

Gestão de Equipes de Projetos Globais e Cultura: um estudo em empresas multinacionais brasileiras.

Ivete Rodrigues - Faculdade FIA de Administração e Negócios

Roberto Sbragia - Universidade de São Paulo

Resumo

A internacionalização das empresas brasileiras traz uma nova realidade: a necessidade de implementação de projetos globais que trazem, por sua vez, o desafio do gerenciamento de equipes multiculturais. Sendo este um fenômeno recente, com pouco desenvolvimento teórico, o presente estudo buscou entender as relações entre características culturais e gerenciamento de equipes de projetos globais em multinacionais brasileiras. Para levar avante esta discussão, foram estudados seis casos de empresas multinacionais brasileiras, com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre a gestão de equipes globais, envolvendo os processos de planejamento, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento de recursos humanos. Verificou-se que há, entre os projetos pesquisados, pouca preocupação concreta com a questão da multiculturalidade e pouco incentivo ao desenvolvimento intercultural dos membros da equipe, o que acaba prejudicando a construção de um *mindset* global, importante para as empresas multinacionais brasileiras atuarem com sucesso no exterior. Frente a esta carência, foram apresentadas, para cada um dos processos gerenciais citados, uma série de ações a serem empreendidas pelo gerente de projeto em três diferentes dimensões: o próprio projeto, a organização e o ambiente global. O trabalho contribui, desta forma, para que as empresas multinacionais brasileiras possam gerenciar suas equipes globais de forma a potencializar as vantagens das equipes globais, tais como aumento da criatividade e da capacidade inovadora, mas evitar os problemas que a multiculturalidade pode trazer, que vão desde conflitos entre pessoas até o fracasso do projeto.

Palavras-chave: gestão de projetos; projetos globais; internacionalização de empresas; cultura; competência intercultural.

1. INTRODUÇÃO

No contexto econômico brasileiro, é possível distinguir dois movimentos importantes intrinsecamente relacionados. Por um lado, vê-se um processo de internacionalização das empresas brasileiras, marcado pela necessidade de inserção externa da economia do país. Embora ainda tímido, já que há uma pequena quantidade de multinacionais brasileiras, o movimento vem demonstrando uma força cada vez maior, seja pela necessidade das empresas de superar barreiras tarifárias e não-tarifárias às exportações, seja para fazer frente às oscilações de demanda no mercado doméstico, seja para garantir competitividade em nível global. Por outro lado, a internacionalização tem levado a um aumento significativo de projetos desenvolvidos além das fronteiras nacionais. Essa nova realidade introduz uma gama inédita de desafios gerenciais, a partir do momento em que indivíduos de diferentes organizações, de diferentes países, e com diferentes sistemas de valores precisam compartilhar autoridade, responsabilidade e tomada de decisões (SHORE; CROSS, 2005). Entretanto, notam-se poucos estudos dedicados ao tema gerenciamento de projetos globais, ainda que a habilidade das empresas multinacionais de integrar recursos, conhecimento e ativos globalmente dispersos seja uma de suas principais vantagens competitivas. Para isso, o principal desafio, segundo Atamer e Schweiger (2003) é buscar a cooperação e a coordenação entre forças-tarefas e equipes de projetos por meio de redes sociais e interações humanas entre indivíduos geograficamente distantes.

Se por um lado a cooperação e a coordenação de equipes de projetos globais é um desafio, por outro a questão cultural também é identificada como causa de insucessos em projetos desta natureza. Como cada indivíduo carrega sua cultura e valores para o projeto, o gerente de projeto necessita estar consciente dos impactos da diversidade cultural sobre o desempenho do projeto. No entanto, em que pese essa importância, pesquisa realizada por Henrie e Sousa-Poza (2005) demonstra que o tema é pouco estudado por autores da área de gerenciamento de projetos. Resultado semelhante são alcançados por Leybourne (2007) e Rodrigues et al (2009). Essa defasagem da literatura apresenta desafios para os pesquisadores, que necessitarão incorporar teorias e conceitos desenvolvidos em outras disciplinas, a fim de construir conhecimentos e métodos aplicáveis ao gerenciamento de projetos.

Colocado esse panorama, o objetivo geral deste estudo é entender e analisar o processo de gerenciamento de equipes de projetos globais de multinacionais brasileiras. Os objetivos específicos são:

- a) Analisar como as características culturais favorecem ou inibem o desempenho de equipes globais de projetos;
- b) Identificar a dinâmica de funcionamento de equipes globais de projetos; e
- c) Propor alternativas gerenciais relacionadas à gestão de equipes que auxiliem os projetos globais a atingir os resultados esperados.

O estudo traz contribuições ao avanço do conhecimento sobre o tema à medida em que integra, de forma inovadora, duas disciplinas complexas: cultura e administração de projetos. A partir do momento que busca um melhor entendimento sobre o gerenciamento de equipes de projetos globais sob uma perspectiva cultural, presume-se que há uma contribuição teórica expressiva, frente às lacunas existentes na literatura sobre o tema. Muitos estudos têm sido feitos sobre empresas multinacionais que ingressam no mercado brasileiro, mas o movimento contrário ainda é pouco estudado. Assim, pretende contribuir para o avanço do conhecimento ainda incipiente sobre as diferentes dimensões que envolvem o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Do ponto de vista da prática dos profissionais, o estudo busca contribuir com a proposição de sugestões de melhoria no processo de gerenciamento de equipes multiculturais, peculiares aos projetos globais, com o intuito de oferecer maiores chances de sucesso a tais projetos.

2. REVISÃO CONCEITUAL

Esta sessão, de forma sintética, introduz os conceitos básicos abordados no estudo, debruçando-se sobre duas dimensões principais e suas interrelações: projetos globais e cultura.

2.1 Culturas nacionais

Segundo Hofstede (2003) a cultura funciona como uma programação mental constituída pelos padrões de pensamento, sentimentos e ação potencial que cada indivíduo transporta consigo. É resultado de uma aprendizagem contínua e predetermina, parcialmente, o comportamento do ser humano. Apesar da enorme diversidade de mentes, há uma estrutura que serve de ponto de partida para a compreensão mútua e que se compõe por dimensões das diferenças culturais. Além de Hofstede (1981), vários autores, dentre eles Hall (1990), Trompenaars (1994), Schein (2001) e, mais recentemente, House (2002) debruçaram-se sobre o estudo das diferentes dimensões de culturas nacionais. Entre eles é possível dizer que há mais complementaridade que contradições. Para efeito deste estudo, assumiu-se as dimensões propostas por Hofstede (2003), devido ao fato de conter mais dados disponíveis que permitam comparações entre as culturas de diversos países.

As dimensões culturais propostas por Hofstede (2003) são chamadas de: a) distância hierárquica (IDH); b) individualismo *versus* coletivismo (IDV); c) masculinidade *versus* feminilidade (IMAS); d) controle da incerteza (ICI). Este conjunto forma um modelo de quatro dimensões das diferenças entre as culturas nacionais. Cada país, de acordo com este modelo, apresenta diferentes resultados para cada uma das dimensões. Há ainda uma quinta dimensão - orientação a longo-prazo e orientação a curto-prazo - que não fazia parte do modelo anterior e que foi incorporada mais tarde por Hofstede, no sentido de captar valores a partir da perspectiva da sociedade oriental.

A distância hierárquica pode ser definida como “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” (HOFSTEDÉ, 2003, p. 42). Os índices de distância hierárquica informam as relações de dependência em um determinado país. Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a autonomia dos subordinados em relação a suas chefias é grande. O oposto ocorre nos países onde o índice é elevado, ou seja, há uma maior dependência entre chefes e subordinados.

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que a protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.

O autor chama de masculinidade e feminilidade as diferenças referentes ao comportamento de auto-afirmação e comportamento modesto, respectivamente. De acordo com a informação sobre as diferenças entre sociedades relacionadas com esta dimensão, pode-se defini-la da seguinte forma: serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida). As culturas masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefes. O chefe masculino revela auto-afirmação, decisão e é agressivo (nas culturas masculinas este adjetivo tem conotação positiva). Toma suas decisões sozinho, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina o chefe é menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar consenso.

Nos países de elevado índice de controle da incerteza (ICI) existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregados e assalariados. Nos países de baixo controle de incertezas só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade. Os membros destas sociedades orgulham-se de poder resolver um grande número de problemas sem necessidade de normas formais.

A cultura nacional brasileira é compreendida como de elevada distância hierárquica. Tanto superiores quanto subordinados acreditam que ignorar níveis hierárquicos, ainda que seja para melhor realizar o trabalho, é sinal de insubordinação. O Brasil pode ser um país mais coletivista que individualista, ainda que de forma não tão acentuada quanto se presencia em relação à distância hierárquica e ao controle da incerteza. Com relação à feminilidade e masculinidade, o posicionamento do Brasil é dubio, mas com uma tendência para a feminilidade. Nesse caso, os profissionais têm menor orientação a resultados. Prevalecem o cuidado com o próximo, igualdade, bem-estar e qualidade de vida. Finalmente, o Brasil é considerado como um país de alto controle da incerteza, em que as pessoas se sentem incomodadas com a ambiguidade. No ambiente de trabalho há maior estabilidade de carreira e as pessoas sentem uma necessidade emocional de regras, ainda que elas sejam ineficazes. Autores brasileiros corroboram, em grande parte, os achados teóricos de

Hofstede, principalmente no que diz respeito à distância hierárquica e ao controle da incerteza (ALCADIPANI; CRUBELATTE, 2003; ALMEIDA, 2007; FREITAS, 1997).

2.2 Distância Cultural entre países

O conceito de distância cultural decorre do termo distância psíquica, cunhado por Johanson e Vahlne (2003). Para estes autores, a distância psíquica é a soma de fatores tais como a diferença entre língua, educação, práticas legais e de negócios, cultura etc., que interferem no fluxo de informações entre mercados. As empresas tendem a fazer negócios internacionais, inicialmente, com mercados de menor distância psíquica, para só depois ingressar em outros mercados.

Baseados na extensa pesquisa feita por Hofstede em 50 filiais da IBM, cujos resultados já foram comentados em item anterior, Kogut e Singh (1988; 2008) criaram um índice de distância cultural, definido como o grau em que uma firma encontra-se incerta quanto às características de um mercado internacional. A contribuição dos autores foi considerada inovadora na medida em que conseguiu traduzir as características culturais num índice numérico, que permite comparar a distância cultural entre os países. Tal índice baseia-se no desvio de cada uma das dimensões de Hofstede em relação à classificação do país alvo. Esses desvios são depois corrigidos pelas diferenças na variância de cada dimensão, calculando-se ainda a média aritmética. É importante ressaltar que Kogut e Singh (1988) tratam apenas de distância cultural. O conceito de distância psíquica é mais amplo, já que considera outras dimensões como a política, a geográfica e a econômica (Silva, Rocha e Figueiredo, 2007; Cuervo-Cazurra 2007; Ghemawat (2001).

2.3 Projetos Globais

Projetos, na sua definição genérica, são esforços temporários empreendidos para criar produtos, serviços ou resultados exclusivos. Suas características são a temporalidade, que significa que todos os projetos possuem um início e um final definidos; a singularidade de seus produtos, serviços ou resultados e a elaboração progressiva, que significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos (PMI, 2008). Projetos globais e domésticos são comuns em relação à temporalidade do esforço, à unicidade e à progressividade, mas se diferenciam na localização: o primeiro ocorre em âmbito global, enquanto projetos tradicionais ocorrem no âmbito local. Segundo o The Collaboratory for Research on Global Projects (CRGP, 2007), entidade vinculada à Universidade de Stanford, projetos globais são aqueles que envolvem indivíduos, equipes e organizações oriundos de diversos contextos culturais. São uma classe distinta de projetos, com características e desafios próprios. Os desafios aumentam a complexidade desta classe de projetos, que requer uma gestão adequada dos recursos humanos em termos de flexibilidade, liderança, competência intercultural, dentre outras (NURICK, A.J.; THAMHAIN; 2006).

Outros autores dão definições semelhantes quando caracterizam projetos globais como estruturas temporárias desenhadas para atingir um objetivo comum e cujos resultados advêm da cooperação horizontal intra ou entre organizações (CHEVRIER, 2003). Envolvem múltiplas localidades, entidades, organizações e unidades de negócios (LIENTZ; REA, 2003). Cleland e Gareis (2006) classificam os projetos em domésticos e globais, de acordo com a localização dos *stakeholders*: num projeto doméstico, eles estão localizados todos em um só país; num projeto global eles se encontram espalhados por diferentes países. É a análise sistemática dos *stakeholders*, segundo os autores, que permitirá revelar se um projeto exigirá tratamento como internacional.

2.4 Gestão de Equipes Globais

O PMBOK 2008 (PMI, 2008) define as seguintes etapas para o gerenciamento dos recursos humanos dos projetos:

- a) Planejamento dos Recursos Humanos: envolve a definição de funções e responsabilidades, o organograma do projeto e o plano de gerenciamento de pessoal.
- b) Contratação e mobilização da equipe do projeto: é a etapa de obtenção dos recursos necessários para terminar o projeto.
- c) Desenvolvimento da equipe do projeto: busca melhorar as competências e a interação de membros da equipe para aumentar sua capacidade de terminar as atividades do projeto.
- d) Gerenciamento da equipe: envolve o acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, fornecimento de feedback, a resolução de problemas e a coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

2.5. Gestão de Equipes Globais e o impacto das diferenças culturais

Na prática, as dimensões culturais têm implicações significativas para a gestão de equipes globais. Ao analisar as diferenças culturais é possível identificar estilos de gestão, preferências e motivações dos membros da equipe. Hofstede (1983) defende que as dimensões individualismo e distância hierárquica são muito importantes para se entender como as organizações operam em diferentes partes do mundo, especialmente quanto ao gerenciamento de projetos, apontando os seguintes aspectos. No caso do individualismo, o autor aponta que, em projetos, é comum que a tarefa venha antes da relação. Os relacionamentos são periféricos, temporários e flutuantes. Em culturas individualistas isso funciona muito bem. Em culturas mais coletivistas, é provável que as pessoas sintam uma certa perda de identidade quando retiradas de seu grupo funcional para trabalhar em equipes de projetos temporárias. Quanto à distância hierárquica, ressalta que projetos, em geral, são estruturas menores dentro de uma estrutura maior. A hierarquia, no contexto do projeto, não é o principal critério na tomada de decisões. Além disso, a maioria dos membros da equipe tem dois chefes: o chefe funcional e o gerente de projeto. As pessoas, portanto, precisam ter uma tolerância para a ambigüidade e a habilidade de resolver conflitos, com foco no interesse do projeto e não em questões hierárquicas.

Com relação à expatriação dos envolvidos em projetos globais, as dimensões culturais de Hofstede também têm relevância. Por exemplo, uma cultura com orientação individualista terá certos confrontos culturais em um país com exígua orientação individual (VALMER, PALMER, 2005). Outro exemplo refere-se à dimensão controle da incerteza. O baixo controle da incerteza é adequado quando se busca a orientação para resultados, sendo que o líder é um facilitador, estabelece regras mínimas e promove um processo de aprendizagem aberto. O alto controle da incerteza é indicado quando há necessidade de segurança. Nesse caso, o líder é um especialista que deixa as regras claras e promove um processo de aprendizagem estruturado (referência).

Milosevic (2002) exemplifica que empresas de baixa distância hierárquica organizam seus projetos de forma mais informal, enquanto que aquelas de alta distância hierárquica necessitam definir, claramente, as relações de poder. O individualismo faz com que a comunicação entre os membros seja do tipo *one-to-one* e fechada, enquanto que nos países coletivistas ela é múltipla e aberta. A tolerância ao risco faz com que o gerenciamento de suprimentos e contratações sejam mais baseados na parceria enquanto que a aversão ao risco exige relações formais, baseada em regras a serem seguidas.

Higgs (1996) aponta que cada uma das dimensões pode apresentar vantagens gerenciais dependendo do que se busca. Enquanto a alta distância hierárquica é importante quando se necessita de disciplina, a baixa distância requer responsabilidade e auto-gerenciamento por

parte dos membros da equipe. Enquanto individualismo promove uma maior mobilidade gerencial, o coletivismo está relacionado a um maior comprometimento das pessoas. Quando se necessita de precisão, o alto controle da incerteza é benéfico; porém a inovação beneficia-se mais de ambientes onde o controle da incerteza seja menor. A masculinidade está relacionada à eficiência e a produção em massa (ambiente de operações) e a feminilidade está relacionada à customização ou atividades não rotineiras.

A leitura dos itens anteriores permite inferir que a competência intercultural das empresas e organizações é um fator de sucesso no processo de internacionalização de empresas e de gerenciamento de projetos globais. Quanto mais se conhece a cultura do país hospedeiro, menor a distância cultural e maior a possibilidade de sucesso da empresa em sua empreitada internacional. A competência intercultural é definida por Johnson, Lenartowicz e Apud (2006) como a ação eficaz de um indivíduo, baseada no seu repertório de habilidades, conhecimentos e atributos pessoais, que lhe permite trabalhar com sucesso com pessoas de diferentes origens culturais, seja no seu país ou no estrangeiro. Para Higgs (1996), as competências necessárias para as empresas que se aventuram no cenário internacional são: a) a construção de uma consciência da própria cultura e das diferenças culturais; b) a construção do conhecimento do impacto das diferenças culturais, bem como das forças e fraquezas relativas às diferentes culturas; c) o desenvolvimento de habilidades para identificação do impacto das diferenças culturais no gerenciamento e para adaptação comportamental, com o objetivo de alcançar resultados efetivos. Em relação às pessoas, alguns atributos necessários incluem traços como ambição, coragem, curiosidade, determinação, entusiasmo, integridade, capacidade de julgamento, lealdade, perseverança, auto-desenvolvimento, tolerância para a ambigüidade, dentre outros. A competência pessoal, que engloba as habilidades e atitudes, é traduzida pela capacidade do indivíduo de se adaptar a diferentes normas e contextos culturais, de gerenciar o *stress* e solucionar conflitos. Envolve um auto-exame da própria programação mental e de como ela difere da de outros indivíduos. Para isso, é preciso conhecer como os valores culturais são aprendidos e saber comparar e contrastar as diferentes culturas. A aprendizagem intercultural não significa que o indivíduo deva mudar sua própria cultura, mas que precisa tomar consciência de que existem outras maneiras de se ver as coisas que são igualmente válidas. Para que a interação intercultural seja efetiva, esse compromisso entre a cultura própria e a do outro precisa ser estabelecido (Bartel-Radic, 2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta as definições e procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, escolhidos em função dos objetivos aos quais o estudo se propõe.

Os trabalhos sobre metodologia científica não são unânimes quanto à classificação de enfoques, métodos e tipos de pesquisa. Aqui adotamos a classificação de Gil (2002), Marconi e Lakatos (2000) e Selltiz *et al* (1974) para justificar as escolhas metodológicas do presente estudo. Trata-se de um estudo qualitativo, pois busca entender a percepção e o entendimento dos sujeitos à respeito do fenômeno, sendo que os mesmos puderam expressar-se livremente, ainda que de forma subjetiva. Tem características de uma pesquisa exploratória, na medida em que, neste tipo de pesquisa, o pesquisador busca se familiarizar com um fenômeno e/ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular, posteriormente, um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses (Selltiz *et al*, 1974). Neste caso, o fenômeno é a compreensão de “como” as é o processo de gestão de equipes globais à luz da diversidade cultural. É importante ressaltar que este fenômeno é recente e há poucos estudos sobre o assunto, características que justificam a realização de um estudo do tipo exploratório.

O método utilizado foi o estudo de casos, conduzido em situações reais de projetos globais de multinacionais brasileiras, por meio de contato direto do pesquisador com a situação em estudo. Segundo Eisenhardt (1989), um número maior que 10 casos para estudos qualitativos pode gerar saturação teórica, ou seja, acréscimo de novos casos não corresponde a novos dados relevantes. Assim, foram definidos seis casos, descritos no quadro 1, em termos de países participantes, dimensões culturais e o grau de distância cultural. Este último foi medido de acordo com proposta de Kogut e Singh (1988) que, conforme já citado, criaram um índice de distância cultural, definido como o grau em que uma firma encontra-se incerta quanto às características de um mercado internacional. Trata-se de um índice numérico que permite comparar a distância cultural entre os países com base no desvio de cada uma das dimensões de Hofstede em relação à classificação do país alvo. Esses desvios são depois corrigidos pelas diferenças na variância de cada dimensão, calculando-se a média aritmética.

Quadro 1 - Projetos participantes do estudo qualitativo

Projeto/Tipo	Países	IDH	IDV	IMAS	ICI	GDC
Projeto 1 e 3	Brasil	69	38	49	76	1,25
	Peru	64	16	42	87	
Projeto 2 e 4	Brasil	69	38	49	76	8,67
	Estados Unidos	40	91	62	46	
Projeto 5	Brasil	69	38	49	76	4,83
	Angola	64	27	41	52	
	Moçambique	64	27	41	52	
	Colômbia	67	13	64	80	
Projeto 6	Brasil	69	38	49	76	14,98
	Estados Unidos	40	91	62	46	
	Canadá	39	80	52	48	

Legenda: IDH = Índice de Distância Hierárquica; IDV = Índice de Individualismo x Coletivismo; IMAS = Índice de Masculinidade x Feminilidade; ICI = Índice de Controle da Incerteza; GDC = Grau de Distância Cultural.

Nota: Escala de 0 a 100. Quanto mais próximo de 100, maior a distância hierárquica; o individualismo; a masculinidade; e o grau de controle de incerteza.

Os informantes-chave foram os gerentes dos projetos, de forma a garantir o atendimento a critérios de envolvimento com o projeto, conhecimento organizacional e experiência profissional. Considerando-se as fases de gerenciamento dos recursos humanos propostas pelo PMBOK 2008 (PMI, 2008), tanto as entrevistas quanto as análises foram orientadas pelas seguintes dimensões: planejamento da equipe; desenvolvimento da equipe; e gerenciamento da equipe. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente pelo pesquisador pois, segundo Gil (2002), esta prática faz com que os resultados sejam mais fidedignos. Garante-se, por um lado, que o informante é de fato qualificado para responder às questões e, por outro, torna maior a probabilidade de que os mesmos ofereçam respostas mais confiáveis.

A análise qualitativa, diferentemente da abordagem estatística, seleciona elementos da amostra que tenham o potencial de evidenciar, confirmar, refutar ou desafiar teorias existentes (Eisenhardt, 1989). Assim, para a análise desses dados, utilizou-se a lógica da replicação literal, que busca verificar similaridades e discrepâncias entre os casos e a replicação teórica, que busca verificar se há resultados contrastantes com aqueles teoricamente preconizados. Ao invés de se buscar uma representatividade estatística, buscou-se uma representatividade analítica (Yin, 2001). Essas análises seguiram categorias previamente definidas e já comentadas na revisão bibliográfica que são: planejamento, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento das equipes.

Embora o termo cultura seja motivo de divergências entre teóricos, aqui ela é entendida como a programação mental dos indivíduos, formada por padrões de pensamento, sentimentos e ação potencial que cada ser transporta consigo, que resultam de uma aprendizagem contínua, e que predeterminam, parcialmente, o comportamento humano (Hofstede, 2003).

O conceito de empresa multinacional gera também divergências teóricas, sendo possível encontrar nomenclaturas com significados semelhantes ou distintos. Assim, o conceito de empresa multinacional brasileira aqui adotado é o mesmo empregado pelo projeto GINEBRA - Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras (Fleury *et al*, 2007) e refere-se a empresas nacionais (com origem ou controle acionário brasileiro); com uma ou mais unidades produtivas no exterior; e que sejam ativamente gerenciadas no exterior.

Também projetos globais recebem conceitos distintos, tais como internacionais e virtuais. Para o estudo, o conceito foi definido como projetos que possuíssem, em sua equipe, indivíduos oriundos de diferentes países, podendo as equipes serem co-localizadas ou distribuídas.

O termo equipe é entendido como o conjunto de pessoas que buscam um objetivo comum, clara e explicitamente formulado. Estão imbuídos do senso de responsabilidade que lhes permitem cumprir as atribuições que os levarão à consecução dos objetivos acordados (Casado, 2002; Katzenbach e Smith, 2005).

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como as multinacionais brasileiras gerenciam equipes de projetos globais frente aos impactos culturais? Para responder a essa questão, são discutidos neste capítulo os dados qualitativos obtidos com entrevistas junto a gerentes de seis projetos globais. Sabendo-se que a cultura influencia o desempenho das equipes de projetos (RODRIGUES, 2010), interessa saber como essas equipes são gerenciadas e como as questões culturais são trabalhadas pelo gerente de projetos.

3.1 Planejamento e Mobilização da Equipe

Há uma unanimidade entre os gestores e membros de equipe de projetos globais entrevistados de que a cultura afeta o desempenho da equipe. No entanto, essa percepção é intuitiva, baseada mais em fatos do que em dados.

Na seleção dos membros da equipe, a questão da competência é fundamental, já que se deve definir as habilidades e capacidades necessárias para concluir as atividades do projeto. Se há previamente uma identificação de possíveis incompatibilidades, respostas proativas como treinamento e contratação de outros profissionais podem ser dadas. Como visto, em projetos globais, a competência intercultural é fator crítico de sucesso das equipes. Não obstante o reconhecimento de possíveis impactos culturais, em cinco dos seis projetos pesquisados verifica-se que os mesmos não são levados em consideração no momento do planejamento da equipe. Apenas o projeto 5 indicou que faz um levantamento prévio dos possíveis choques culturais. Na alocação dos membros da equipe, as competências técnicas sobrepõem-se às competências interculturais. Para suprir possíveis carências relacionadas à competência intercultural, são escolhidos gerentes experientes, que já têm uma vivência maior em gestão de projetos. Quando as empresas realizaram *greenfield*, ou seja, já conta em seu quadro com recursos humanos do país hospedeiro, um profissional fica responsável por fazer a ponte cultural.

No que diz respeito à definição de papéis e responsabilidades, parte importante do planejamento da equipe, verificou-se que em estruturas matriciais, caso do projeto 1, os membros peruanos tiveram dificuldades de lidar com a autoridade. Isso se deve,

provavelmente, ao fato de que o Peru, assim como o Brasil, ser um país de alta distância hierárquica. Todavia, o projeto foi conduzido com uma maior autoridade do gerente de projeto que do gerente funcional. Assim, pessoas acostumadas à responder a uma única autoridade podem ter se sentido pouco confortáveis numa estrutura matricial, já que esse tipo de estrutura pressupõe mais que um novo organograma, uma nova atitude mental. Em projetos de alta distância cultural, caso do projeto 6, como não houve um planejamento prévio dos possíveis problemas culturais, a equipe que, à priori, seria distribuída, teve de ficar co-localizada nos Estados Unidos a fim de que os vários problemas culturais que emergiram pudessem ser tratados mais de perto, sob pena de o projeto ser fracassado. Tais problemas, ao contrário do que aconteceu com o projeto 1, tiveram como base a não aceitação, por parte dos americanos e canadenses, da autoridade do gerente brasileiro.

Em relação à mobilização e contratação das equipes, trata-se de um processo importante, já que se o gerente de projetos não conseguir mobilizar os recursos humanos necessários, o projeto pode ser afetado em termos de cronograma, orçamento, satisfação do cliente, qualidade e riscos.

Quando se trata de países da América Latina (Projetos 1 e 3) e África (Projeto 6) foi relatada uma dificuldade advinda da imposição dos países hospedeiros de contratação de uma quota mínima de profissionais locais, já que isso traz problemas ao projeto, pois os profissionais disponíveis em geral não têm o perfil adequado, devido a deficiências educacionais da mão-de-obra local. As pessoas têm de ser treinadas no próprio local de trabalho. Esse fato traz impactos negativos aos prazos dos projetos, que levam muito mais tempo que o previsto para serem concluídos. Quando se sabe disso com antecedência, consegue-se fazer um planejamento mais realista. No entanto, muitos desses problemas só são percebidos quando o projeto já está em andamento. Ou seja, há falta de planejamento prévio. Outro problema relatado é que países da África em geral não são atrativos para os profissionais brasileiros, em função de conflitos, falta de infra-estrutura de saúde e educacional, bem como o alto índice de mortalidade por doenças endêmicas. Isso gera tanto uma dificuldade na seleção e alocação das pessoas, quanto na manutenção das mesmas no projeto. É preciso, nesse caso, que seja desenvolvido um plano de incentivos por parte do Departamento de Recursos Humanos. Nestes projetos, como a distância cultural é baixa, boa parte dos problemas estão relacionados, aparentemente, à distância geográfica e econômica. Alguns projetos tentam diminuir essa distância com o envio de missões que farão o levantamento prévio da situação do país hospedeiro, mas esse levantamento pouco leva em conta as questões culturais, sendo privilegiadas informações sobre infra-estrutura, economia do país, etc.

3.2 Desenvolvimento da Equipe

No item anterior, verificou-se que há problemas relacionados à qualificação das pessoas. No entanto, pouco é investido no desenvolvimento das mesmas, principalmente nos aspectos culturais. Desenvolver a equipe do projeto faz parte da responsabilidade do gerente, que deve ser capaz de identificar, construir, manter, liderar e inspirar as equipes do projeto a alcançar um alto desempenho. O trabalho em equipe requer que o gerente forneça desafios e oportunidades, dê *feedback* e apoio, reconheça e recompense o bom desempenho. Além disso, é nessa fase que surgem os conflitos, sendo que em projetos globais a questão cultural ganha importância. Nesse caso, é preciso desenvolver a confiança e administrar os conflitos de forma produtiva, a fim de buscar soluções adequadas. O quadro 3 apresenta o retrato da situação nos 6 projetos pesquisados.

Na fase de desenvolvimento, como aponta o PMBOK (PMI, 2008), é importante se verificar as eventuais necessidades de treinamento da equipe do projeto. Apenas o projeto 5 faz algum esforço no sentido de prover um desenvolvimento das competências

interculturais. Ainda assim, esse desenvolvimento se dá ao nível da informação. Conforme visto na literatura, só informação não é suficiente, pois atende apenas à dimensão cognitiva das competências interculturais. É preciso, também, desenvolver as pessoas em suas competências comportamentais. A preocupação maior com o desenvolvimento diz respeito aos aspectos técnicos, considerados imprescindíveis para o sucesso do projeto. A aprendizagem intercultural é deixada sob responsabilidade do próprio profissional e os possíveis conflitos que possam surgir não são antecipados, mas sim trabalhados no dia-a-dia do projeto. Os gerentes dos projetos pesquisados não têm atribuições relacionadas à promoção, remuneração e treinamento das pessoas, ficando isso a cargo do gerente funcional e do departamento de recursos humanos. Daí resulta a importância de uma maior aproximação com tal departamento, a fim de que as questões relacionadas à distância cultural possam ser tratadas com antecedência.

Se nos países sub-desenvolvidos há dificuldades de se contratar mão de obra especializada, nos países desenvolvidos (Estados Unidos e Canadá) a realidade é outra, mas ainda assim há dificuldades. Os profissionais são tecnicamente bem qualificados, mas a tarefa de desenvolvimento da equipe torna-se difícil, já que há profissionais que se acomodam e não querem ser promovidos. Como a diferença salarial entre os cargos é pequena, esses profissionais preferem ganhar menos a assumir novas responsabilidades. No Canadá, especificamente, a situação de pleno emprego faz com que as pessoas tenham um baixo comprometimento com o projeto, pois se elas forem dispensadas, conseguirão uma nova posição rapidamente. Nesse contexto, o gerente de projetos é bastante desafiado em suas habilidades interpessoais. É importante que consiga criar um ambiente de confiança, exercendo empatia e atuando como um facilitador das relações, além de considerar as características culturais dos membros estrangeiros.

No que tange à remuneração, reconhecimento e competências, em geral os gerentes dos projetos pesquisados têm pouca autonomia para exercer tais funções, que são em geral atribuídas ao gerente funcional e ao departamento de recursos humanos. Aparentemente, não há políticas claras de expatriação e, na maioria dos projetos, a motivação do profissional é menos financeira e mais ligada a um possível reconhecimento da organização e do mercado de trabalho a partir do momento em que é exercida uma posição internacional. Isso pode conferir *status* ao profissional tanto dentro da organização quanto fora da mesma.

3.3 Gerenciamento da Equipe

Nesse item são apresentadas as características do gerenciamento das equipes globais de projetos. Nessa fase é importante que o gerente acompanhe o desempenho dos membros da equipe e gerencie as mudanças necessárias para não afetar o resultado do projeto. É aqui, nessa fase, que se manifestam as dificuldades advindas das deficiências de planejamento e desenvolvimento das pessoas em competências interculturais. O quadro 4 apresenta o retrato da situação nos 6 projetos pesquisados.

Em relação aos problemas enfrentados no gerenciamento, o projeto 1 aponta que a alta distância hierárquica faz com que os profissionais do país hospedeiro tenham um comportamento submisso no projeto, o que não favorece a criatividade e a inovação. Como a cultura da empresa matriz é tomar as decisões por consenso, não de cima para baixo, as pessoas sentem-se inseguras nos seus papéis. Além disso, levam um tempo para confiar nas pessoas e sentirem-se livres para expressar suas idéias. Embora o Brasil seja também um país de alta distância hierárquica, verificou-se em itens anteriores que os gerentes de projetos buscam, nas suas relações com a equipe, um relacionamento mais horizontal. Os funcionários de outros países parecem não se sentir confortáveis e terem dificuldades de tomar iniciativas, já que esperam um tipo de liderança mais diretivo e formal.

O projeto 3, que é desenvolvido no mesmo país do projeto 1, aponta também comportamento semelhante. A relativa submissão dos parceiros locais em função de um alto grau de respeito à hierarquia leva à necessidade de um tipo de gerenciamento muito presente. É difícil delegar as atividades. Muitas vezes as pessoas dizem sim quando são solicitadas a realizar uma determinada tarefa, mas esse sim é carregado de insegurança. Essa insegurança em questionar e tratar os colegas como iguais pode levar a problemas de prazo por falta de entendimento sobre o conteúdo das tarefas.

O projeto 2 defende a indicação de um líder de projeto com muitos anos de experiência profissional, pois esse tipo de profissional normalmente tem mais sensibilidade e tolerância às diferenças culturais. Por exemplo, é preciso ter tolerância em relação aos conflitos gerados pela forma como brasileiros e americanos vêem a questão do tempo. Brasileiros enxergam o tempo como algo elástico, já americanos não toleram atrasos. Nesse caso, a competência comportamental do líder do projeto é fundamental para se chegar a um consenso. O projeto 4, cuja equipe é distribuída, apontou as dificuldades de comunicação como o grande gargalo para o gerenciamento da equipe. Embora o inglês seja a língua franca, percebe-se que os brasileiros fazem um grande esforço para que a comunicação seja produtiva, enquanto o americano não opera da mesma maneira. Se ele não entende a conversação, a comunicação fica comprometida, podendo trazer prejuízos ao projeto. Se a equipe fosse co-localizada, talvez essa barreira fosse menor.

Outros problemas de gerenciamento foram apresentados pelo projeto 5. Doenças endêmicas como a malária faz com que a equipe tenha muita rotatividade. Toda vez que um indivíduo tem de ser repatriado por questões de saúde, há um atraso no processo de retomada e desenvolvimento do trabalho, até que o novo membro esteja efetivamente adaptado às condições locais. O projeto não comporta uma equipe formada só por expatriados, em função do alto custo. Porém, há uma carência grande de mão-de-obra técnica local, gastando tempo e recursos consideráveis no desenvolvimento das pessoas. Questões de legislação trabalhista levam também a um alto índice de absenteísmo. Por exemplo, em países como Moçambique, se há o falecimento de um membro da família, mesmo que seja um parente de 3º grau, a legislação permite ao funcionário faltar por uma semana. Todas essas são questões que afetam o gerenciamento e às quais o líder do projeto deve estar atento para evitar prejuízos ao projeto.

Ainda em relação ao projeto 5, foi defendida a importância de se conhecer a cultura e estar no local do projeto, a fim de reverter potenciais conflitos positivamente para o projeto. A empresa dispõe de um modelo de gestão, mas ele foi adaptado junto com os parceiros locais para não causar estranhamentos e diminuir a possibilidade de conflitos. Houve divergências quanto ao risco do projeto. O parceiro brasileiro acha que o risco é alto, em função dos conflitos étnicos existentes no país hospedeiro. Já o parceiro local, que está acostumado com guerras há mais de 30 anos, acha que o risco é baixo. Por isso, é importante um forte trabalho de comunicação, que só é possível quando a equipe está co-localizada.

Outro caso de dificuldade de gerenciamento foi apontado pelo projeto 6. No Canadá e nos EUA as pessoas não se dispõem a trabalhar além do horário, como é o caso da cultura corporativa brasileira. Isso ocorre principalmente no verão, posto que esses países têm um inverno rigoroso e as pessoas querem aproveitar os dias de sol, dificultando a conclusão do projeto no prazo estipulado. Na fase final do projeto, onde o paralelismo de atividades é intenso, foi preciso fazer reuniões de convencimento para que as pessoas trabalhassem no final de semana. Foi preciso, também, um processo de constante negociação com o sindicato.

Em função de resistências tanto do líder local como dos membros da equipe ao novo modelo de gestão que estava sendo implementado, as pessoas da equipe apresentaram

pouca autonomia para trabalharem sozinhas. Se tivessem de fazer algo sozinhas, o trabalho não caminhava a contento. O próprio líder do projeto não se sentia comprometido em fazer o projeto deslanchar, o que levou à necessidade de se expatriar um brasileiro para ser um representante para defender os interesses da matriz no projeto. Essa foi uma resistência inicial que teve de ser vencida. Por isso, foi escolhido um representante brasileiro que tivesse condições de atuar como um facilitador. No entanto, houve também uma resistência inicial a esse novo membro da equipe que, num primeiro momento, foi visto muito mais como um espião que um facilitador. Essa resistência foi vencida com o tempo, quando o projeto começou a apresentar melhores resultados e a deslanchar. Isso fez com que a internalização sobre a importância do projeto demorasse, pois não aceitavam que um país de terceiro mundo impusesse uma nova forma de fazer as coisas. Mas essa forma era necessária, a fim de que a empresa pudesse ter um modelo corporativo válido para a matriz e todas as subsidiárias. A partir da internalização, houve um avanço, pois tanto canadenses como americanos são muito bons planejadores e executores. Portanto, foi fundamental entender a cultura local e as competências distintas dos membros da equipe para tirar o melhor proveito em benefício do projeto. A língua também foi uma barreira, pois, assim como relatado no projeto 4, o brasileiro, quando não entende alguma coisa, faz um esforço grande em melhorar a comunicação, mas tanto o canadense como o americano, por terem o inglês como língua nativa, não faziam um esforço adicional para favorecer a comunicação. Isso fez com que as reuniões entre a matriz e a subsidiária fossem pouco produtivas, a tal ponto de serem paulatinamente abandonadas.

Quando se faz uma análise conjunta dos 6 projetos, parece que, naqueles em que a distância cultural é baixa, as distâncias geográfica, política e econômica tornam-se mais preponderantes. Em países em que a distância cultural é alta, boa parte dos problemas advêm de conflitos relacionados a culturas diferentes. Finalmente, é importante ressaltar que as diferenças culturais aqui relatadas não pretendem colocar um país numa posição de superioridade ou inferioridade em relação a outros, mas simplesmente reconhecer que diferenças existem e precisam ser conhecidas e gerenciadas a fim de que o projeto alcance sucesso. Quando se trata de cultura, não há o melhor nem o pior, apenas o diferente. A competência intercultural consiste exatamente em respeitar as diferenças existentes. O conhecimento da própria cultura e o reconhecimento da cultura do outro é um compromisso que precisa ser estabelecido entre os membros da equipe para que a interação cultural ocorra em favor do projeto.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao concluir esse estudo, é mister retomar os seus propósitos. Buscou-se entender, à luz da diversidade cultural, como se dá o processo de gerenciamento de equipes de projetos globais em multinacionais brasileiras, em contexto de alta e baixa distância cultural. Os dados apresentados permitem concluir que há ainda pouca preocupação concreta com a questão da multiculturalidade. Embora os gerentes de projetos reconheçam, mesmo que intuitivamente, que as características culturais dos indivíduos podem afetar o desempenho, ainda são incipientes e raras as atividades de planejamento e desenvolvimento das equipes que buscam endereçar a questão. As dificuldades são trabalhadas num estilo de tentativa e erro, com pouco planejamento prévio e poucas ações efetivamente estruturadas e sistêmicas. As ações também pecam pela superficialidade, à medida em que, quando tais atividades existem, estão relacionadas às camadas mais externas da “cebola cultural”, que são os artefatos visíveis e mais fáceis de lidar, tais como vestuário, alimentação, etiqueta social etc.. As crenças e valores mais profundos são pouco percebidos ou trabalhados. Dessa forma, o conhecimento intercultural não é internalizado pela organização, dependendo da experiência de executivos que se dispõem a trabalhar no exterior. A

criação de um *mindset* global, definido pela literatura como um ponto crucial para se alcançar o sucesso internacional, torna-se um processo complexo e moroso. A competência intercultural ganha importância em projetos de alta distância cultural, já que esta última reflete uma diferença nos valores culturais e em variáveis ambientais como códigos linguísticos, economia, política etc.,

Além da questão cultural, foram considerados importantes outros aspectos como legislação trabalhista, economia do país, disponibilidade de mão-de-obra qualificada, dentre outros. Nesse sentido, os dados parecem mostrar que a distância cultural não é a única que afeta o desempenho das equipes, tendo que se considerar questões econômicas, políticas e geográficas. Ou seja, é necessária uma visão mais integrada dos diferentes aspectos que desafiam a gestão de equipes globais. Há meios eficientes de contornar essas dificuldades, seja pela seleção adequada do líder do projeto e dos demais membros da equipe, seja pelo desenvolvimento de competências interculturais, seja pela aprendizagem organizacional dessas competências.

Como decorrência da estratégia de internacionalização, são necessárias estratégias de gestão de pessoas, em que haja definições quanto a políticas de expatriação, treinamento e desenvolvimento da mão-de-obra do país de origem e dos países hospedeiros, seleção internacional de profissionais qualificados. À luz de tais estratégias, cabe ao gerente de projetos reconhecer as diferenças culturais que enfrentará, e considerá-las em todas as fases de gerenciamento da equipe, seja de planejamento, mobilização, desenvolvimento, gerenciamento e mesmo desmobilização. Assim, é preciso ir além das competências técnicas, para considerar também as competências interculturais necessárias aos seus profissionais. Certamente, tais competências trarão benefícios aos projetos, na medida em que podem diminuir conflitos e facilitar o trabalho de gerenciamento da equipe.

A figura 1 busca ilustrar as várias dimensões que envolvem a gestão de uma equipe de projetos globais, por meio de um *framework* proposto pelos autores, que leva em consideração o ambiente, a organização e o projeto.

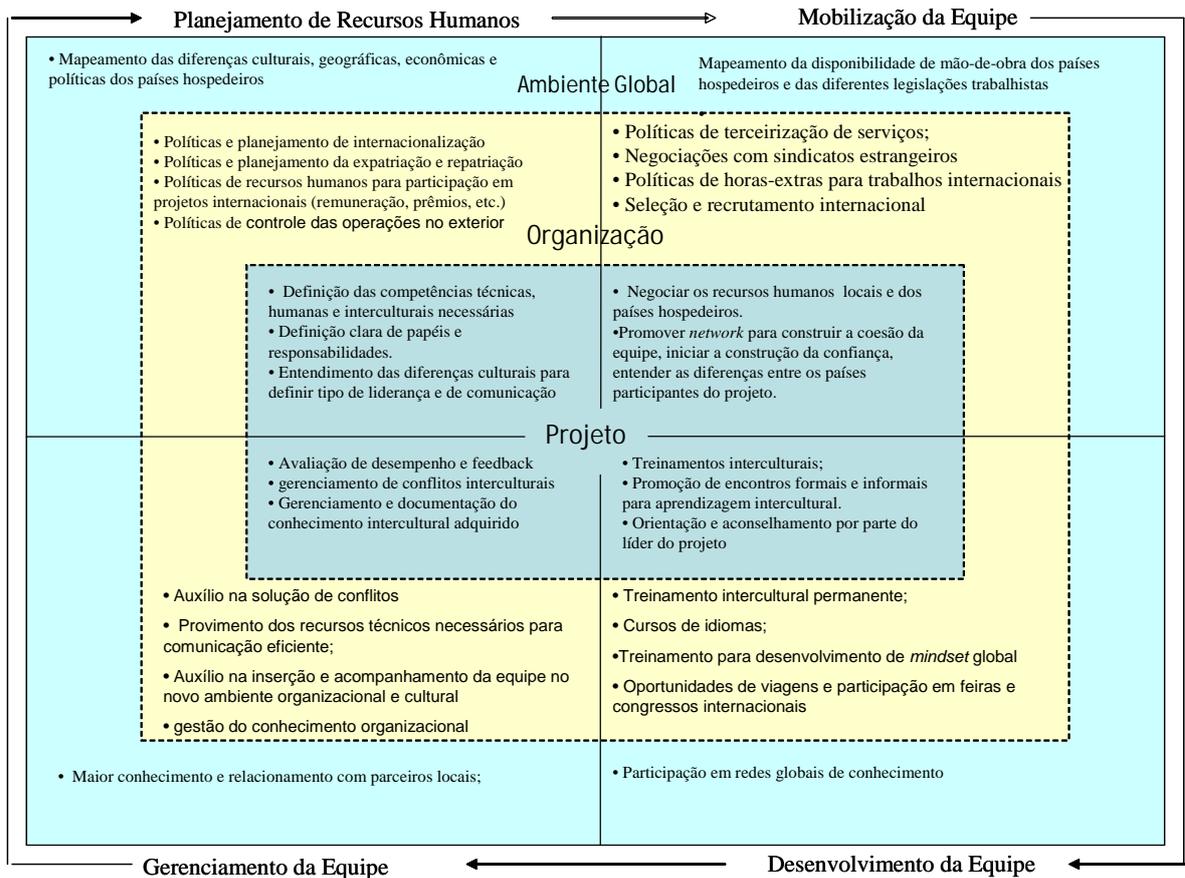


Figura 1 - Framework para gerenciamento de equipes de projetos globais

A complexidade e as delicadas interfaces que envolvem a gestão de uma equipe global faz com que a implementação do conjunto das atividades propostas na figura 1 não dependam, exclusivamente, do gerente de projetos. Elas requerem uma maturidade em gerenciamento de projetos, sejam eles globais ou domésticos. Além de contar com uma equipe adequada e melhores práticas em termos de métodos e técnicas, os projetos globais requerem que a organização esteja preparada em suas diversas instâncias para lidar com complexidade e risco. Mais do que nunca, a colaboração e a integração entre diversas áreas da empresa será necessária para dar conta de todas as particularidades dos projetos globais.

Colocadas essas conclusões e recomendações do estudo, quais seriam as principais implicações teóricas e práticas? Consta-se aqui que os estudos de gerenciamento de projetos não são suficientes para dar conta da complexidade da gestão de equipes multiculturais. Em ambientes globais, há que se ter uma visão mais holística dos problemas, já que a soma das partes não necessariamente será igual ao todo. Disso decorre a importância de se envolver acadêmicos, teóricos e profissionais responsáveis pela gestão de projetos e de suas equipes em uma discussão mais abrangente que relacione diversas disciplinas da administração de empresas como as teorias organizacionais, de gerenciamento de pessoas e até mesmo de outras áreas, como é o caso da psicologia. Ou seja, é preciso avançar na multidisciplinaridade da gestão de projetos. As recomendações que foram apresentadas neste estudo buscam seguir esse direcionamento.

No que tange aos desdobramentos para as organizações, é preciso reconhecer que os métodos e ferramentas gerenciais mais determinísticos, baseados em processos com entradas e saídas, contribuirão e continuarão a contribuir com a gestão de projetos e de suas equipes. Aliás, representam, de fato, um avanço, principalmente no caso das empresas brasileiras, em que gerenciamento de projetos tem sido, geralmente, tratado de forma mais

informal que sistemática. No entanto, esse tipo de abordagem pode dificultar a compreensão das interações entre as diferentes variáveis que envolvem o processo de gestão de equipes globais. O ciclo de vida de um projeto global é expandido, já que começa na estratégia de internacionalização e vai até a colocação e acompanhamento do produto e/ou serviço no novo ambiente organizacional ou de mercado. Ou seja, o gerenciamento de equipes de projetos começa antes e vai além do término do projeto, indicando que a participação das várias áreas funcionais, como estratégia, gestão de pessoas, gestão de tecnologia da informação, dentre outras, trará melhor resultado, já que as variáveis como comunicação, treinamento, remuneração, etc., não são isoladas mas sim complementares. Portanto, a gerência de projetos globais requer um líder que tenha trânsito entre os diferentes departamentos da empresa, de forma a promover os meios de interação entre profissionais multiculturais, de estimular o aprendizado intercultural e de implementar programas de capacitação que ajudem a desenvolver o mindset global dos profissionais. À parte as dificuldades trazidas pelas diferenças culturais, há também oportunidades. É essencial, ao gerente de projetos, identificar as potenciais vantagens e desvantagens competitivas trazidas à equipe pelos profissionais de diferentes culturas. Independentemente da orientação cultural, ela pode ser útil se o gerente souber tirar proveito.

Ao finalizar este estudo, é importante ressaltar suas limitações. Uma delas diz respeito às categorias de análise escolhidas. Certamente, há outros fatores que não apenas os culturais que também devem ser considerados na gestão de projetos globais, tais como os econômicos, geográficos e administrativos.

Todos os projetos estudados já estavam concluídos e, portanto, o fator tempo pode ter influenciado a percepção dos respondentes. É possível que, durante as fases iniciais de um projeto, a heterogeneidade cultural seja mais marcante que ao final do mesmo, quando é provável que conflitos já tenham sido superados e que já se tenha criado uma identidade de grupo. Outra restrição diz respeito ao fato de que foi captada apenas a percepção dos gerentes de projetos que eram, em sua totalidade, brasileiros. É preciso levar em conta, também, que a cultura, segundo vários autores, está em permanente transformação. Os dados de Hofstede (2003) foram colhidos na década de 80 e, de lá para cá, é possível que a cultura brasileira, bem como a dos demais países da amostra, tenha sofrido modificações. No entanto, tê-los usado como fonte de comparação dos dados não invalida os resultados, já que estudos recentes feitos no Brasil apontam ainda a aplicabilidade das dimensões culturais propostas por Hofstede.

Destas limitações decorrem possibilidades de novos estudos que procurem entender o fenômeno das equipes globais sob novas dimensões. Por exemplo, seriam interessantes estudos longitudinais, em que o processo de gerenciamento da equipe fosse acompanhado desde o início até o final do projeto, a fim de verificar se há variações quanto ao impacto dos aspectos culturais ao longo do tempo. Outra possibilidade é considerar os diferentes tipos de distância (cultural, política, geográfica e econômica) como variáveis independentes e não moderadoras. Certamente, um estudo como esse também traria informações relevantes para o gerenciamento de equipes de projetos globais. Outros indicadores como tipo de projeto, complexidade dos projetos, dentre outros, também poderiam ser considerados como variáveis moderadoras.

Finalmente, cabe colocar que a existência de projetos globais e, conseqüentemente, equipes multiculturais, tende a ser cada vez maior. Aparentemente, esse é um fenômeno que veio para ficar, uma vez que é uma ferramenta importante no processo de internacionalização das empresas brasileiras, na medida em que as equipes globais agregam valor por meio da economia de custos, da aceleração de prazos e da ampliação da capacidade de criatividade

e inovação que conjuntos diversos de habilidades e múltiplos pontos de vista podem propiciar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getulio Vargas, vol. 43, n. 2, , pp. 64-77, abr/mai/jun 2003.
- ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro, Editora Record, 2007.
- ATAMER, Tugrul; SCHWEIGER, David M. Transnational horizontal project teams. **Journal of World Business**, vol. 38, p. 81-83, 2003.
- CLELAND, D. L.; GAREIS, R. **Global Project Management Handbook: planning, organizing and controlling international projects**. USA, McGraw-Hill, 2ª edição, 2006.
- CRGP (The Collaboratory for Research on Global Projects). What is a Global Project? Disponível em <http://crgp.stanford.edu/research/what.html>. Acessado em 08/09/2007.
- CUERVO-CAZURRA, A. Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander. **Universia Business Review – Actualidad Económica**, 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp.532-550, 1989.
- FLEURY *et al.* Estratégias e Competências das Multinacionais Brasileiras. IN: PGT/USP. **Relatório do Projeto Ginebra - Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo, PGT/USP / FAPESP, 2007.
- FREITAS, A. B. Traços para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GHEMAWAT, P. Distance still matters. **Harvard Business Review**, pp. 137-147, Sep/2001.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 4a edição, 2002.
- HENRIE, M.; SOUSA-POZA, A. Project Management: a cultural literary review. **Project Management Journal**, vol. 36, n° 2., Jun/2005.
- HIGGS, M. Overcoming the problemas of cultural differences to establish success for international management teams. **The Performance Management: an international journal**. Vol. 2, n° 1, 1996.
- HOFSTEDE, G. Cultural dimensions for project management. **Project Management**. Vol. 1, n° 1, Fevereiro, 1983.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. Tradução António Fidalgo. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal. 2003.
- HOUSE, Robert; JAVIDAN, Mansour; HANGES, Paul; DORFMAN, Peter. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, n° 37, 2002, p. 3-10.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Building a model of firm internationalization. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (ed.): **Learning in the internationalization process of firms**. UK, Edward Elgar, 2003.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. The Discipline of Teams. **Harvard Business Review – The high performance organization**, July-August, 2005.
- KOGUT, B. Methodological contributions in international business and the direction of academic research activity. In: RUGMAN, A. M. (org.). **Oxford Handbook of International Business**. New York, Oxford University Press, pp. 782-817, 2008.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry modes. **Journal of International Business Studies**, n° 19, pp. 411-432, 1988.

- LEYBOURNE, S. The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**. Mar, 2007, vol. 38, nº 1.
- LIENTZ, B. P.; REA, K. P. **International Project Management**. Academic Press, USA, 2003.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NURICK, A.J.; THAMHAIN, H. J. Developing multinational project teams. In: CLELAND, D.I.; GAREIS, R. **Global Project Management Handbook**. 2ª edição, McGrawHill, USA, 2006.
- PMI (Project Management Institute). **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em**
- ROCHA, A. M. C da; SILVA, M. G. F. da; CARNEIRO, F. O. Medindo o construto da distância psíquica. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 2007.
- RODRIGUES, Ivete. **Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2010.
- RODRIGUES, Ivete *et al.* Avanços Recentes e Tendências na Pesquisa sobre Administração de Projetos: uma revisão bibliométrica. In: XII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica, 2007, Buenos Aires. **Anais do XII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica - Altec 2007**, 2007
- RODRIGUES *et al.* Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Construção: a experiência da Andrade Gutierrez. In: **Anais do IX SEMEAD - Seminários em Administração**, FEA/USP, 2006.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro, Editora DPA, 1999.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M, COOK, S.W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, E.P.U. Ltda., 4a reimpressão, 1974.
- SHORE, B.; CROSS, B. J. Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. **International Journal of Project Management**. Elsevier, nº 23, pp. 55-64, 2005.
- SINGH, N. From Cultural Models to Cultural Categories: A Framework for Cultural Analysis. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Setembro/2004, pp. 95-101.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.
- VALMER, I. e PALMER, T. Role of cultural self-knowledge in successful expatriation. **Singapore Management Review**, Vol 27, 1, pp 1-25, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.