidências para o Brasil

<b>Proposição</b>	<b>Variável independente</b>	<b>Variável dependente</b>	<b>Relação</b>	<b>Confirmação da proposição</b>
P1	Gestão de integração contratual	Desempenho de custo	Não positiva	Não confirmada
P2	Gestão de integração contratual	Desempenho de prazo	Não positiva	Não confirmada
P3	Gestão de integração organizacional	Desempenho de custo	Não positiva	Não confirmada
P4	Gestão de integração organizacional	Desempenho de prazo	Não positiva	Não confirmada
P5	Gestão de integração tecnológica	Desempenho de custo	Não positiva	Não confirmada
P6	Gestão de integração tecnológica	Desempenho de prazo	Não positiva	Não confirmada
P7	Mecanismos culturais	Desempenho de custo	Não positiva	Não confirmada
P8	Mecanismos culturais	Desempenho de prazo	Não positiva	Não confirmada

Fonte: os autores.

Analisando-se os dois escritórios (Brasil e Rússia) à luz da gestão de integração, percebe-se que ambos compreendem a importância e a influência que tais elementos exercem no desempenho de custo e de prazo dos projetos. Quanto à gestão de integração contratual, todos concordam que estabelecer contratos, relacionamentos de

longo prazo e parcerias, bem como seguir os procedimentos contratuais é importante para a organização. No caso da gestão de integração organizacional foi verificado que os procedimentos de treinamento, sistema da qualidade e equipes multifuncionais trazem benefício para a empresa, o que influencia os desempenhos de custo e de prazo. Já para a gestão de integração tecnológica, ficou mais evidente que as ferramentas computacionais e links com ferramentas disponibilizadas pela matriz influenciam de forma positiva os desempenhos de custo e de prazo dos projetos.

Quadro 5 – Síntese da análise das evidências para a Rússia

<b>Proposição</b>	<b>Variável independente</b>	<b>Variável dependente</b>	<b>Relação</b>	<b>Confirmação da proposição</b>
P1	Gestão de integração contratual	Desempenho de custo	Positiva	Confirmada
P2	Gestão de integração contratual	Desempenho de prazo	Não positiva	Não confirmada
P3	Gestão de integração organizacional	Desempenho de custo	Positiva	Confirmada
P4	Gestão de integração organizacional	Desempenho de prazo	Não positiva	Não confirmada
P5	Gestão de integração tecnológica	Desempenho de custo	Positiva	Confirmada
P6	Gestão de integração tecnológica	Desempenho de prazo	Não positiva	Não confirmada
P7	Mecanismos culturais	Desempenho de custo	Positiva	Confirmada
P8	Mecanismos culturais	Desempenho de prazo	Não positiva	Não confirmada

Fonte: os autores.

## 5 DISCUSSÕES

O objetivo principal com o estudo foi investigar a influência da gestão da integração e dos mecanismos culturais no desempenho de projetos de construção civil na indústria farmacêutica. Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso múltiplo holístico recorrendo a filiais no Brasil e na Rússia de uma mesma organização.

A partir dos resultados, verifica-se que a gestão de integração contratual influencia positivamente o desempenho de custo dos projetos na Rússia indo ao encontro dos resultados da pesquisa conduzida por Meng e Gallagher (2012) indicando que uma forma de integração contratual em projetos de construção é por meio de incen-

tivos contratuais. A pesquisa empírica analisou o desempenho de custo em projetos e identificou um impacto significativo no alinhamento das expectativas (objetivos) do contratado com o cliente. No entanto, os resultados para o escritório no Brasil não confirmaram que a gestão da integração contratual tenha influência no desempenho de custos dos projetos.

A proposição que indica que a gestão de integração contratual influencia positivamente o desempenho de prazo dos projetos não se confirmou nem no Brasil, nem na Rússia. Tais resultados não corroboram a pesquisa realizada por Aje, Odusami e Ogunsemi (2009), que concluíram que a capacidade de gestão de contratos em projetos de construção tem um impacto significativo no desempenho de custo e tempo.

O desempenho de custo também é influenciado pela gestão da integração tecnológica em projetos desenvolvidos na Rússia. Os resultados obtidos vão ao encontro do trabalho de Sirisomboonsuk et al. (2018), que indicam que um alinhamento entre governança de TI e governança de projetos tende a ter um impacto positivo no desempenho dos projetos. Já no cenário brasileiro, essa proposição não foi confirmada, ou seja, não há indício de que a gestão da integração tecnológica influencie o desempenho de custos. Da mesma forma, a análise realizada no Brasil e na Rússia não permitiu afirmar que o desempenho de prazo seja influenciado pela gestão da integração tecnológica. Essa conclusão não confirma o estudo realizado por Yang e Huang (2015), que demonstrou que a utilização de TI tende a melhorar o desempenho de prazo de projetos.

A proposição da influência da gestão de integração organizacional sobre o desempenho de prazo dos projetos não se confirmou nem no Brasil, nem na Rússia. Quanto ao desempenho financeiro dos projetos desenvolvidos na filial russa, a proposição foi confirmada, o que não aconteceu no Brasil. Esses resultados alinham-se parcialmente com o estudo de Gu et al. (2014) sobre gestão da integração organizacional e desempenho de projetos, que identificaram influência da integração organizacional, sob a óptica de variáveis culturais e pressões internas existentes, no desempenho de projetos. Como resultado da pesquisa, os autores identificaram a existência de relação entre a gestão da cultura organizacional tanto no desempenho de custo quanto no desempenho de prazo em projetos, moderada por pressões ambientais, levando-se à necessidade de adoção de um estilo específico de gestão. No âmbito dos mecanismos culturais, não houve uma total compreensão da sua influência. Isso pode explicar o motivo pelo qual não foi possível se identificar, em todos os casos, uma influência positiva desses mecanismos. No entanto, também é possível afirmar que não se observou uma influência negativa. Para o escritório brasileiro houve a percepção da influência da gestão de integração e dos mecanismos culturais, porém não foi possível se iden-

tificar como influência positiva, tampouco negativa. Dessa forma, pode-se concluir que a relação existe, porém sem a percepção de seus benefícios. Já para o escritório russo, a relação entre gestão de integração e mecanismos culturais ocorreu de forma positiva quando avaliado o desempenho de custo, mas, assim como no escritório brasileiro, não se identificou a influência no desempenho de prazo. Pode-se concluir que o escritório russo percebe a relação entre gestão de integração e mecanismos culturais de forma parcial, pois os benefícios dos elementos são observados apenas no desempenho de custo.

Este estudo propiciou uma reflexão, de ordem prática, sobre as possíveis implicações para a empresa. Inicialmente, ficou claro que os executivos da empresa poderão desenvolver ações para melhorar o entendimento da gestão de integração e, assim, em novas oportunidades de expansão, administrar melhor os empreendimentos. Nessa linha de raciocínio, vale a pena dar atenção aos mecanismos culturais, pois eles influenciaram o desempenho de custo e de prazo dos casos estudados. Assim, podem ser sugeridas algumas medidas práticas, como a realização de reuniões de planejamento preliminares à execução dos projetos. Tais reuniões terão objetivo de identificar pontos de integração contratual, organizacional e tecnológica. Essa medida é decorrente das constatações levantadas nos casos estudados.

Ainda em termos práticos, faz-se necessário investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores quanto às ferramentas de gestão e exploração dos treinamentos existentes na companhia. Será possível ampliar a pauta das discussões quanto: aos mecanismos de integração; ao mapeamento da distância cultural; ao mapeamento das competências interculturais; à discussão das responsabilidades e das rotinas de trabalho com nível de comprometimento de todos os envolvidos; e ao provimento de situações para a disseminação dos mecanismos na companhia, com o intuito de diminuir a quantidade de falhas ocorridas.

Do ponto de vista acadêmico, é possível vislumbrar uma série de possibilidades levando-se em conta os resultados desta pesquisa. Primeiramente, há uma possibilidade de aprofundamento do tema gestão da integração de projetos em empreendimentos de construção civil, independente do setor econômico-industrial. Duas perspectivas de pesquisa podem ser realizadas no intuito do aprimoramento da gestão de projetos de construção civil. Uma, pode ser a realização de uma pesquisa nas bases de dados de construção civil – no Brasil o banco de dados da PINI (TCPOWEB, 2017). Esta pesquisa poderá servir de base para estudos comparativos de diferentes tipos de empreendimentos construtivos. Também, para a realização de um levantamento en-

volvendo empreendimentos do setor da construção civil (farmacêutico, por exemplo) visando entender quais os fatores mais influenciam os desempenhos de projetos.

A principal limitação deste estudo diz respeito à distância entre o pesquisador e um dos objetos do estudo (escritório russo), aliada à diferença de fuso horário. Ainda em relação às entrevistas, a participação poderia ter sido maior, o que impede, em decorrência, a generalização das conclusões para outros contextos. Por fim, cabe ressaltar que a existência de mecanismos, de integração, culturais, ou ainda outros, utilizados para aprimorar o gerenciamento de projetos globais, tende a ser cada vez mais estudada, pois o seu entendimento é uma ferramenta importante para o gradual incremento do desempenho de custo, de prazo e de outras áreas do conhecimento a serem medidas em projetos de globalização.

## 6 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa mostrou-se como a gestão de integração em ambientes de diversidade cultural influencia o desempenho de projetos de construção civil do segmento farmacêutico, estudada por meio de dois casos de implantação de plantas na Rússia e no Brasil.

Foi possível constatar que a gestão de integração de projetos exerceu influência no desempenho de custo e de prazo, no caso do escritório russo em atividade há mais tempo. Especificamente em relação aos mecanismos culturais foi possível verificar que a influência foi positiva no desempenho de custo em razão do fato de o escritório russo ter mais maturidade, mas não positiva no desempenho de prazo.

Para o escritório brasileiro, que iniciou suas atividades há menos tempo, a discreta maturidade na gestão de integração e nos mecanismos culturais pode justificar a não percepção da influência positiva nos desempenhos de custo e de prazo dos projetos. É importante ressaltar que a cultura dinamarquesa – origem da empresa estudada – não foi objeto do presente estudo, não obstante a sua influência se fazer presente com traços visíveis.

Esses fatos apontam para uma visão de maturidade gerencial, ou seja, as percepções das influências ocorrem mais em ambientes maduros. Embora essa afirmação não possa ser generalizada, pela dimensão e pelo tipo desta pesquisa, conclui-se que a maturidade gerencial abre oportunidades para influências positivas no âmbito dos desempenhos dos empreendimentos, e que nos empreendimentos do setor farmacêutico e de amplitude global tais influências são mais suscetíveis. Isso se atribui aos diferentes mecanismos culturais aqui observados.

## REFERÊNCIAS

- AJE, O.I.; ODUSAMI, K.T.; OGUNSEMI, D. R. The impact of contractors' management capability on cost and time performance of construction projects in Nigeria. **Journal of Financial Management of Property and Construction**, v. 14, i. 2, p. 171-187, 2009.
- ARDITI, D.; NAYAK, S.; DAMCI, A. Effect of organizational culture on delay in construction. **International Journal of Project Management**, i. 35, p. 136-147, 2017.
- BENDER, R. H. Benchmark costs for pharmaceutical facilities. **Pharmaceutical Engineering**, v. 16, i. 6, p. 28-34, 1996.
- BINDER, J. **Global Project Management**. Burlington: Gower Publishing Limited, 2007.
- BRYDE, D. J. Modeling Project Management Performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, i. 2, p. 229-254, 2003.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **Fundamentos em gestão de projetos: Construindo competências para gerenciar projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- COLLABORATORY FOR RESEARCH ON GLOBAL PROJECTS. What is a global project? Disponível em: <<http://crgp.stanford.edu/test/research/what.html>>. Acesso em: 05 jun. 2017.
- DEMIRKESEN, S.; OZORHON, B. Impact of integration management on construction project management performance. **International Journal of Project Management**, v. 35, i. 8, p. 1639-1654, 2017.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, i. 4, p. 532-550, 1989.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



GRAU, D.; ABBASZADEGAN, A. Impact of Real-time Project Control on Capital Project Cost and Schedule Performance. **Organization, Technology and Management in Construction an International Journal**, v. 7, i. 2, p. 1289-1294, 2015.

GU, V. C. et al. The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 7, p.1170-1181, 2014.

HWANG, B. C.; THOMAS, S. R.; CALDAS, E. H. Performance metric development for pharmaceutical construction projects. **International Journal of Project Management**, v. 28, i. 3, p. 265-274, Apr. 2010.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações – Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations – software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. Disponível em: <<https://geert-hofstede.com/countries.html>>. Acesso em: 06 set. 2017.

HORNSTEIN, H. A. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. **International Journal of Project Management**, v. 33, i. 2, p. 291-298, 2015.

HYMAN, A. **Global project management**: The availability and applicability of international project frameworks when traversing geography and culture. Brockport: The College at Brockport, 2012.

IMS HEALTH. **The global use of medicines**: outlook through 2016. Disponível em: <<https://homecarewholesale.com/blogs/news/what-happened-to-imshealth-com>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

IQBAL, S. et al. Integration Management: a Report on the Construction Projects. **Science International**, i. 26, p. 1079-1081, 2014.

KERZNER, H. **Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

KUPRENAS, J. A. Project Management Actions to Improve Design Phase Cost Performance. **Journal of Management in Engineering**, v. 19, i. 1, p. 25-32, 2003.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science**, Quarterly, v. 12, i. 1, p. 1-30, 1967.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENG, X.; GALLAGHER, B. The impact of incentive mechanisms on project performance. **International Journal of Project Management**, v. 30, i. 3, p. 352-362, 2012.

MITROPOULOS, P.; TATUM, C. B. Management-driven integration. **Journal of Management in Engineering**, v. 16, i. 1, 2000.

MORRIS, P. W. G. Project Management in the Construction Industry, in P.W.G. Morris and JK. Pinto eds., **The Wiley Guide to Managing Projects**. John Wiley and Sons Inc. 2004.

NGUYEN, L. H.; WATANABE, T. The impact of project organizational culture on the performance of construction projects. **Sustainability**, v. 9, i. 781, p. 1-21, 2017.

NNE PHARMAPLAN. Disponível em: <<https://www.nne.com/siteassets/pdfs/about-us/annual-report-2016-uk.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2016.

OLIVEIRA, R. C. Identidade étnica, identificação e manipulação. **Sociedade e cultura**, v. 6, n. 2, p. 117-131, 2003.

PARKER, D. et al. Critical evaluation of project-based performance management: Change intervention integration. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, i. 4, p. 407-419, 2013.

PINTO, M. M. R. R. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos – PMBOK Guide**. 6. ed. Philadelphia: PMI, 2013.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

RAD, P. F.; LEVIN, G. Metrics for project management – Formalized approaches. **Management Concepts**, Vienna, 2006.

RODRIGUES, I.; SBRAGIA, R. The cultural challenges of managing global project teams: a study of Brazilian multinationals. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, n. 4, p. 38-52, 2013.

SALARI, M.; KHAMOOSHI, H. A better project performance prediction model using fuzzy time series and data envelopment analysis. **Journal of the Operational Research Society**, v. 67, p. 1271-1287, 2016.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando o gerenciamento de projetos**. São Paulo: Mbrooks, 2010.

SIRISOMBOONSUK, P. et al. Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. **International Journal of Project Management**, v. 36, i. 2, p. 283-300, 2018.

SUK, S. J. et al. Quantifying Combination Effects of Project Management Practices on Cost Performance. **KSCE Journal of Civil Engineering**, v. 21, i. 3, p. 603-615, 2016.

TCPOWEB. PINI. Disponível em: <<http://tcpoweb.pini.com.br/home/home.aspx>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

TROCHIM, W. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**, i. 12, p. 355-366, 1989.

TUMAN, G. J. **Development and implementation of effective project management information and control systems**, in: Cleland, & King. Project management handbook. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

VOSS, M. Impact of customer integration on project portfolio management and its success — Developing a conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 30, i. 5, p. 567-581, 2012.

YANG, L.; HUANG, C. Information Technology Utilization to Improve Project Team-Owner Relationship and Project Performance. **KSCE Journal of Civil Engineering**, v. 20, i. 1, p. 48-57. 2015.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

### Como citar este artigo:

#### ABNT

NAVARRO, Dorizon Alberto; RABECHINI JÚNIOR, Roque; MOUTINHO, José da Assunção. A influência da gestão de integração e de mecanismos culturais no desempenho de projetos: o caso de construção civil no segmento farmacêutico. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 17, n. 2, p. 591-618, maio/ago. 2018. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

#### APA

Navarro, D. A., Rabechini Júnior, R., & Moutinho, J. da A. (2018). A influência da gestão de integração e de mecanismos culturais no desempenho de projetos: o caso de construção civil no segmento farmacêutico. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17(2), 591-618. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>