

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER DE PROJETOS GLOBAIS DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS: UMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL**

LAURA RIBEIRO TEIXEIRA

São Paulo

2015

Teixeira, Laura Ribeiro.
Competências do líder de projetos globais de empresas multinacionais
brasileiras: uma abordagem contingencial. / Laura Ribeiro Teixeira. 2015.
130 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE,
São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Leandro Alves Patah.

Competências em projetos. 2. Projetos globais. 3. Multinacionais
brasileiras.

I. Patah, Leandro Alves.

II. Título

CDU 658.012.2

Laura Ribeiro Teixeira

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER DE PROJETOS GLOBAIS DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS: UMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL**

**COMPETENCES OF THE GLOBAL PROJECT LEADER OF BRAZILIAN
MULTINATIONAL COMPANIES: A CONTINGENCY APPROACH**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Alves Patah

São Paulo

2015

Laura Ribeiro Teixeira

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER DE PROJETOS GLOBAIS DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS: UMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 30 de janeiro de 2015

Presidente: Prof. Dr. Leandro Alves Patah – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Marcos Roberto Piscopo – UNINOVE

Membro: Prof^a. Dr^a. Marly Monteiro de Carvalho –USP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Rodrigo
por todo o seu companheirismo.
Sem você, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTO

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho, por todos os ensinamentos, especialmente aos professores Filipe Quevedo, Franciane Silveira, Marcos Piscopo, Roque Rabechini pela ajuda neste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Leandro Alves Patah, um agradecimento especial pelo grande ensinamento em sala de aula e pelo auxílio na execução deste trabalho.

À equipe administrativa do Mestrado da Uninove, por todo o apoio prestado, em especial à Carol Soares.

Aos colegas do Mestrado que com certeza proporcionaram grande aprendizado durante o curso. Agradecimentos especiais ao grupo “MscLulus” pelo apoio em todos os momentos e pela amizade verdadeira.

A meus amigos e familiares por estarem ao meu lado sempre e pela compreensão à minha ausência.

Ao Rodrigo, pelo amor, companheirismo, força e dedicação, e pela imensa paciência durante o período do mestrado.

À Maristela e ao Sílvia pelo apoio constante, pelo amor e por compreenderem nossa ausência.

A minha irmã, Ana Carolina (mAninha), pela força, amor e carinho. Por sempre me apoiar e ser meu exemplo e inspiração. E pela ajuda em diversos momentos de crise durante a realização desta dissertação. Agradeço também ao Antônio pelas palavras de conforto e pela amizade.

A minha mãe, Rejane, pelo amor, carinho, força, por ser um exemplo de vida e por todos os ensinamentos que me passou. Por ser incansável em fazer-me feliz.

A meu pai, Sérgio, pelo amor e carinho, e pelo grande incentivo a ir mais além sempre.

RESUMO

Desde as últimas décadas, a internacionalização deixou de ser uma opção, e passou a ser uma obrigação estratégica para todas as médias e grandes empresas. Neste atual ambiente estratégico, que é global, tecnológico, interconectado e dinâmico, poucos são os projetos executados exclusivamente em um país. Estes projetos transnacionais, executados pela combinação de recursos de múltiplos sítios, organizações, culturas e geografias e modos organizacionais, são chamados de projetos globais. Projetos globais diferem de projetos doméstico por sua complexidade e pelos desafios envolvidos. Em um projeto doméstico, o líder de projetos deve ser capaz de gerenciar projetos por meio de todos os elementos de competência de gerenciamento de projetos, sendo responsável pela gestão de todos os aspectos de um projeto, pelas funções de liderança de projetos, aplicação de processos, métodos, técnicas e ferramentas comuns de gestão de projetos. Em um projeto global, o líder deve complementar estas capacidades com a capacidade de executar o projeto em um ambiente complexo e transcultural. Para entender a configuração destas capacidades, este trabalho foca neste líder de projeto, ou gerente de projeto global, e suas competências. Por meio de uma análise bibliográfica dos três eixos teóricos: negócios internacionais, gestão de projetos e competências, e posterior estudo quantitativo, pretendeu-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as competências necessárias para que um líder de projetos gerencie um projeto global empreendido por empresas multinacionais brasileiras? Foram estudados líderes de projetos que lideraram projetos globais em multinacionais brasileiras, de forma a propor um modelo de competências do líder de projetos para a execução de projetos globais de empresas multinacionais brasileiras. Após análise estatística dos dados obtidos, foi possível identificar que as principais competências para o líder de projetos globais de multinacionais brasileiras são competências técnicas e competências sociais-emocionais. Propôs-se, com isto, um modelo em que se destacam quais competências devem ser buscadas para selecionar os líderes de projetos globais em multinacionais brasileiras.

Palavras-chave: Competências em projetos, Projetos globais, Multinacionais brasileiras

ABSTRACT

Since the last decades, internationalization is no longer an option, and has become a strategic imperative for all medium and large companies. In this current strategic environment, which is global, technological, interconnected and dynamic, only a few projects are performed exclusively in a country. These projects, which are carried out by combining multiple resources, organizations, cultures and geographies and organizational modes, are called global projects. Global projects differ from domestic projects due to its complexity and challenges involved. In a domestic project, the project leader must be able to manage projects through all project management competence elements and is responsible for managing all aspects of a project, the project leadership roles, application processes, methods, techniques and common project management tools. In a global project, the leader must add to those capacities the capacity to implement a project in a complex and transcultural environment. To understand the configuration of those capacities, this work focuses on this project leader, or global project manager, and their skills. Through a literature review of the three theoretical axes: international business, project management and skills, and subsequent quantitative study, it was sought to answer the following research question: What are the skills needed for a project leader to manage a global project undertaken by Brazilian multinational companies? Project leaders who managed global projects in Brazilian multinationals were studied, in order to propose a model of project leader skills for the implementation of global projects of Brazilian multinational companies. After statistical analysis of the data, it was found that the core competencies for leading global Brazilian multinational projects are technical and social-emotional skills. With this result, a model was proposed, that highlights which skills should be sought to select the leaders of global projects in Brazilian multinationals.

Keywords: Competence in projects, global projects, Brazilian multinationals

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Comparativo entre projetos internacionais e domésticos (fonte: adaptado Lientz & Rea, 2003) | 45 |
| Quadro 2 - Fatores de sucesso (fonte: traduzido de Pinto & Covin, 1989)..... | 57 |
| Quadro 3 - Habilidades interpessoais segundo o PMBoK (fonte: PMI, 2013) | 65 |
| Quadro 4 - Quadro sintético com principais conceitos de competências (fonte: elaborado pela autora) | 74 |
| Quadro 5 - Síntese das competências de gestão de projetos e negócios internacionais, por autor (fonte: elaborado pela autora)..... | 76 |
| Quadro 6 - Classificação das competências selecionadas (fonte: elaborado pela autora) | 82 |
| Quadro 7 - Variáveis independentes (fonte: elaborado pela autora) | 85 |
| Quadro 8 - Variável dependente (fonte: elaborado pela autora) | 85 |
| Quadro 9 - Descrição das formas de medição e grandezas de cada variável (fonte: elaborado pela autora) | 86 |
| Quadro 10- Síntese da Metodologia (fonte: elaborado pela autora)..... | 89 |
| Quadro 11 - Resumo do resultado do falseamento das hipóteses (fonte: elaborado pela autora)..... | 100 |
| Quadro 12 - Competências técnicas e sociais-emocionais do líder de projetos globais (fonte: elaborado pela autora)..... | 104 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Relação de países de trabalho dos respondentes (fonte: elaborado pela autora) | 93 |
| Tabela 2 - Número e percentual de respondentes em cada categoria (fonte: elaborado pela autora)..... | 93 |
| Tabela 3 - Características das empresas estudadas quanto ao nível de penetração no exterior (fonte: elaborado pela autora) | 94 |
| Tabela 4 - Quantidade de respondentes por empresa (fonte: elaborado pela autora)..... | 94 |
| Tabela 5 - Mediana do grau de importância indicado pelos respondentes para cada competência. | 95 |
| Tabela 6 - Mediana do grau de importância para as categorias de competências, conforme mediana do grau de importância de cada competência que compõem a categoria (fonte: elaborado pela autora) | 96 |
| Tabela 7 - Teste de Wilcoxon para cada par de categoria de competências (fonte: elaborada pela autora)..... | 97 |
| Tabela 8 - Análise de confiabilidade da classificação das competências em categorias, pelo alfa de cronbach (fonte: elaborado pela autora) | 98 |
| Tabela 9 - Teste de mediana para dois níveis de internacionalização (fonte: elaborado pela autora)..... | 98 |
| Tabela 10 - Teste de mediana para o tipo de projeto (fonte: elaborado pela autora) | 99 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modos de entrada em mercados no exterior (fonte: Adaptado de Gupta et al., 2008)..... | 27 |
| Figura 2 - 20 primeiros países no Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais (fonte: Forbes Global 2000, 2014)..... | 31 |
| Figura 3 - 20 primeiros países no Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais entre as 500 maiores (fonte: Forbes, 2014)..... | 32 |
| Figura 4 - Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais da América Latina (fonte: Forbes, 2014)..... | 33 |
| Figura 5 - Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais do BRICS (fonte: Forbes, 2014)..... | 33 |
| Figura 6 - Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais do BRICS, considerando as 500 primeiras colocadas no ranking (fonte: Forbes, 2014)..... | 34 |
| Figura 7 - Ranking de Multinacionais Brasileiras pelo Índice de Transnacionalidade (Fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)..... | 36 |
| Figura 8 - Países com maior presença de empresas brasileiras (fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)..... | 36 |
| Figura 9 - País da primeira subsidiária no exterior (fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)..... | 37 |
| Figura 10 - Dispersão geográfica das empresas brasileiras no mundo (fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)..... | 38 |
| Figura 11 - Expectativas de desempenho para atividades em 2014 (fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)..... | 38 |
| Figura 12 - Tipologia bidimensional para projetos (fonte: Shenhar & Dvir, 1996)..... | 53 |
| Figura 13 - Tipologia bidimensional para projetos (fonte: Shenhar e Wideman, 1997) | 54 |
| Figura 14 - Dimensões do PMCD e suas unidades de competências (fonte: adaptado de PMI, 2007)..... | 66 |

| | |
|--|-----|
| Figura 15 - Síntese de competências do líder de projetos globais proposto (fonte: elaborado pela autora) | 83 |
| Figura 16 - Modelo de variáveis (fonte: elaborado pela autora) | 86 |
| Figura 17 - Gráfico que representa o percentual de respondentes de cada gênero (fonte: elaborado pela autora) | 91 |
| Figura 18 - Gráfico representando as características dos respondentes quanto ao tempo de empresa (fonte: elaborado pela autora). | 92 |
| Figura 19 - Gráfico das características dos respondentes quanto ao tempo de experiência em gestão de projetos (fonte: elaborado pela autora) | 92 |
| Figura 20 - Gráfico da mediana da importância das categorias de competências (fonte: elaborado pela autora) | 97 |
| Figura 21 - Síntese de competências dos líderes de projetos globais em multinacionais brasileiras, reformulado (fonte elaborado pela autora)..... | 101 |

SUMÁRIO

| | |
|--|------|
| RESUMO | VII |
| ABSTRACT | VIII |
| LISTA DE QUADROS | IX |
| LISTA DE TABELAS | X |
| LISTA DE FIGURAS | XI |
| 1 Introdução | 15 |
| 1.1 Contextualização | 15 |
| 1.2 Problematização | 17 |
| 1.3 Questão de Pesquisa | 19 |
| 1.4 Objetivos | 19 |
| 1.4.1 Objetivo Principal | 19 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 19 |
| 1.5 Justificativa | 20 |
| 1.6 Estrutura do trabalho | 21 |
| 2 Referencial Teórico | 22 |
| 2.1 Negócios internacionais | 22 |
| 2.1.1 Internacionalização e globalização | 22 |
| 2.1.2 Multinacionais Brasileiras | 27 |
| 2.1.3 Síntese do eixo | 39 |
| 2.2 Gestão de projetos | 40 |
| 2.2.1 Conceito | 40 |
| 2.2.2 Gestão de projetos globais | 43 |
| 2.2.3 Líder de Projetos | 48 |
| 2.2.4 Tipologia de projetos | 49 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 2.2.5 | Fatores críticos de sucesso de projetos domésticos e globais | 55 |
| 2.3 | Competências | 60 |
| 2.3.1 | Conceito | 60 |
| 2.3.2 | Competências do líder de projetos | 62 |
| 2.3.3 | Competências em negócios internacionais | 70 |
| 2.3.4 | Síntese das competências | 73 |
| 3 | Metodologia | 77 |
| 3.1 | Introdução | 77 |
| 3.2 | Tipo de método | 77 |
| 3.3 | Síntese do Quadro Teórico | 78 |
| 3.4 | Hipóteses | 83 |
| 3.5 | Variáveis | 84 |
| 3.6 | Estratégia de pesquisa | 86 |
| 3.7 | Amostragem | 87 |
| 3.8 | Técnica de coleta de dados | 87 |
| 4 | Apresentação e Análise dos resultados | 90 |
| 4.1 | Caracterização das amostras obtidas | 90 |
| 4.2 | Análise estatística | 95 |
| 5 | Contribuições para a prática | 101 |
| 6 | Conclusões | 105 |
| | REFERÊNCIAS | 107 |
| | APÊNDICE I - Questionário | 117 |
| | APÊNDICE II – Tabelas de dados | 122 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Desde o final do século XX e início do XXI, a internacionalização deixou de ser uma opção, e passou a ser uma obrigação estratégica para todas as médias e grandes empresas. Isso se deve por cinco motivos: o imperativo do crescimento, o imperativo da eficácia, o imperativo do conhecimento, a globalização dos clientes e a globalização dos concorrentes (Govindarajan & Gupta, 2000).

As multinacionais são importantes para os seus países de origem, pois constituem fonte valiosa de pesquisa, crescimento, conhecimento e inovação, além de fornecer significativas receitas tributárias, e auxiliar fornecedores locais a conectar-se com as cadeias produtivas globais. Grandes empresas também possuem grandes recursos para investir em pesquisa e desenvolvimento. Ademais, as multinacionais contribuem para melhorar a marca do país e representam um dos mais visíveis aspectos de seu poder econômico, o que, em última análise, beneficia todos os setores da economia local (Casanova & Kassum, 2013).

As características básicas que definem as multinacionais são operações dispersas em rede, competências específicas e uma estratégia de internacionalização que envolve investimento estrangeiro direto (Fleury & Fleury, 2011). As características das multinacionais brasileiras estão ligadas à ampla política econômica brasileira de substituição da importação pela industrialização, que atingiu o auge em 1960 e 1970 (Casanova & Kassum, 2013). Muitas das empresas que foram fomentadas por esta política estão hoje entre as empresas globais brasileiras mais proeminentes, como é o caso da Embraer e da Vale.

Atualmente, o Brasil hoje está apenas em 18º lugar em número de empresas globais, com 25 empresas, conforme o ranking da Forbes Global 2000 de 2014 (Forbes, 2014). O desenvolvimento de novos negócios depende das competências essenciais e estão associados a produtos essenciais e unidades de negócio direcionadas ao mercado, determinam a perenidade de uma organização (Prahalad & Hamel, 1990). Por outro lado, pode-se destacar que os projetos são igualmente percebidos como fonte para o domínio dos negócios e das mudanças (Andersen & Jessen, 2003), visto que contribuem para a

efetividade das organizações e para a criação de valor e sucesso corporativo adicional (Cooke-Davies, 2002; Pinto & Covin, 1989). Como consequência, as companhias passaram a investir progressivos recursos em projetos e a importância dos projetos na organização está em ascensão desde o início dos anos 1990 (Sausser, Reilly, & Shenhar, 2009; Shenhar & Dvir, 2010).

A implementação bem sucedida de projetos pelas organizações requer um amplo conjunto de habilidades, expertises, tecnologia e recursos; dominar a gestão de projetos pressupõe o sucesso em projetos e o consequente sucesso externo e interno da empresa (Pinto & Covin, 1989).

Atualmente, a execução de projetos envolvendo diversos países é comum. Esta é uma das consequências do novo ambiente estratégico: global, tecnológico, interconectado e dinâmico (Orr, Scott, Levitt, Artto, & Kujala, 2011; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black, & Ferzandi, 2006). Um projeto global é um empreendimento transnacional, temporário em que múltiplos atores buscam otimizar resultados pela combinação de recursos de múltiplos sítios, organizações, culturas e geografias e modos organizacionais (Orr et al., 2011). No projeto global a equipe de projeto é composta de indivíduos de diferentes países, trabalhando em diferentes culturas, unidades de negócios e funções, e possuem conhecimento especializado para resolver uma tarefa estratégica comum (Anantatmula & Thomas, 2010).

Esta definição reconhece projetos globais como sistemas organizacionais complexos, com desafios distintos devido à distância, dispersão e complexidade da rede. A distância diz respeito às diferenças institucionais – crenças, tradições e sistemas de regras –, entre os participantes do projeto. A dispersão significa que os participantes do projeto estão raramente colocados e muitas vezes distribuídos em múltiplos sítios. Por complexidade de rede, reconhece-se que os participantes do projeto são interconectados por meio de redes complexas de relacionamentos formais e informais (Orr et al., 2011). A gestão de projetos globais envolve aspectos como colaboração, liderança, construção de confiança, resolução de conflitos e acompanhamento à distância (Rodrigues, 2010).

Cabe destacar que um projeto só será bem sucedido se todos os participantes tiverem a competência adequada e a motivação necessária para produzir resultados satisfatórios (Lester, 2013). O líder de projetos deve ser capaz de gerenciar projetos por

meio de todos os elementos de competência de gerenciamento de projetos, sendo responsável pela gestão de todos os aspectos de um projeto, pelas funções de liderança de projetos, aplicação de processos, métodos, técnicas e ferramentas comuns de gestão de projetos (IPMA, 2006). De um modo geral, os gerentes de projetos têm a responsabilidade de atender as necessidades das tarefas, da equipe e individuais, sendo o líder de projetos o elo entre a equipe e a estratégia (PMI, 2013). Ainda, Pinto e Covin (1989) destacam como um dos fatores críticos para o sucesso dos projetos as competências do líder do projeto.

A competência do gerente de projetos em lidar com os desafios técnicos e administrativos advindos do cenário internacional mais complexo é uma questão importante nos projetos internacionais. O gerente de projetos necessita de conhecimento em regulamentos e padrões internacionais, cuidados adicionais em negociação de fatores econômicos (Watanuki, Nadae, Carvalho, & Moraes, 2014). Competência é um saber agir responsável e reconhecido. A competência não é um estado, não se restringe a um conhecimento específico, é mais ampla que os conhecimentos empíricos ou teóricos dos indivíduos e que as necessidades da tarefa. Assim, o desenvolvimento da competência traz a necessidade de saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (Fleury & Fleury, 2000). Na literatura, há poucos estudos relacionados às competências do gerente de projetos em projetos internacionais frente ao conhecimento do contexto do negócio.

1.2 Problematização

Em geral, a literatura sobre projetos globais enfatiza os desafios da dispersão, distância, e complexidade, ainda assim este tipo de projeto persiste, o que sugere que os benefícios podem ultrapassar os custos (Anantatmula & Thomas, 2010). As distâncias geográficas e temporais das equipes em projetos globais podem causar maiores dificuldades que em projetos tradicionais (Lee-Kelley & Sankey, 2008). A dificuldade de comunicação, fator que já é considerado problema em equipes tradicionais, é ampliada em equipes globais virtuais pela distância, idioma e, principalmente, diversidade cultural.

Os estudos sobre projetos globais vêm sendo abordados constantemente na literatura sobre organizações, gestão de projetos e negócios internacionais, em especial com relação aos seus desafios. Os principais desafios abordados em literatura são as diferenças entre culturas nacionais, distâncias geográficas e comunicação. Ainda, destacam-se como desafios em projetos globais a diferença de fuso horário e a confiança entre os membros da equipe (Anantatmula & Thomas, 2010; Lee-Kelley & Sankey, 2008).

Os valores culturais, nos quais se incluem diferenças baseadas em religião, diferenças em práticas de gerenciamento locais e nacionais, ética de trabalho e crenças, têm impacto nas práticas de trabalho e produtividade, assim como na maneira de liderar e gerenciar as equipes de projetos globais (Anantatmula & Thomas, 2010).

A confiança e a comunicação são fatores críticos de sucesso em projetos internacionais, assim como o clima que existe na equipe do projeto (Diallo & Thuillier, 2005). Práticas compartilhadas efetivas auxiliam o funcionamento de organizações multinacionais, visto que os valores diferem entre funcionários de diferentes nacionalidades (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). A seleção dos funcionários de diferentes nacionalidades define os valores que serão inseridos na organização a partir destes, e a sua socialização depende do aprendizado das práticas organizacionais (símbolos, heróis e rituais).

Uma forma de melhorar o trabalho em equipes globais virtuais é a seleção da equipe global, em que cada equipe deve ter alguns membros com experiência prévia de trabalho a distância, e que pode auxiliar outros membros a lidar com diferenças de idioma, sotaque ou atitudes, programas adaptados de desenvolvimento pessoal e exercícios para a construção da equipe (Lee-Kelley & Sankey, 2008). O desempenho da equipe é influenciado também pela existência de um líder de projeto com autoridade suficiente para gerenciar e coordenar o andamento do projeto por todas as subequipes.

A importância dos aspectos gerenciais é normalmente negligenciada pelas organizações, que tendem a focar mais em aspectos técnicos, no entanto, para o gerenciamento de projetos, os aspectos gerenciais devem ser valorizados (Rabechini Jr & Carvalho, 2003). Complementarmente, a formação das equipes deve ser valorizada e tratada com atenção.

1.3 Questão de Pesquisa

Considerando o contexto atual e a importância de estudar com maior profundidade os projetos globais no cenário brasileiro, analisaram-se três eixos teóricos, sendo eles negócios internacionais, gestão de projetos e competências. A partir da interação entre estes eixos, propôs-se um modelo de competências e, por meio de um estudo quantitativo, testou-se o modelo das competências necessárias para a execução de projetos globais, de forma a responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais as competências necessárias para que um líder de projetos gere um projeto global empreendido por empresas multinacionais brasileiras?**

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Principal

Como objetivo principal, este trabalho busca propor uma síntese de competências do líder de projetos para a execução de projetos globais de empresas multinacionais brasileiras, baseado nas competências necessárias para o gerenciamento de projetos e para o gerenciamento de negócios internacionais.

1.4.2 Objetivos Específicos

Deste objetivo principal, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as competências do líder de projetos importantes para projetos globais em multinacionais brasileiras.
- b) Compreender a influência do tipo de projeto e do nível de internacionalização nas competências necessárias em um projeto global.
- c) Propor uma síntese de competências para seleção do líder de um projeto global em uma multinacional brasileira.

1.5 Justificativa

Os projetos são fomentadores de inovação e de mudanças nas empresas, sendo necessários para a implementação de mudanças, estratégias ou inovações. Com a crescente globalização do mercado, as empresas veem-se pressionadas a inovar para atender as demandas locais e concorrer com produtos de baixo custo. Como consequência, a participação do gerenciamento de projetos na rotina das organizações está em ascendência (Shenhar & Dvir, 2010). Ainda assim, a gestão de projetos moderna é uma disciplina acadêmica relativamente nova (Turner, Anbari, & Bredillet, 2013).

A disciplina de gestão de projetos pode ser dividida em nove escolas: otimização, modelagem, governança, comportamento, processos, contingência, sucesso, decisão e marketing (Turner, Anbari, & Bredillet, 2013). A escola do comportamento, que percebe o projeto como um sistema social, é a que foca, entre outras questões, na liderança e em projetos globais. Destacam-se como áreas para pesquisa a gestão de recursos humanos em projetos, o trabalho de equipes de projeto virtuais, questões transculturais, gestão do conhecimento e questões de compartilhamento do conhecimento.

Outrossim, a execução de projetos globais por empresas brasileiras tende a crescer, dado que auxilia no processo de internacionalização destas. Tal influência se deve pela economia de custos, aceleração de prazos, aumento da capacidade de inovação oferecidas pela agregação de diversas habilidades e diferentes pontos de vista (Rodrigues, 2010). Neste cenário global, é importante entender as competências dos líderes de projetos, pois um dos fatores críticos de sucesso de projetos internacionais é a seleção adequada tanto da equipe quanto do líder do projeto (Lientz & Rea, 2003).

A importância de questões relacionadas à equipe (seleção, recrutamento, e treinamento do pessoal necessário para a equipe do projeto) e as características do líder da equipe de projeto (competência do líder de projeto - administrativa, interpessoal, e técnica - e a autoridade disponível para executar seu dever) para o desempenho de projetos não é exclusiva de projetos globais (Pinto & Covin, 1989). Outros autores (Cooke-Davies, 2002; Milosevic & Patanakul, 2005) já citaram a liderança e o lado humano como fator crítico mais importante para o sucesso; de projetos em geral, dado que são as pessoas que executam os projetos, realizando os processos e determinando sua adequação às necessidades inicialmente planejadas.

Ainda assim, as competências dos líderes de projetos tradicionais bem como as competências necessárias para negócios internacionais vêm sendo estudadas há alguns anos, no entanto são poucos os estudos referentes às competências para líderes de projetos globais. Esta questão é pouco estudada por autores da área de gerenciamento de projetos (Rodrigues, 2010). Turner e Müller (2005) revisaram a literatura de fatores de sucesso em projetos nas últimas décadas e perceberam que, de um modo geral, ela ignora os gerentes de projetos e o seu estilo de liderança e competência. No entanto, destacam que a literatura em gerenciamento aponta que a liderança efetiva é um fator de sucesso nas organizações e mostra que um estilo de liderança apropriado pode ocasionar a um melhor desempenho, levando a concluir que as competências dos gerentes de projetos seriam igualmente importantes para o sucesso dos projetos.

1.6 Estrutura do trabalho

De forma a responder a questão de pesquisa estabelecida, este trabalho está estruturado em sete capítulos, sendo esta introdução o primeiro.

A seguir, desenvolve-se o referencial teórico, estabelecido por meio de pesquisa bibliográfica sobre os eixos teóricos gestão de projetos, negócios internacionais e competências.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia, que detalha o formato da pesquisa. Neste capítulo discorre-se sobre o método e a técnica de pesquisa utilizados, a coleta de dados, descrevendo os passos utilizados na pesquisa, de forma a torná-la replicável.

Após coletados os dados, passa-se à sua análise, que será descrita futuramente no quarto capítulo. Nesta etapa, estão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa de forma a responder a questão de pesquisa e identificar a síntese de competências para a execução de projetos globais, atendendo ao objetivo do trabalho.

No quinto capítulo, traz-se as contribuições práticas do trabalho, enquanto que o sexto capítulo desenvolve as conclusões, limitações e contribuições do estudo, que darão base para a proposta de trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Negócios internacionais

2.1.1 Internacionalização e globalização

Globalização e internacionalização, apesar de muitas vezes serem utilizados como sinônimos, significam dois fenômenos distintos. Internacionalização se refere à crescente importância do comércio internacional, relações internacionais, tratados, alianças, sendo o termo internacional relativo ao que ocorre entre nações. Globalização, por outro lado, é a integração entre economias antes nacionais em uma economia global única, principalmente por comércio livre e mobilidade de capital, mas também por migração facilitada e não controlada (Daly, 1999). Complementarmente, globalização pode ser entendida como

“a eliminação eficaz das fronteiras nacionais com fins econômicos. O comércio internacional (governado por vantagem comparativa) torna-se comércio inter-regional (governado por vantagem absoluta). O que antes eram muitos tornam-se um. No mundo globalmente integrado do final do século 20, no entanto, tanto o capital quanto os bens estão livres para se mover internacionalmente. (...) não faz mais sentido pensar de equipes de trabalho e capital nacionais na economia globalizada. Em vez disso, temos capitalistas globais competindo uns com os outros, tanto pelos trabalhadores e os recursos naturais, como pelos mercados, em todos os países.” (Daly, 1999, p. 1)

A globalização, como processo sócio-político que envolve países e instituições, ocorre desde os primórdios da humanidade, quando o homem já se aventurava por novos territórios. Ela pode ser vista como o aumento progressivo das interconexões e interdependências das atividades humanas, como ocorre com a internet, por exemplo. A redução de barreiras e obstáculos gerada pela globalização afeta não somente as áreas econômico-financeiras e produtivas, mas também a disseminação do conhecimento, informação, ideias e valores. A internacionalização, por outro lado, é entendida como a decisão proposital de uma organização e está ligada diretamente aos atores sociais que participam do processo de globalização, sejam eles empresas do setor privado ou público, ou mesmo organizações não-governamentais (Fleury & Fleury, 2011).

A globalização resulta na interdependência cada vez mais complexa e a indefinição de fronteiras tradicionais e divisões. A globalização é a continuação da tendência em direção a uma maior integração econômica internacional que vem ocorrendo desde o final da primeira metade do século XX. A diferença é que os mercados de hoje são maiores, mais complexos e mais integrados do que nunca, e o capital move-se agora em uma velocidade e em volumes que teria sido inconcebível há algumas décadas. As empresas que estão no processo de globalização enfrentam duas questões principais: a necessidade de ser tanto globalmente integrada, quanto localmente sensível, e a necessidade de desenvolver uma organização que é capaz de transferir conhecimento e aprendizagem em todo o mundo (Walker, Walker, & Brake, 2003).

Desde o final do século XX e início do XXI, a globalização deixou de ser uma opção, e passou a ser uma obrigação estratégica para todas as médias e grandes empresas. Isso se deve por cinco motivos:

- O imperativo do crescimento, visto que para continuar crescendo as empresas passam a ter que olhar novos mercados;
- O imperativo da eficácia, em que, atingindo-se o máximo da eficácia, passa a ser viável buscar novos mercados para o excedente de volume de produção;
- O imperativo do conhecimento, em que a fonte de novos conhecimentos passa a estar fora das fronteiras do país de origem;
- A globalização dos clientes, criando a necessidade de atender estes clientes em outros mercados, para conseguir mantê-los mesmo no mercado interno;
- A globalização dos concorrentes, passando a aumentar a vantagem competitiva deles, e a necessidade de globalização da empresa para manter-se no mercado, mesmo o interno (Gupta & Govindarajan, 2000).

As multinacionais são importantes para os seus países de origem, pois constituem em fonte valiosa de pesquisa, crescimento, conhecimento e inovação, além de fornecer significativas receitas tributárias, e auxiliar fornecedores locais a conectar-se com as cadeias produtivas globais. Grandes empresas também possuem grandes recursos para investir em pesquisa e desenvolvimento. Ademais, as multinacionais contribuem para

melhorar a marca do país e representam um dos mais visíveis aspectos de seu poder econômico, o que, em última análise, beneficia todos os setores da economia local (Casanova & Kassum, 2013).

A internacionalização de organizações já ocorre a muitos séculos, sendo a Dutch East India Company, estabelecida em 1602, considerada a primeira multinacional moderna. Posteriormente, no século dezenove, empresas coloniais europeias se aventuraram no mundo internacional, tornando-se importantes multinacionais, como a Imperial Chemicals da Inglaterra, a Siemens da Alemanha, e a Saint-Gobain, da França, que diz ser a primeira companhia a estabelecer uma fábrica em outro país, em 1853. No início do século XX, empresas americanas passaram a se internacionalizar, com produções em larga escala de produtos padronizados. O auge da importância das multinacionais norte-americanas foi logo após a Segunda Guerra Mundial. Já nos anos 1980, as companhias japonesas, influenciando e sofrendo influência das coreanas, internacionalizaram-se fortemente (Fleury & Fleury, 2011).

A globalização pode ser dividida em três grandes ondas. A primeira, financeira, iniciou-se nos anos 1970 com a desregulação dos mercados financeiros e os rápidos avanços em computação e telecomunicações, que possibilitou que o dinheiro circulasse com maior velocidade. Na segunda onda, comercial, intensificada nos anos 1980, pela redução das barreiras ao comércio internacional e desenvolvimento das tecnologias de transporte, viu-se a aceleração da movimentação de matérias-primas e produtos acabados. O passo seguinte foi a globalização da produção, na qual criou-se um sistema de produção globalmente integrado e organizado, encabeçado pelas organizações multinacionais. Como consequência deste processo, percebe-se uma alteração contínua na natureza do mundo (Fleury & Fleury, 2011).

Nos anos 1990, com a redução das barreiras ao comércio internacional e aumento da mobilidade das multinacionais, estas adquiriram suma importância no processo de globalização, transformando-se em agentes de mudança e progresso. Como consequência, empresas dos países emergentes passaram a competir com as multinacionais nos seus mercados locais. Por outro lado, ampliaram-se as possibilidades de participação em redes de produção internacional, pelos sistemas de terceirização e *offshoring* (Fleury & Fleury, 2011). A tendência à globalização faz com que não somente as empresas passem a focar em estratégias globais, mas também os países devem reconhecer que suas estratégias de

desenvolvimento econômico devem tomar uma dimensão global (Agarwal & Ramaswami, 1992).

As mudanças geradas pela globalização resultaram em um ambiente de negócios dinâmico constituído por uma série de desenvolvimentos complexos interdependentes: pressões competitivas inflexíveis, mudanças rápidas do mercado, grandes aquisições ou fusões, a redução das barreiras comerciais, diminuição dos custos de transporte, aumento das expectativas por parte dos clientes e funcionários, avanços na comunicação e tecnologia da informação, acesso global aos mercados de capitais, e reduções de pessoal impulsionados pela inflação (Walker et al., 2003). A globalização e a facilidade de transporte e comunicação levaram inclusive as empresas a mudarem suas unidades para países com baixo custo (Porter, 2000).

Nos setores de tecnologia intensiva, é necessária a presença de pesquisa e desenvolvimento nos mercados líderes do mundo, buscando agregar valor em locais que oferecem complementariedade às suas vantagens inovadoras. (Dunning & Narula, 1995). Multinacionais de países emergentes buscam diversificar a localização das suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, focando em aquisições nos Estados Unidos e na Europa.

Os principais fatores que afetam a vantagem competitiva no mercado global em evolução são (1) a globalização / antiglobalização , (2) a mudança tecnológica , e (3) a aprendizagem e o desenvolvimento (Walker et al., 2003). Além disto, organizações estrangeiras enfrentam desafios e, talvez, desvantagens externas, quando entram em um mercado novo ou não familiar (Orr et al., 2011).

Gupta, Govindarajan e Wang (2008) propõem um modelo de globalização que foca na escolha do produto ou produtos, escolha do mercado, forma de entrada no mercado e velocidade de globalização. Para os autores, a escolha dos produtos a entrarem no mercado depende da relação entre os riscos potenciais (avaliado como grau de necessidade de adaptação) e retornos potenciais, quanto maior o retorno e menor o risco, maior a atratividade do produto como veículo de lançamento da empresa no mercado estrangeiro. Quanto ao mercado, a avaliação deve contemplar o potencial do mercado, que se refere tanto ao tamanho do mercado quanto às expectativas de crescimento, o potencial de aprendizagem com o mercado, que varia com as exigências do mercado e do

ritmo de evolução de tecnologias no mercado, e a capacidade de exploração deste mercado, que depende da altura das barreiras à entrada e a intensidade da concorrência no mercado. Já o modo de entrada é dependente da forma em que a empresa irá disponibilizar o produto (exportação ou produção local) e da extensão de controle acionário sobre as atividades (Figura 1).

Para entrar em um país estrangeiro, a empresa pode optar por exportar seus produtos, o que pode ter alto custo, ou produzir localmente, desvalorizando seu conhecimento, uma vez que o país de destino adquire a capacidade de produzir o produto (Ethier & Markusen, 1991). Optar por produzir localmente, ao invés de exportar, justifica-se quando o tamanho do mercado local é maior do que a escala mínima de eficiência de produção, quando os custos de transporte e taxas associados à exportação superam o retorno, ou quando é necessário customizar o produto para a situação local (Gupta et al., 2008). A produção local pode ser executada com controle acionário total ou parcial, via *Joint Ventures*, parcerias, alianças, etc. O controle parcial se justifica quando a distância física, linguística e cultural entre os países de origem e de acolhimento é alta, sendo necessário um parceiro para auxiliar na redução dessa distância; o risco de aprendizagem assimétrica dos parceiros é ou pode ser mantido baixo, garantindo que o parceiro não irá abandonar a parceria; a empresa não tem capital para investir; ou as regulamentações governamentais exigem participação acionária local. Ainda, a empresa pode optar por estabelecer operações *greenfield*, que facilitam a imposição da cultura da empresa, mas implicam em velocidade de entrada baixa e concorrência local alta, ou usar uma base produtiva já existente por meio de aquisição, que oferece velocidade alta de entrada no mercado, mas dificuldade de imposição da cultura da empresa (Gupta et al., 2008). Tem-se, dessa forma, três níveis de penetração no exterior: nível baixo (exportação), nível médio (montagem) e nível alto (produção local).

As empresas tendem a preferir estabelecer-se em países estrangeiros pelo investimento direto, porém seu sucesso depende de seu tamanho e experiência multinacional. Empresas pequenas, com limitada experiência multinacional, preferem entrar em mercados com alto potencial por meio de *Joint-ventures*. Por outro lado, empresas com alta capacidade de desenvolver produtos diferenciados preocupam-se em perder suas vantagens em países com maiores riscos contratuais, preferindo nesses casos investir no país a exportar. Já quando os países apresentam alto potencial, porém altos

riscos de investimento, as empresas preferem a exportação. Ou seja, quando os retornos potenciais do investimento no mercado estrangeiro são altos, as empresas preferem investimentos à exportação, enquanto que se os riscos potenciais forem altos, a exportação tem preferência (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Outro aspecto da globalização de empresas citado por Gupta et al (2008) é a velocidade deste processo de expansão. Uma expansão rápida permite à empresa que ela se solidifique no mercado rapidamente, porém pode esgotar os recursos gerenciais, organizacionais e financeiros, conseqüentemente colocando em risco a capacidade da empresa de se defender e lucrar localmente. A expansão acelerada se justifica quando for fácil para a concorrência imitar a empresa, quando se tem uma alta capacidade da administração em gerenciar a operação local e quando se trata de economia de escala em que os primeiros entrantes ganham grande vantagem competitiva.

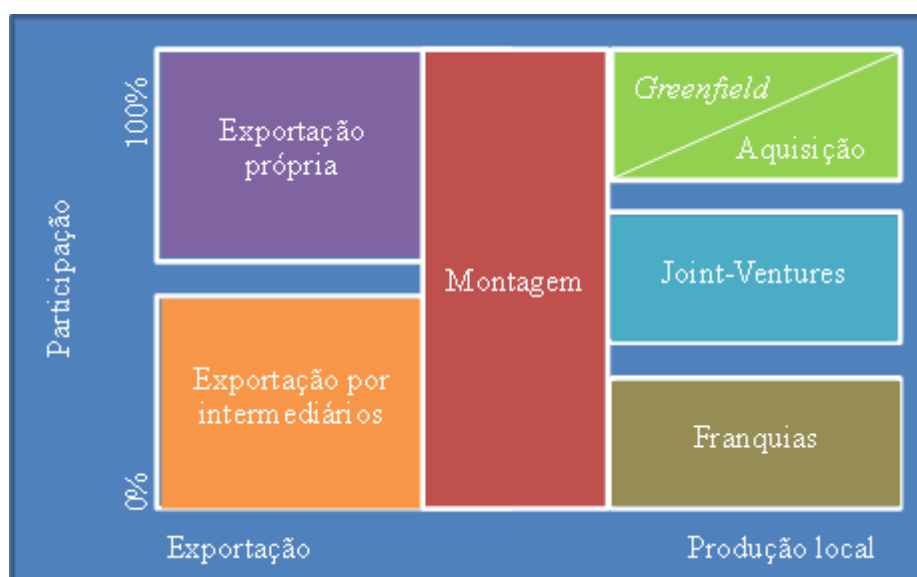


Figura 1 - Modos de entrada em mercados no exterior (fonte: Adaptado de Gupta et al., 2008)

2.1.2 Multinacionais Brasileiras

As características básicas que definem as multinacionais são operações dispersas em rede, competências específicas e uma estratégia de internacionalização que envolve investimento estrangeiro direto (Fleury & Fleury, 2011). No entanto, algumas características variam com relação ao país de origem, sendo comum tratar as multinacionais em dois grupos: empresas multinacionais de países em desenvolvimento

(EMND) e empresas multinacionais de países avançados (EMNA). A literatura sobre EMND é controversa: há autores que defendem que o comportamento das EMNDs é diferente das EMNAs, outros que defendem que o comportamento é igual ao definido nas teorias de EMNAs e, ainda, os que defendem que há algumas semelhanças e algumas diferenças entre as EMNDs e EMNAs (Cuervo-Cazurra, 2012).

Uma vantagem competitiva das EMNDs é a menor aversão ao risco de seus gerentes, por estes terem aprendido a lidar com maior nível de incerteza e crises, situações comuns nos países em desenvolvimento (Cuervo-Cazurra, 2012). Essa maior habilidade em lidar com o risco possibilita que escolham países mais distantes do seu país de origem para a internacionalização. A motivação para a internacionalização das EMNDs difere muitas vezes das motivações das EMNAs: EMNDs investem no exterior para escapar de desvantagens do país de origem como instituições ou regulamentos constritivos.

Outra diferença entre EMNDs e EMNAs, observada principalmente nos estágios iniciais e que diminui em estágios mais avançados, é a influência do país de origem no seu comportamento. Em EMNDs essa influência é grande no início, seja por ser a fonte da maior parte das vantagens/desvantagens ou pela importância das atitudes e conhecimento dos gerentes das matrizes na tomada de decisão e expansão internacional. O papel do país de origem vai diminuindo a medida que a EMND passa a operar em um número maior de países e obter uma parcela maior de suas vendas de países do exterior (Cuervo-Cazurra, 2012).

O modo de entrada comum das EMNDs em economias avançadas é por meio de exportação de insumos, ao invés do de produtos, como forma de obter vantagens (habilidades avançadas em finanças, tecnologia ou gerenciamento), sem ter que estabelecer subsidiárias de produção no exterior (Cuervo-Cazurra, 2012).

Nas últimas décadas, as EMNDs passaram a desempenhar um papel importante na economia global, o que é observado pela expansão das multinacionais brasileiras desde o início dos anos 1990 (Fleury & Fleury, 2011). As características das multinacionais brasileiras estão ligadas à ampla política econômica brasileira de substituição da importação pela industrialização, que atingiu o auge em 1960 e 1970 (Casanova & Kassum, 2013). Muitas das empresas que foram fomentadas por esta política estão hoje

entre as empresas globais brasileiras mais proeminentes, como é o caso da Embraer e da Vale.

A internacionalização das empresas brasileiras ocorreu em quatro fases, sendo as duas primeiras, em 1970 e 1980, um processo modesto de internacionalização, com algumas companhias começando a exportar para estabelecer operações em países com maior afinidade cultural, como países da América Latina, Espanha, Portugal e países africanos lusófonos (Casanova & Kassum, 2013). Em 1980, pressionadas pela queda das vendas domésticas, advinda do período de estagnação econômica provocado pela crise da dívida, as empresas brasileiras voltaram-se para a internacionalização para continuar a crescer. A terceira fase, advinda do “Consenso de Washington”¹ (1990-2002), deu-se a partir da privatização das empresas estatais e abertura do mercado doméstico para entrantes internacionais. A quarta fase, iniciada em torno de 2002, deu-se pela aquisição de empresas e ativos estrangeiros, beneficiada pelo aumento de preços de *commodities* e altas taxas de crescimento.

Foi durante os anos 2000 que a Vale, Petrobras e muitas outras empresas experimentaram fases de internacionalização mais intensiva. A crise financeira, desencadeada pela queda do Lehman Brothers em setembro de 2008, marcou o início de uma nova fase mundial, em que a força de investimentos globais passou do norte (países avançados) para o sul (mercados emergentes) (Casanova & Kassum, 2013).

Um grande impulsionador da expansão global de empresas brasileiras é o BNDES, banco nacional de desenvolvimento do Brasil, que atua como um agente financiador e parceiro de investimento para o setor corporativo do país (Casanova & Kassum, 2013). O BNDES não somente financia exportações, como fomenta fusões e aquisições domésticas e a expansão transfronteiriça de empresas brasileiras por meio de dois principais mecanismos: linha de crédito com taxas de juros favoráveis, dedicadas a investimentos e projetos a serem executados no exterior, e participação direta em várias

¹ Nome dado às dez regras para política econômica, originadas da reunião de novembro de 1989 entre o governo norte-americano, o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial, o Banco Internacional do Desenvolvimento e economistas latino-americanos (Batista, 1994). Estas regras contrariaram as políticas latino-americanas até então existentes de substituição de importação, e favorecem a adoção de estratégias pró-mercado, incluindo a privatização de empresas estatais das áreas de telecomunicações, mineração, energia, transporte e infraestrutura.

empresas brasileiras, por meio do BNDESPar, divisão de investimentos do BNDES. O apoio do BNDES provou-se instrumental em catalisar a consolidação nas indústrias de carne, celulose, etanol, telecomunicações e bancárias. O financiamento do BNDES, seja na forma de empréstimos ou participação acionária, facilitou a fusão de empresas domésticas e acelerou a criação de novos protagonistas brasileiros como a BRF (nascida da fusão entre Sadia e Perdigão), a Fibria (fusão de Aracruz Celulose e Votorantim Celulose e Papel) e Banco Itaú Unibanco (fusão do Banco Itaú e Unibanco). Adicionalmente, empresas que receberam empréstimos ou participação acionária do BNDES se beneficiaram de melhores taxas de crédito e, dessa forma, maior acesso ao mercado de capitais internacional.

Atualmente, o Brasil é o 19^o país em número de empresas globais, com 25 empresas, conforme o ranking da Forbes Global 2000 de 2014 (Forbes, 2014). O ranking Forbes Global 2000 considera quatro métricas (vendas, lucro, ativos e valor de mercado) e lista as 2000 empresas públicas com maiores valores nestas métricas. O ranking Forbes Global 2000 é bastante difundido e utilizado como fonte para relatórios da Organisation for Economic Co-operation and Development (Santiso, 2007). A Figura 2 mostra a relação dos 20 primeiros países neste ranking.

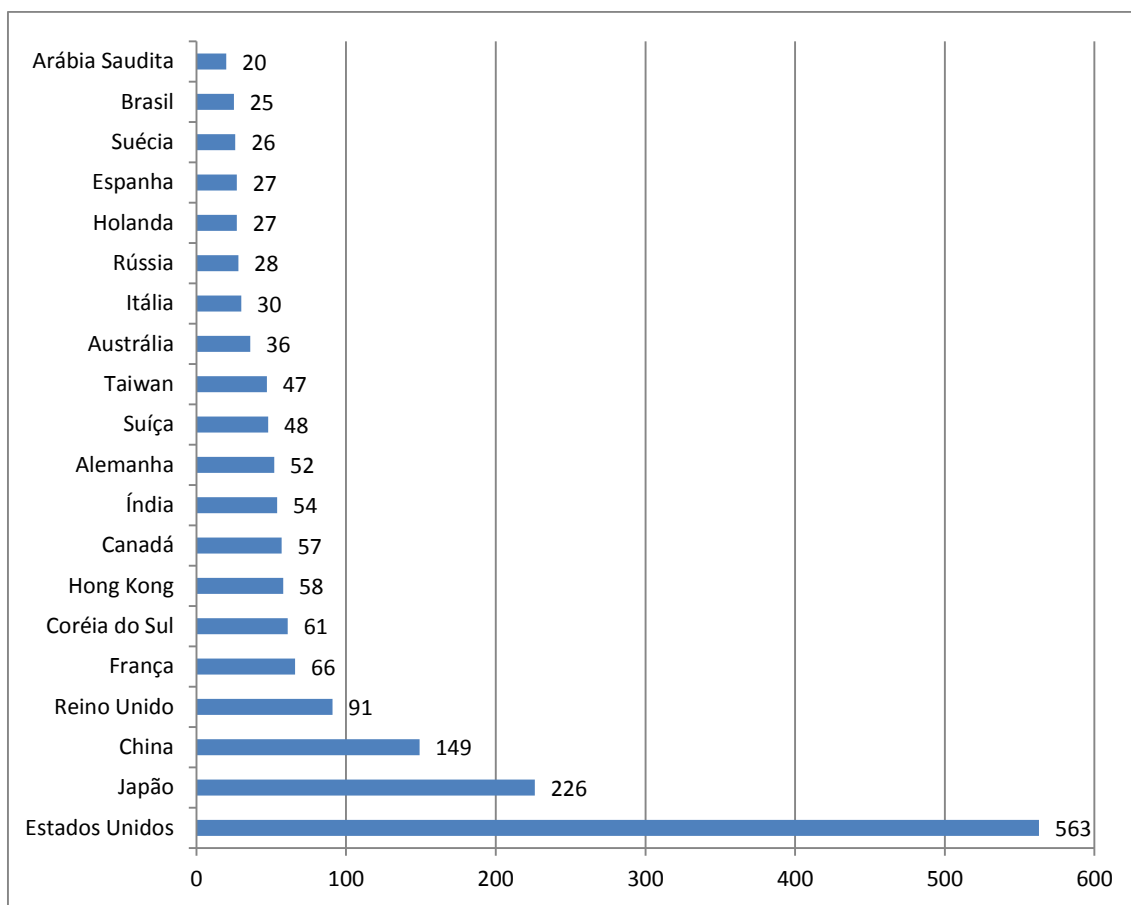


Figura 2 - 20 primeiros países no Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais (fonte: Forbes Global 2000, 2014)

Mesmo analisando as 500 maiores empresas do ranking, o Brasil sobe apenas uma posição, para 18º lugar (Figura 3), estando empatado com Cingapura e Taiwan, com 5 empresas, sendo elas Petrobras (30º), Itaú Unibanco Holding (46º), Banco Bradesco (63º), Banco do Brasil (104º) e Vale (442º).

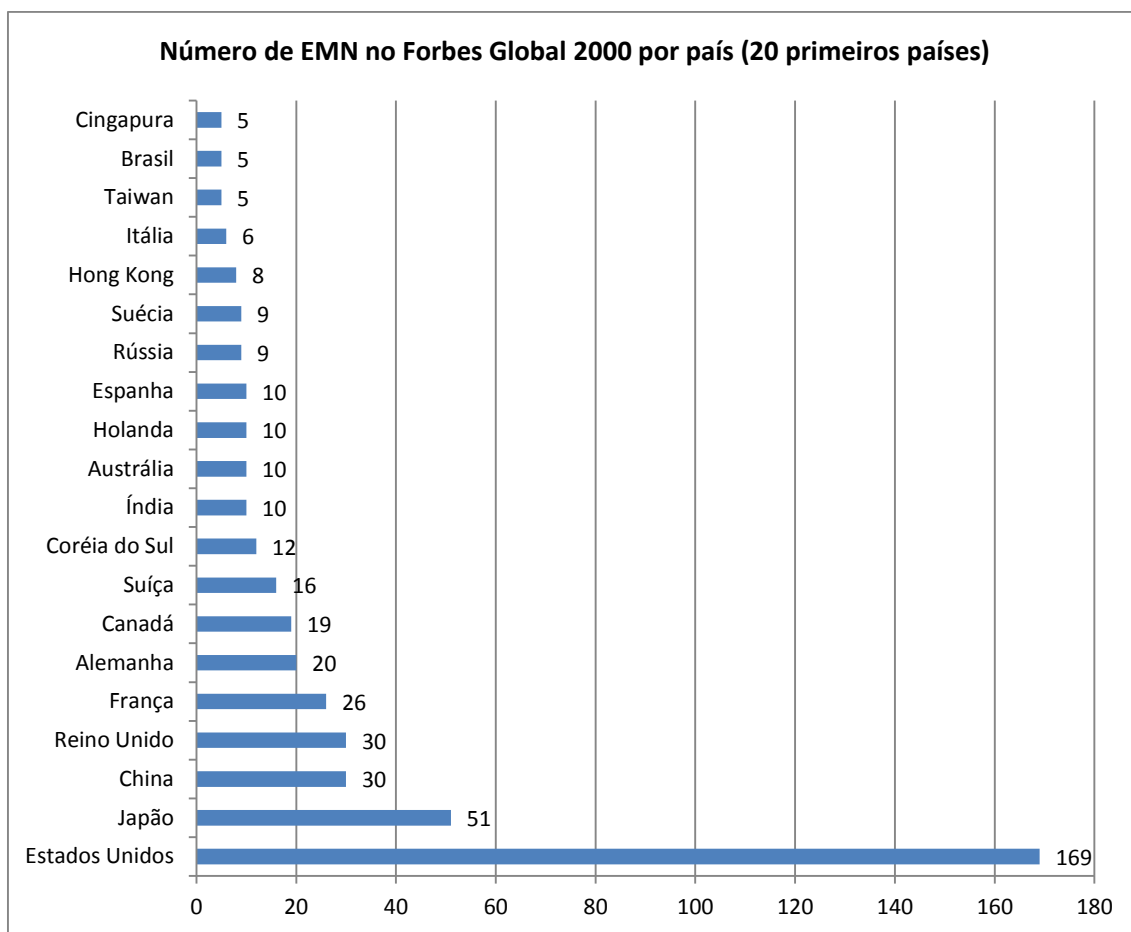


Figura 3 - 20 primeiros países no Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais entre as 500 maiores (fonte: Forbes, 2014)

Quando comparado com os outros países da América Latina, o Brasil se destaca como primeiro colocado em número de empresas globais, seguido do México, Bermuda, Chile, Colômbia, Venezuela, Ilhas Cayman, Peru e Porto Rico (Figura 4). Os outros países da América Latina não entraram no ranking.

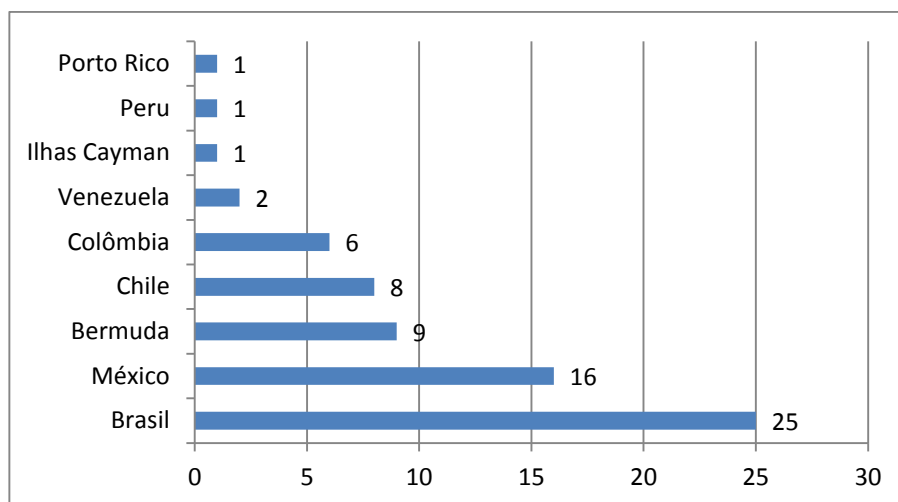


Figura 4 - Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais da América Latina (fonte: Forbes, 2014)

Já analisando o bloco dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), o Brasil fica na frente apenas da África do Sul (Figura 5).

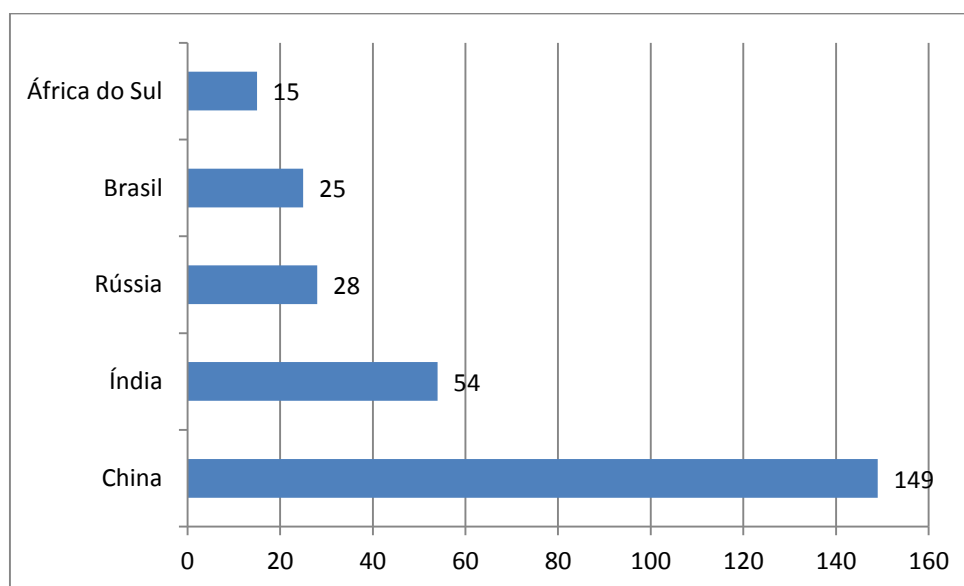


Figura 5 - Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais do BRICS (fonte: Forbes, 2014)

Mesmo analisando apenas as 500 primeiras empresas do ranking, o Brasil segue no 4º. Lugar (Figura 6).

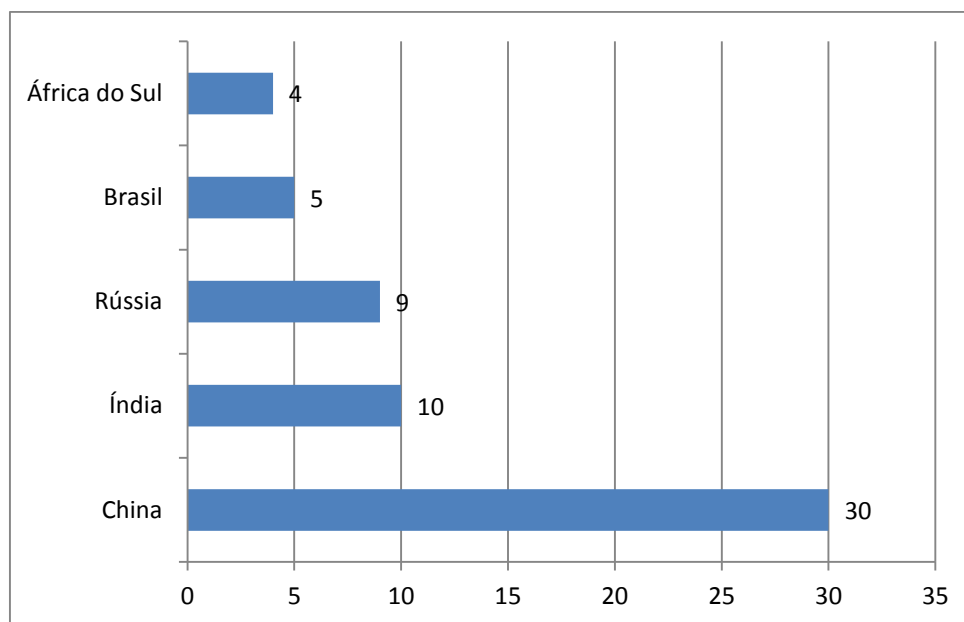


Figura 6 - Ranking Forbes Global 2000 - 2014, em número de multinacionais do BRICS, considerando as 500 primeiras colocadas no ranking (fonte: Forbes, 2014)

O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras de 2014 (Fundação Dom Cabral, 2014), pesquisou 52 multinacionais brasileiras, avaliando diversos aspectos demográficos e classificando elas de acordo com seu índice de transnacionalidade, que é calculado pela média entre o índice de ativos no exterior (ativos no exterior divididos por ativos totais), receitas no exterior (receitas no exterior por receita total) e funcionários no exterior (funcionários no exterior, pelo total de funcionários). A Figura 7 apresenta o ranking das empresas analisadas no estudo da Fundação Dom Cabral de 2014. O Ranking considera apenas empresas de capital e controle majoritariamente brasileiro com presença física própria no exterior, não sendo consideradas as empresas que realizam exportações por meio de representantes comerciais.

| Posição | Empresa | Índice de Transnacionalidade |
|---------|--------------------------------|------------------------------|
| 1 | Construtora Norberto Odebrecht | 0,549 |
| 2 | Gerdau | 0,547 |
| 3 | InterCement | 0,539 |
| 4 | Stefanini | 0,537 |
| 5 | Metalfrío | 0,53 |
| 6 | Magnesita | 0,527 |
| 7 | Marfrig | 0,522 |
| 8 | JBS | 0,499 |
| 9 | Artecola | 0,397 |

| Posição | Empresa | Índice de Transnacionalidade |
|----------------|----------------------------|-------------------------------------|
| 10 | IBOPE | 0,39 |
| 11 | Sabó | 0,387 |
| 12 | Tupy | 0,375 |
| 13 | Tavex Santista | 0,369 |
| 14 | Minerva Foods | 0,343 |
| 15 | Votorantim | 0,339 |
| 16 | DMS Logistics | 0,32 |
| 17 | OAS | 0,305 |
| 18 | BRF | 0,293 |
| 19 | Vale | 0,29 |
| 20 | Tigre | 0,289 |
| 21 | Andrade Gutierrez | 0,284 |
| 22 | WEG | 0,281 |
| 23 | Marcopolo | 0,241 |
| 24 | CZM | 0,234 |
| 25 | Embraer | 0,227 |
| 26 | Camil | 0,217 |
| 27 | Alpargatas | 0,211 |
| 28 | IndusParquet | 0,206 |
| 29 | Construtora Camargo Corrêa | 0,201 |
| 30 | Cia Providência | 0,169 |
| 31 | Indústrias Romi | 0,157 |
| 32 | Ci&T | 0,152 |
| 33 | Natura | 0,145 |
| 34 | Itaú-Unibanco | 0,129 |
| 35 | Agrale | 0,116 |
| 36 | Bematech | 0,087 |
| 37 | Petrobras | 0,079 |
| 38 | Banco do Brasil | 0,076 |
| 39 | Alusa | 0,058 |
| 40 | Ultrapar | 0,054 |
| 41 | Bradesco | 0,042 |
| 42 | M.Cassab | 0,033 |
| 43 | Randon | 0,032 |
| 44 | BRQ IT Services | 0,029 |
| 45 | TOTVS | 0,028 |
| 46 | MV Participações | 0,017 |
| 47 | Eliane | 0,016 |
| 48 | Grupo Seculus | 0,014 |
| 49 | Porto Seguro | 0,01 |
| 50 | Vivenda do Camarão | 0,008 |
| 51 | CEMIG | 0,003 |

| Posição | Empresa | Índice de Transnacionalidade |
|---------|----------------|------------------------------|
| 52 | M. Dias Branco | 0,001 |

Figura 7 - Ranking de Multinacionais Brasileiras pelo Índice de Transnacionalidade (Fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)

Nesta avaliação, o instituto de pesquisa identificou que os Estados Unidos são o país onde a maior parte das empresas pesquisadas se estabeleceu, enquanto que a América do Sul é o continente preferido das multinacionais brasileiras (Figura 8). Dos países que não são das Américas, a China fica em primeiro lugar no número de empresas.

| Posição | País | Número de empresas |
|---------|----------------|--------------------|
| 1 | Estados Unidos | 39 |
| 2 | Argentina | 33 |
| 3 | Chile | 28 |
| 4 | Uruguai | 24 |
| 5 | Colômbia | 23 |
| 6 | Peru | 23 |
| 7 | México | 22 |
| 8 | China | 19 |
| 9 | Venezuela | 16 |
| 10 | Paraguai | 15 |
| 11 | Portugal | 15 |
| 12 | Bolívia | 14 |
| 13 | Reino Unido | 14 |

Figura 8 - Países com maior presença de empresas brasileiras (fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)

O início da internacionalização das empresas brasileiras se dá, geralmente, pelos países da América do Sul, com destaque para a Argentina, seguida pelos países da América do Norte, onde se destaca os Estados Unidos (Figura 9).

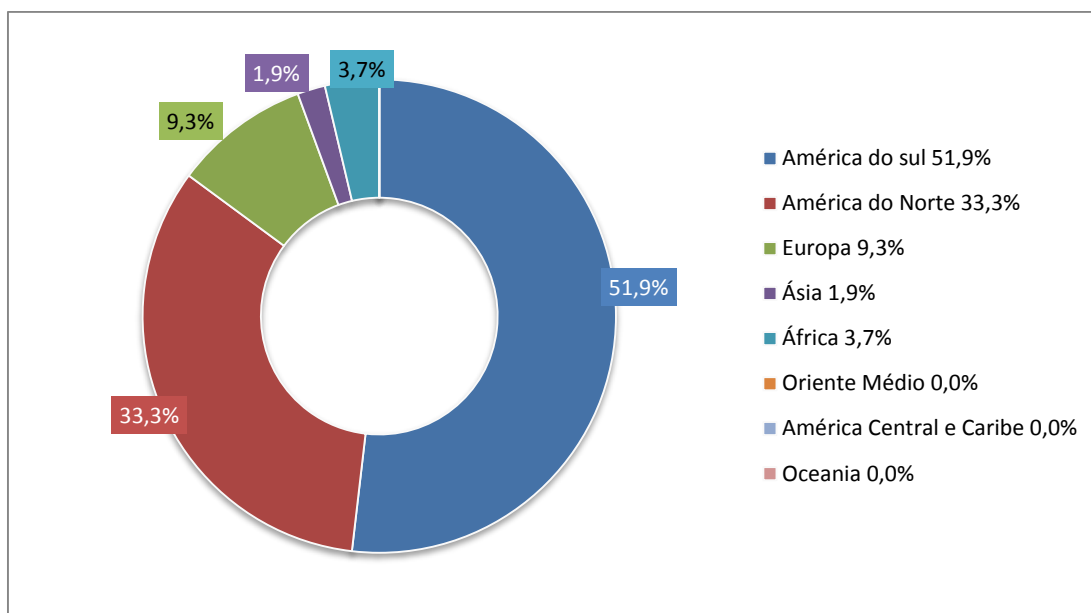


Figura 9 - País da primeira subsidiária no exterior (fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)

Esta preferência de país de entrada, se deve pela facilidade encontrada pelas empresas em entrar em países culturalmente similares. Johanson e Vahlne (1977) destacaram a importância do conhecimento do mercado para realizar operações internacionais. Seu modelo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1990) já previa que as empresas invadem mercados “vizinhos” (culturalmente similares) para, após adquirir experiência, podem visar mercados mais distantes culturalmente.

O mesmo fenômeno é responsável pela distribuição das empresas multinacionais brasileiras, mostrando uma preferência pelos países da América do Sul (75,8%) e América do Norte (66,7%) (Figura 10). A região que menos atrai empresas brasileiras é a Oceania.

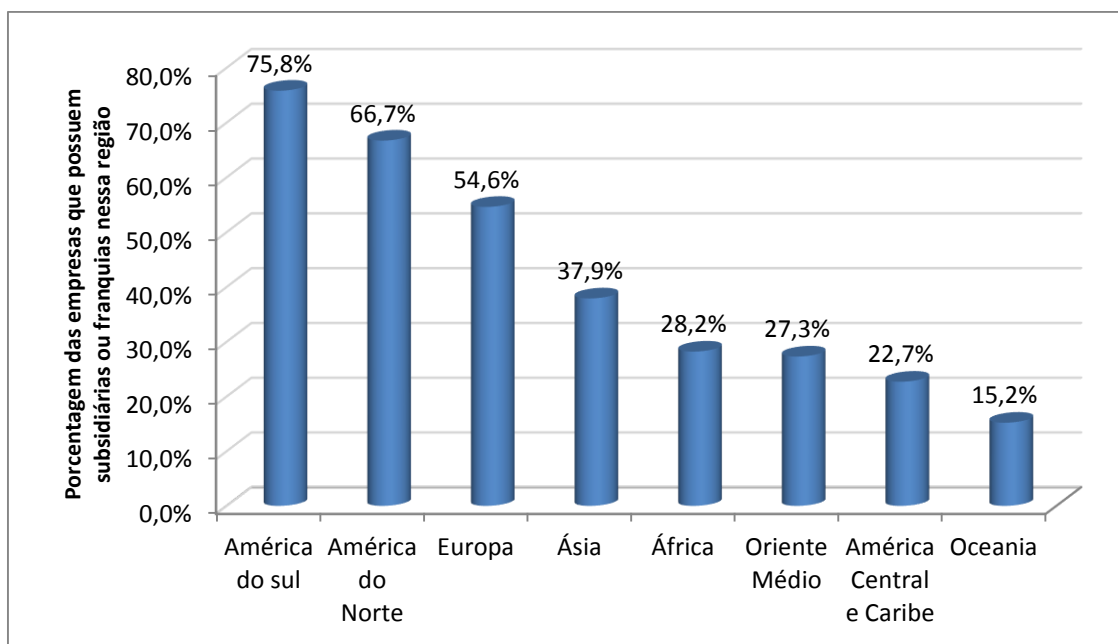


Figura 10 - Dispersão geográfica das empresas brasileiras no mundo (fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)

Com relação às expectativas quanto ao desempenho no mercado externo das multinacionais em 2014, elas identificaram expectativas similares ao do mercado doméstico (Figura 11).

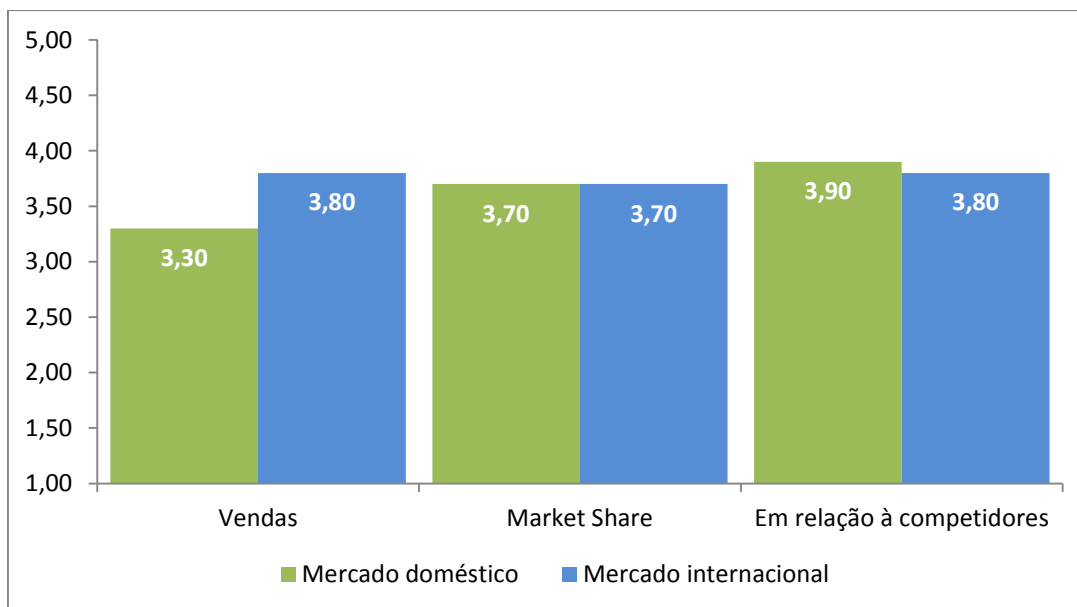


Figura 11 - Expectativas de desempenho para atividades em 2014 (fonte: Fundação Dom Cabral, 2014)

2.1.3 Síntese do eixo

Tornar-se global nunca é exclusivamente o resultado de um grande projeto, no entanto, não é também apenas uma sequência de movimentos aleatórios incremental, ad-hoc e oportunista. A abordagem mais sensata seria uma abordagem que mantém oportunismo e flexibilidade dentro de um sentido amplo definido por uma estrutura sistemática (Gupta & Govindarajan, 2000).

O processo de internacionalização de empresas impacta a gestão dos projetos, que passam a assumir dimensão global (Sbragia, Silveira, Rodrigues, & Piscopo, 2010). O processo de internacionalização aumenta a necessidade de execução de projetos globais.

2.2 Gestão de projetos

2.2.1 Conceito

Um projeto pode ser considerado como uma série de atividades e tarefas que possuem: objetivos específicos, a serem atingidos dentro de uma certa especificação; prazos e orçamentos definidos; recursos humanos e não-humanos a serem consumidos; e multifuncionalidade (Kerzner, 2009). Pode ser definido como o trabalho dirigido que objetiva atingir metas específicas dentro de um orçamento e prazo estipulados (Lientz & Rea, 2003) ou ainda “uma organização temporária e processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos” (Shenhar & Dvir, 2010, pp. 16–17). Assim, a gestão de projetos é o “conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto a um final bem-sucedido”.

Projetos também podem ser definidos como “um processo único, composto de um conjunto controlado e coordenado de atividades, cada uma com datas de início e fim, executadas para atingir um objetivo em conformidade com requisitos específicos, incluindo restrições de tempo, custo e recursos”. A gestão de projetos, dentro desse conceito, passa a ser “o planejamento, monitoramento e controle de todos os aspectos de um projeto e a motivação dos envolvidos em alcançar os objetivos do projeto no prazo, custo, qualidade e desempenho definidos” (British Standards Institution, 2000, p. 10).

O Project Management Institute (2013, p. 5) define a gestão de projetos como a “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir com os requisitos do projeto”. Divide a gestão de projetos em quarenta e sete processos, categorizados em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Como parte importante da gestão de projetos está o controle do prazo, custo, escopo e qualidade, que se inter-relacionam de forma que uma mudança em um dos fatores gera alterações em outro ou outros fatores, para manter o equilíbrio. Assim, o projeto deve ser concluído em tempo, dentro do custo orçado e atendendo aos requisitos de escopo e qualidade estabelecidos (Lester, 2013). A prioridade dada a estes critérios (tempo, custo, escopo e qualidade) depende tanto do projeto como do negócio.

Já para o British Standards Institution (2000), as fases de um projeto são divididas em concepção (criação ou captação de ideias e oportunidades), viabilidade (identificação

do potencial das ideias, demonstrando que os requisitos podem ser atingidos), realização ou implementação (desenvolvimento da solução em entrega completa), operação (uso do entregável para seu objetivo proposto) e terminação (encerramento do projeto por aceitação formal dos seus entregáveis pelo cliente ou pelo descarte destes entregáveis no final de sua vida útil).

A gestão de projetos consiste no planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa de forma a atingir objetivos e metas específicas. Utiliza uma abordagem sistemática da gestão, transformando a hierarquia vertical (funcional) em hierarquia horizontal (projeto) (Kerzner, 2009).

Por serem impulsionadores da inovação, os projetos assumiram grande importância em diversos setores industriais (Shenhar & Dvir, 2010). A criação de valor e sucesso corporativo é dependente do sucesso no gerenciamento de projetos (Cooke-Davies, 2002; Jeffrey K. Pinto & Covin, 1989), e por isso há uma tendência de organizações fazerem investimentos significativos na gestão de projetos (Mullaly, 2006). A gestão de projetos tem tido crescente aceitação pelas empresas, especialmente na área de gestão de projetos multinacionais. Esse crescimento é percebido nos papéis e responsabilidades, estruturas organizacionais, delegação de autoridade e tomada de decisão e especialmente lucratividade corporativa (Kerzner, 2009).

A gestão de projetos era inicialmente restrita a algumas áreas funcionais da empresa, sendo considerada apenas um processo, e evoluiu para um sistema de gerenciamento de projetos empresarial, afetando todas as unidades funcionais da empresa, tornando-se um processo de negócio (Kerzner, 2009). Cada vez mais a gestão de projetos está sendo considerada obrigatória para a sobrevivência da empresa. Como resultado das condições da economia atual (fatores relacionados a salários e matérias-primas, aumento das demandas sindicais, a pressão dos acionistas, possibilidade de alta de inflação de longo prazo acompanhado por uma ligeira recessão e a falta de poder de empréstimo junto a instituições financeiras), os executivos enfrentarão desafios cada vez mais complexos e a gestão de projetos é uma das técnicas para auxiliá-los a lidar com estes desafios.

Na década de 1940, os gerentes de processo executavam seus projetos sem uma visão da gestão de projetos como um todo, executando as tarefas que lhe competiam e

disponibilizando seus entregáveis para quem fosse executar a próxima tarefa, sem se preocupar e tomar responsabilidade pelo projeto. Se o projeto falhasse, a culpa recaía em quem estava executando a tarefa no momento da falha (Kerzner, 2009).

A gestão de projetos é relativamente moderna e se caracteriza pela reestruturação da gestão e adaptação de técnicas de gestão especiais, com o objetivo de obter melhor controle e utilização dos recursos existentes. A gestão de projetos há quatro décadas se restringia a empresas terceirizadas pelo Departamento de Defesa dos EUA e empreiteiras. Nos últimos anos, o conceito de gestão de projetos está sendo aplicado em diversas indústrias e organizações como indústrias de defesa, construção, farmacêuticas, químicas, bancos, hospitais, contabilidade, publicidade, advocacia, estatais, e às Nações Unidas (Kerzner, 2009).

Por ser excessivamente burocrática, a estrutura organizacional tradicional não permite respostas suficientemente rápidas no ambiente mutável que experimentamos hoje (Kerzner, 2009). Assim, a gestão de projetos, como estrutura orgânica que integra esforços complexos e reduz a burocracia, permitindo repostas rápidas a situações internas e externas da companhia, substitui adequadamente as estruturas tradicionais. A gestão de projetos possibilita um melhor uso dos recursos existentes pois faz com que o fluxo de trabalho permeie horizontal e verticalmente na companhia. Para implementar a gestão de projetos, a organização necessita reestruturar-se, para que a organização possa realizar tarefas que não podem ser executadas na estrutura tradicional e executar atividades únicas sem interromper a rotina do negócio (*Ibid*).

Os projetos podem ser executados para gerar receita ou mesmo para mudar a base de capital da organização, ainda assim a adequação do uso de gestão de projetos para gerenciar uma operação é independente do seu tamanho (Lester, 2013). Um projeto só será bem sucedido se todos os participantes tiverem a competência adequada e a motivação necessária para produzir resultados satisfatórios (Lester, 2013). Para tanto, foram desenvolvidas uma série de métodos, procedimentos e técnicas, que, juntamente com as habilidades de gerenciamento gerais e de pessoas, permite que o gerente de projeto atenda aos critérios definidos de custo, de tempo e desempenho / qualidade da forma mais eficaz.

É importante que as organizações mantenham apenas uma metodologia de gerenciamento de projetos, de forma a reduzir custos, necessidades de recursos com suporte, e eliminar esforços duplicados. Uma boa metodologia integra outros processos dentro dela, e deve possuir um nível adequado de detalhamento, uso de modelos, técnicas padronizadas de planejamento e controle de cronograma e custo, forma de reporte padronizada, flexibilidade para aplicação em todos os projetos, flexibilidade para melhorias e facilidade de entendimento. Além disso, seu uso deve ser estendido por toda a companhia, deve basear-se em diretrizes em ética de trabalho, e não em políticas e procedimentos. Para o sucesso da gestão de projeto, a alta direção da organização deve criar uma cultura organizacional que apoia a gestão de projetos e demonstrar confiança na metodologia (Kerzner, 2009).

2.2.2 Gestão de projetos globais

Observa-se, desde a década de 1970, a modificação dos arranjos organizacionais, em especial pelo avanço de tecnologias que permitem o ágil deslocamento humano, a troca de informações e a conectividade interpessoal (Orr et al., 2011). Com isto, viu-se o surgimento de um novo ambiente estratégico: global, tecnológico, interconectado e dinâmico. Neste ambiente, ressalta-se o aumento dos projetos globais: atualmente, muitos projetos são executados em mais de um país (*Ibid*). A abordagem de projetos globais está crescendo na literatura sobre organizações, gestão de projetos e negócios internacionais, na última década. Por conseguinte, há um aumento da realização de projetos globais e projetos internacionais (Anantatmula & Thomas, 2010; Lientz & Rea, 2003). As principais inovações que permitiram que os projetos internacionais fossem possíveis, fáceis e baratos foram os avanços em telecomunicações, redes, comunicações móveis, sistemas computacionais e a internet (Lientz & Rea, 2003).

Um projeto global é um empreendimento transnacional temporário em que múltiplos atores buscam otimizar resultados pela combinação de recursos de múltiplos sítios, organizações, culturas e geografias, e modos organizacionais, estando a equipe de projeto feita de indivíduos de diferentes países, trabalhando em diferentes culturas, unidades de negócios e funções, e possuindo conhecimento especializado para resolver uma tarefa estratégica comum (Anantatmula & Thomas, 2010; Orr et al., 2011).

Um projeto internacional² é um projeto que envolve múltiplos locais, entidades, organizações e unidades de negócio, sendo assim um projeto complexo (Lientz & Rea, 2003). São semelhantes a projetos domésticos, no entanto são muito mais complexos, ainda assim é possível ter um gerenciamento bem sucedido (Eriksson, Lilliesköld, Jonsson, & Novosel, 2002). Consequentemente, existem mais fatores afetando o desempenho e alcance de resultados. Projetos globais são sistemas organizacionais complexos, com desafios distintos devido à distância (diferenças institucionais – crenças, tradições e sistemas de regras, entre os participantes do projeto), dispersão (distribuição em múltiplos sítios dos participantes do projeto e complexidade da rede (interconectividade entre os participantes do projeto por meio de redes complexas de relacionamento formais e informais) (Orr et al., 2011).

A diferença entre os projetos domésticos e os projetos internacionais são (Lientz & Rea, 2003):

- Número de localidades: projetos internacionais possuem mais localidades, podendo ser em diferentes cidades, estados, províncias ou países.
- Extensão de objetivos: em projetos internacionais, os objetivos tendem a ser mais amplos e complexos.
- Alcance do projeto ou escopo do projeto: tipicamente há mais coisas a mudar e fazer em um projeto internacional.
- Número de organizações envolvidas: em um projeto tradicional, geralmente há o envolvimento de apenas um departamento, de forma homogênea, enquanto que em um projeto internacional, há envolvimento de diversas áreas e muitas vezes organizações.
- Organização dependente do projeto: em um projeto tradicional, as falhas, quando ocorrem, não impactam tanto na organização, porém projetos internacionais são mais importantes e impactam mais na organização.
- Risco e complexidade: projetos internacionais possuem mais riscos e complexidade.

² Para fins desta dissertação, projetos globais e internacionais são considerados sinônimos e referem-se ao mesmo tipo de projeto.

- Benefícios potenciais: os benefícios de um projeto internacional são divulgados desde o início, por haver muito mais riscos envolvidos e necessitar de maior atenção da gerência.
- Custo do projeto: mesmo que muitos projetos domésticos podem ser grandes e caros, os projetos internacionais sempre parecem custar mais. Há mais envolvimento de transporte, comunicação e coordenação. A maior complexidade gera um maior custo.

Por essas diferenças, os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos não são recomendados para projetos internacionais, pois eles tendem a falhar ou funcionar apenas parcialmente em ambientes mais complexos. Assim, percebe-se que mais da metade dos projetos internacionais falham, ou não são concluídos, ou não entregam o resultado prometido (Lientz & Rea, 2003).

O quadro abaixo resume as principais diferenças entre projetos domésticos e internacionais.

| Atributo | Projeto doméstico | Projeto internacional |
|------------------------|-------------------------------|--|
| Organizações | Única | Múltiplas organizações e departamentos, cada com seus próprios interesses |
| Tecnologia e sistemas | Homogêneas | Múltiplos sistemas que necessitam conhecimento e suporte local |
| Sociedade | Cultura única e comum | Múltipla e com culturas variadas |
| Cultura organizacional | Única | Variações em cada área devido a fatores locais e história da organização em cada local |
| Recursos | Pode se focar no projeto | Muitas demandas concorrem pelos recursos |
| Interesses individuais | Mais facilmente compreendidos | Mais complexos de entender |
| Regulamentos | Compreendidos e conhecidos | Difíceis de entender e sujeitos a interpretações |

Quadro 1 - Comparativo entre projetos internacionais e domésticos (fonte: adaptado Lientz & Rea, 2003)

Projetos internacionais não são novos: pode-se considerar a migração de povos após a idade do gelo como um projeto, e as conquistas e invasões de impérios também (Lientz & Rea, 2003). No entanto, nas últimas décadas experimentou-se uma explosão de projetos internacionais e de grande escala. Esses projetos trazem benefícios, que por sua vez desencadeiam mais projetos:

- Economia de escala

- Força pelo tamanho (quanto maior a empresa, maior seu poder de barganha)
- Penetração em novos mercados e aumento das vendas.
- Acesso aos recursos humanos
- Custos de operação reduzidos.
- Manutenção e expansão da posição competitiva da empresa

Em geral, a literatura enfatiza os desafios da dispersão, distância e complexidade, ainda assim este tipo de projeto persiste, o que sugere que os benefícios podem ultrapassar os custos (Orr et al., 2011). São fatores que influenciam as falhas de projetos internacionais: tratar o projeto internacional como um projeto tradicional, atenção excessiva da gerência, falta de sensibilidade à cultura local, falha em manter-se no curso, falha em levar em consideração os interesses individuais, superdependência da tecnologia, falta de medição e controle (Lientz & Rea, 2003).

As distâncias geográficas e temporais das equipes em projetos globais podem causar maiores dificuldades que em projetos domésticos (Lee-Kelley & Sankey, 2008). A dificuldade de comunicação, fator que já é considerado problema em equipes tradicionais, é ampliada em equipes globais virtuais pela distância, diversidade cultural, idioma ou mesmo barreira de sotaque. Ainda, destacam-se como desafios em projetos globais a diferença de fuso horário e a confiança entre os membros da equipe (Anantatmula & Thomas, 2010).

A influência da cultura nacional se dá tanto no estilo de liderança quanto na confiança resultante que é estabelecida entre os membros da equipe do projeto. Os valores culturais, nos quais se incluem diferenças baseadas em religião, diferenças em práticas de gerenciamento locais e nacionais, ética de trabalho e crenças, têm impacto nas práticas de trabalho e produtividade, assim como na maneira de liderar e gerenciar as equipes de projetos globais (Anantatmula & Thomas, 2010). Países e regiões diferem entre si em identidade, valores e instituições (Hofstede et al., 2010).

Os fatores culturais impactam um projeto internacional em muitas formas: impactam primeiro a configuração do projeto, a estrutura de trabalho, e a execução do projeto. A cultura impacta o projeto de forma permanente e generalizada (Lientz & Rea, 2003).

A cultura é uma característica importante dos projetos internacionais. Alguns fatores culturais que impactam o sucesso ou falha de projetos: atitude gerencial, abordagem frente ao trabalho, abordagem frente ao tempo, valorização do dinheiro, planejamento ao invés de execução, trabalho em equipe contra. individual, religião, clima e tempo (Lientz & Rea, 2003).

Além dos fatores culturais, há outras características dos projetos internacionais: expectativas da gerência, envolvimento da mesma com o projeto, necessidade de maior participação dos funcionários, clientes e/ou fornecedores (Lientz & Rea, 2003).

Em projetos globais, a dispersão geográfica e as diferenças culturais impactam negativamente na comunicação efetiva (Kerzner, 2010). A comunicação é mais complexa que em um projeto local, sendo necessário maior planejamento inicial e delineamento claro da estrutura organizacional, papéis e responsabilidades. A comunicação efetiva é necessária e deve ser executada de forma mais formal do que informalmente em um projeto global. A abordagem de gerenciamento de projetos globais deve focar mais em um modelo, *templates*, formulários, e diretrizes, do que em políticas e procedimentos rígidos.

Uma forma de melhorar o trabalho em equipes globais virtuais é a seleção da equipe global, em que cada equipe deve ter alguns membros com experiência prévia de trabalho a distância, e que pode auxiliar outros membros a lidar com diferenças de idioma, sotaque ou atitudes, programas adaptados de desenvolvimento pessoal e exercícios para a construção da equipe (Lee-Kelley & Sankey, 2008).

O desempenho da equipe é influenciado também pela existência de um líder de projeto com autoridade suficiente para gerenciar e coordenar o andamento do projeto por todos as subequipes. A confiança e a comunicação são fatores críticos de sucesso em projetos internacionais, assim como o clima que existe na equipe do projeto (Diallo & Thuillier, 2005). Práticas compartilhadas efetivas auxiliam o funcionamento de organizações multinacionais, visto que os valores diferem entre funcionários de diferentes nacionalidades (Hofstede et al., 2010). A seleção dos funcionários de diferentes nacionalidades define os valores que serão inseridos na organização a partir destes, e a sua socialização depende do aprendizado das práticas organizacionais (símbolos, heróis e rituais).

O bom desempenho de empresas no mercado estrangeiro é afetado positivamente pelo *mindset* (mentalidade) global, e este, por sua vez, é desenvolvido e estabelecido por uma multiculturalidade e desenvolvimento intercultural dos participantes de um projeto (Rodrigues, 2010). O *mindset* global pode ser definido como a “capacidade de um indivíduo de influenciar outros que não lhe são semelhantes” (Javidan & House, 2001).

Em projetos internacionais, os funcionários possuem demandas competitivas: além do trabalho normal, podem também estar envolvidos em projetos locais adicionais. Para ser bem-sucedido, um projeto internacional deve endereçar os interesses próprios locais dos gerentes e funcionários em cada localidade. Regulamentos e leis são muitas vezes ignorados em muitos países. Apesar de a lei ser lei, em muitos locais leis e regulamentos estão sujeitos a interpretação (Lientz & Rea, 2003).

Os riscos em projetos internacionais são maiores e envolvem: a perda de controle, diferentes culturas, fusos horários, moedas, variedade de regulamentos e regras, incerteza e agitação política e visibilidade do projeto para o mundo exterior (Lientz & Rea, 2003).

A literatura de gestão de projetos internacionais foca o processo global de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e do desenvolvimento de produtos, e à gestão da comunicação e do conhecimento em projetos internacionais, além de tratar as diferenças culturais e comportamentais entre indivíduos (Watanuki et al., 2014).

2.2.3 Líder de Projetos

Um gerente de projeto pode ser definido como o “indivíduo ou entidade com autoridade, responsabilidade e dever de gerenciar um projeto para alcançar objetivos específicos” (British Standards Institution, 2000, p. 10). Diferente do gerente funcional, que gerencia uma unidade funcional ou de negócios, e do gerente de operações, que deve assegurar a eficiência das operações, o gerente de projeto é a pessoa designada pela organização para liderar a equipe responsável por atingir os objetivos do projeto (PMI, 2013).

O objetivo do líder do projeto é criar um produto e a principal ferramenta que possui para isso é a capacidade intelectual de sua equipe. A tarefa do líder, assim como

os projetos, é finita. Por isso, o líder de projeto precisa de uma atitude diferente em relação às funções de gerenciamento de clássicos de controle, coordenação, comunicação e a definição de padrões de desempenho (Gaddis, 1959).

O gerente ou líder de projetos deve ser capaz de gerenciar projetos por meio de todos os elementos de competência de gerenciamento de projetos, sendo responsável pela gestão de todos os aspectos de um projeto, pelas funções de liderança de projetos, aplicação de processos, métodos, técnicas e ferramentas comuns de gestão de projetos (IPMA, 2006). De um modo geral, o gerente ou líder de projetos têm a responsabilidade de atender as necessidades das tarefas, da equipe e individuais, sendo o líder de projetos o elo entre a equipe e a estratégia (PMI, 2013).

Dependendo da estrutura organizacional, o gerente de projetos pode-se reportar para um gerente funcional ou para um gerente de programa ou portfólio, que é responsável pelos projetos a nível da organização. Neste último tipo de estrutura, é parte do papel do gerente de projeto, em conjunto com seu gerente de programa ou portfólio, assegurar que o plano de gerenciamento do projeto esteja alinhado com o plano do programa (PMI, 2013).

O líder de projetos deve dar alta importância a valores profissionais, ser autônomo na definição dos objetivos do projeto, dar importância a valores profissionais e da organização (O'Keefe, 1979). Ainda, o líder de projeto deve ter autoridade suficiente para tomar decisão, escolher o estilo apropriado de liderança e atribuir tarefas aos membros da equipe (Wegge & Schmidt, 2015). Deve tentar estabelecer confiança mútua entre as partes, compartilhamento de conhecimento, e o uso de estratégias adequadas para o gerenciamento de conflitos. O líder de projetos, para manter a confiança da equipe e o orgulho do projeto, deve ser capaz de representar a mesma politicamente (Lovell, 1993).

No capítulo 2.3.2, abordar-se-á com maior profundidade as questões relacionadas às competências do gerente ou líder de projetos.

2.2.4 Tipologia de projetos

Archibald (2013) e Youker (2013) destacam que o gerenciamento de projetos necessita, urgentemente, de um sistema global de classificação de diferentes tipos de

projetos. Um sistema de classificação auxilia a seleção das melhores metodologias de gerenciamento de projetos, facilita a definição de sistemas de gerenciamento de projetos, contribui para o desenvolvimento de currículos e materiais de treinamento, além de melhorar a comunicação sobre projetos ao redor do mundo. De fato, o estudo de sistema de categorização de projetos e os processos usados para gerenciar as diversas categorias de projetos, assim como das abordagens gerenciais para diferentes tipos de projetos, e dos critérios de sucesso relacionados às diferentes categorias de projetos mostram-se como áreas promissoras para pesquisa (Turner et al., 2013).

A classificação de seus projetos pelas empresas é importante para adaptar o tipo de gerenciamento ao tipo de projeto (Archibald, 2013; Evaristo & Fenema, 1999; Shenhar & Dvir, 2010; Shenhar & Wideman, 1997). A identificação do tipo de projeto antes de sua execução possibilita adequar as atitudes e estilos de gerenciamento, melhorar a seleção dos gerentes de projetos e membros da equipe, e estabelecer a organização e as ferramentas de gestão mais adequadas (Shenhar & Dvir, 2010). A tipologia do projeto pode ser utilizada também para identificar as necessidades de desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais.

A variedade de atributos dos projetos e suas combinações podem ser um dos fatores que dificulta a criação de um modelo único de classificação de projetos (Archibald, 2013; Shenhar & Wideman, 1997). Além disso, o sistema de classificação varia conforme o propósito que ele possui, assim, se o objetivo da organização é um sistema para o gerenciamento estratégico, será um sistema diferente que o gerenciamento operacional de projetos (Archibald, 2013; Youker, 2013). Ainda que não haja um consenso, diversos autores propuseram diferentes formas de classificar os projetos (Archibald, 2013; Evaristo & Fenema, 1999; Shenhar & Dvir, 1996, 2010; Shenhar & Wideman, 1997; Youker, 2013).

Shenhar e Dvir (1996) propuseram uma matriz bidimensional para classificar os projetos, baseada no nível de incerteza tecnológica e no escopo de sistema do projeto. Como incerteza tecnológica entende-se o grau de uso de novas tecnologias *versus* tecnologias maduras, sendo este eixo dividido em baixa, média, alta e super-alta tecnologia (A, B, C e D, respectivamente). Já o escopo de sistema foi dividido em três categorias: componente, sistema e super-sistema (1, 2 e 3, respectivamente). A Figura 12 representa a matriz bidimensional proposta por Shenhar e Dvir (1996).

Quanto a incerteza tecnológica, pode-se diferenciar os projetos conforme abaixo (Shenhar & Dvir, 1996):

- a. Projetos do tipo A, de baixa tecnologia, são aqueles baseados apenas em tecnologias conhecidas e maduras. A incerteza tecnológica é praticamente nula antes de iniciar o projeto. Os autores definem o estilo de gerenciamento deste tipo de projeto como firme, rígido e formal, sendo o foco dos gerentes a conclusão do projeto dentro do prazo, orçamento e escopo estabelecidos. As competências gerenciais são as valorizadas para este tipo de projeto, sendo as competências técnicas não utilizadas.
- b. Projetos do tipo B, de média tecnologia, são os que envolvem uma quantidade mínima de tecnologia nova, que não ultrapassa 50% das tecnologias envolvidas, sendo o restante tecnologias maduras e conhecidas. O estilo de gerenciamento neste tipo de projeto é, no geral, moderadamente firme, em que os gerentes tendem a resistir a mudanças e ter plena consciência da necessidade de se evitar custos excessivos.
- c. O tipo C, de projetos de alta tecnologia, é aquele em que mais de 50% das tecnologias utilizadas são novas, embora já tenham sido desenvolvidas e existam antes do início do projeto. Os gerentes deste tipo de projetos demonstram alta flexibilidade, e possuem um equilíbrio entre habilidades gerenciais e técnicas. A equipe deste tipo de projeto é composta principalmente por profissionais altamente qualificados e capacitados. O estilo de gestão dos gerentes deste tipo de projeto é classificado pelos autores como moderadamente flexível.
- d. Projetos do tipo D, de super-alta tecnologia, são aqueles que trabalham com tecnologias inexistentes no momento da iniciação do projeto, sendo assim, grande parte do esforço no projeto é o desenvolvimento destas novas tecnologias. Os gerentes deste tipo de projeto são líderes técnicos respeitados na sua organização. A equipe é considerada “elite” e os líderes possuem liberdade para testar novos conceitos. Os gerentes de projetos devem ser flexíveis para lidar com o alto nível de incerteza, sendo considerados pelos autores como altamente flexíveis.

Quanto ao escopo de sistema, diferenciam-se os projetos conforme abaixo (Shenhar & Dvir, 1996):

- a. Projetos do tipo 1, ou componente são projetos cujo produto é um componente único ou a montagem de componentes em uma unidade única que exerce uma única função. O gerenciamento de custo e tempo nesse tipo de projeto é simples, assim como seu controle. A tomada de decisão neste tipo de projeto é geralmente informal, baseada na interação diária entre membros da equipe.
- b. Projetos do tipo 2, nível de sistema, são aqueles cujo produto é uma coleção de elementos que se relacionam entre si e funcionam em conjunto, dentro de um único produto, que executa uma variada gama de funções e atividades. Este tipo de projeto é gerenciado pelo contratante, responsável pelo produto final, mas as atividades são divididas entre subcontratados, internos ou externos. Por isso a capacidade gerencial é importante nesse tipo de projeto, e a equipe é dividida em pessoal técnico e administrativo. Pela complexidade em integrar os diversos componentes do sistema, é comum aos gerentes criarem sistema burocráticos para o gerenciamento do projeto, que incluem procedimentos, documentos, ferramentas gerenciais, entre outros.
- c. Projetos do tipo 3, super-sistema, são aqueles cujo produto é uma coleção dispersa de sistemas que funcionam em conjunto para um propósito único, mas que podem também funcionar individualmente. Por essa razão, há menos problemas de integração entre os sistemas. Projetos deste tipo são divididos em diversos subprojetos, sendo o gerenciamento dos aspectos técnicos realizado pelos gerentes dos subprojetos. O estilo de gerenciamento deste tipo de projeto é remoto e altamente formal, devido a alta dispersão entre os diversos subprojetos.

| | | | | | |
|-----------|------------------|----------|----------|---------|---------------|
| Escopo do | 3. Super-sistema | | | | |
| | 2. Sistema | | | | |
| | 1. Componente | | | | |
| | | A. Baixa | B. Média | C. Alta | D. Super-alta |

Incerteza tecnológica

Figura 12 - Tipologia bidimensional para projetos (fonte: Shenhar & Dvir, 1996)

Posteriormente, Shenhar e Dvir (2010) ampliaram sua matriz de classificação de projetos para 4 dimensões, adicionando as dimensões novidade (o quanto o produto é novo para seus consumidores – podendo ser derivativa, plataforma e inovação) e ritmo (urgência do projeto – podendo ser regular, rápido ou competitivo, de tempo crítico e blitz), constituindo o modelo NTCR, ou diamante. Este modelo é uma ferramenta para analisar os benefícios e riscos esperados de cada tipo de projeto, possibilitando adaptar o estilo de gerenciamento para cada tipo, ou ainda identificar as lacunas existentes ao longo do projeto.

Evaristo e Fenema (1999) também sugerem o uso de um sistema bidimensional, que considera o número de locais em que ocorre o projeto e o número de projetos. Cada dimensão é dividida em duas categorias: projetos de local único ou múltiplos locais (geograficamente dispersos) e projetos únicos ou múltiplos (ou programas). Assim, estabelecem cinco tipos de projetos:

- a) Projetos tradicional: corresponde ao gerenciamento de um único projeto em um único local, sendo o tipo de gerenciamento mais exhaustivamente descrito na literatura e praticado.
- b) Programas co-localizados: corresponde a múltiplos projetos em um único local, não sendo necessário movimentar geograficamente os recursos dos projetos.
- c) Múltiplos programas co-localizados: corresponde a diferentes programas dispersos geograficamente, tendo como principais dificuldades a comunicação e a movimentação de recursos.
- d) Projetos tradicionais múltiplos: corresponde a um projeto por cada local, sendo estes locais dispersos geograficamente. A maioria das técnicas tradicionais de gerenciamento são aplicáveis, podendo haver problemas maiores no gerenciamento de tempo e movimentação de recursos.
- e) Projeto distribuído: corresponde a um único projeto disperso em diversos locais. O principal problema é a necessidade de comunicação e a coordenação dos recursos dispersos.

Já Archibald (2013) propõe a classificação em doze diferentes categoriais, que possuem ciclos de vida similares e um processo de gerenciamento de projetos único. São elas: projetos aeroespaciais e de defesa, projetos de mudança de negócios ou organizacional, projetos de sistema de comunicação, projeto de eventos, projetos de instalações, projetos de sistemas de informação (softwares), projetos de desenvolvimento internacional, projetos de mídia e entretenimento, projetos de desenvolvimento de produto e serviço, projetos de pesquisa e desenvolvimento, projetos da área de saúde, e outros projetos. Algumas das categoriais, segundo o autor, ainda podem ser subdivididas em outras categoriais. Similarmente, Youker (2013) entende que a melhor forma de classificar os projetos é pelo tipo de produto.

Shenhar e Wideman (1997) utilizam como forma de classificação não somente o tipo de produto, como acrescentam um eixo de tipo de trabalho do projeto. Em sua matriz de dois eixos (Figura 13), o tipo de produto é dividido em intangível e tangível e o tipo de trabalho em intelectual e operacional.

| | | | |
|------------------|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| Tipo de trabalho | Intelectual | Tangível – Intelectual | Intangível – Intelectual |
| | Operacional | Tangível – Operacional | Intangível – Operacional |
| | | Tangível | Intangível |
| | | Tipo de produto | |

Figura 13 - Tipologia bidimensional para projetos (fonte: Shenhar e Wideman, 1997)

Tem-se, neste modelo, quatro tipos de projetos: tangível-intelectual, intangível-intelectual, intangível-operacional e tangível-operacional (Shenhar & Wideman, 1997):

- a) Projeto tangível-intelectual é o projeto que envolve a criação e montagem de um novo produto. Este tipo de projeto é geralmente caro e requer recursos não previsíveis.
- b) Projeto intangível-intelectual é o projeto que envolve o esforço criativo para o desenvolvimento de uma nova propriedade intelectual, como por exemplo

uma informação nova. Geralmente não é um projeto caro, mas os recursos são altamente imprevisíveis.

- c) Projeto intangível-operacional é o projeto que envolve a montagem de um produto, porém cujo valor está no seu conteúdo e não no produto em si. Neste tipo de projeto, os recursos necessários são previsíveis.
- d) Projeto tangível-operacional é o projeto que envolve a criação de um objeto físico resultante de trabalho operacional e repetitivo. É geralmente um projeto caro, porém cujos recursos são altamente previsíveis e controláveis.

Os diferentes tipos de projetos requerem estilos diferentes de gerenciamento (Archibald, 2013; Shenhar & Dvir, 2010; Shenhar & Wideman, 1997). Shenhar e Dvir (1996) descrevem em seu estudo que quanto maior a incerteza tecnológica, mais flexível e tolerante a mudanças deve ser o gerente; já para projetos de sistema, o gerente deve ser experiente e maduro, enquanto que em projetos de super-sistema, ele deve aprender a se afastar das questões técnicas e ter uma visão de toda a indústria.

Outras variáveis que podem ser utilizadas para a classificação de projetos são: tamanho, duração, setor industrial, número de trabalhadores envolvidos, custo, desenho organizacional, tipo de cliente, ou tipo de contratante (Archibald, 2013; Shenhar & Dvir, 1996; Shenhar & Wideman, 1997; Youker, 2013).

2.2.5 Fatores críticos de sucesso de projetos domésticos e globais

Apesar da sua popularidade, os estudos de fatores críticos de sucesso têm tido pouco impacto nas práticas de gerenciamento de projetos e poucas organizações ou gerentes utilizam os resultados encontrados nestes estudos para melhorar o processo de gerenciamento (Sausser et al., 2009). Ao estudar a causa de falhas de projetos, não se deve apenas questionar se o gerenciamento foi bom ou ruim, mas se o gerenciamento foi adequado à situação, tarefa e ao ambiente (Sausser et al., 2009). O sucesso ou falha de projetos deve ser avaliado com base em diversos critérios, não apenas em uma medida estática (Pinto & Mantel, 1990). Pode-se considerar que os projetos são ambientes de decisão intensa, o que impacta significativamente no sucesso do mesmo (Shenhar, 2001).

Pinto e Mantel (1990) estudaram os motivos de falha de 97 projetos e encontraram que, apesar de alguns fatores para o sucesso ou falha de projetos serem similares entre diversos projetos, existem variáveis contingenciais que demonstram que as causas de falhas podem e diferem de maneiras significativas entre projetos. Sauser et al. (2009) demonstraram como diferentes abordagens contingenciais da gestão de projetos demonstram a capacidade da teoria da contingência tanto para explicar o motivo das falhas de um projeto, quanto para uma análise inicial das características do projeto e adaptação da forma de gerenciamento. A abordagem contingencial pode ser vista como ferramenta para ponderar risco e oportunidade ao selecionar um portfólio de projetos, visto que a abordagem percebe a associação entre os projetos com os diferentes resultados e níveis de risco (Shenhar, 2001).

Os critérios de desempenho dos projetos podem ser divididos em operacionais e estratégicos, sendo o primeiro aquele com relação ao sucesso do produto no projeto (atendimento de padrões de qualidade) e na gestão do projeto (atendimento de tempo e orçamento). O segundo é obtido pelas definições externas ao projeto e ao alcance do sucesso esperado pelo cliente e demais *stakeholders* (Rabechini, Müller, Racz, & Silva, 2010).

Muitos pesquisadores de gerenciamento de projetos desenvolveram conjuntos de “fatores de sucesso” que influenciam a variação do desempenho em projetos (Pinto & Covin, 1989). A importância destes fatores varia consideravelmente com o estágio que o projeto está em seu ciclo de vida e também com o tipo de projeto, sendo contingente de atributos específicos e objetivos das tarefas. Alguns destes fatores estão listados no quadro abaixo.

| |
|---|
| 1 – Missão: clareza inicial dos objetivos e direção geral. |
| 2 – Apoio da alta administração: disposição da alta administração em fornecer recursos e autoridade / poder necessários para o sucesso do projeto. |
| 3 – Cronograma / Plano do Projeto: especificação detalhada das etapas individuais necessárias para a implementação do projeto. |
| 4 – Consultas ao cliente: comunicação, consultas e escuta ativa de todas as partes impactadas. |
| 5 – Equipe: seleção, recrutamento, e treinamento do pessoal necessário para a equipe do projeto. |
| 6 – Tarefas técnicas: disponibilidade da tecnologia e <i>expertise</i> necessárias para cumprir as atividades técnicas específicas. |
| 7 – Aceitação do cliente: o ato de “vender” o projeto final a seus usuários finais. |
| 8 – Monitoramento e <i>feedback</i> : provisão frequente de informações de controle compreensíveis a cada estágio do processo de implementação. |
| 9 – Comunicação: a provisão de uma rede de comunicação apropriada e das informações necessárias para todos os atores-chave na implementação do projeto. |

| |
|--|
| 10 – Solução de problemas: a habilidade de lidar com crises inesperadas e desvios do plano. |
| 11 – Características do Líder da Equipe de Projeto: competência do líder de projeto (administrativa, interpessoal, e técnica) e a autoridade disponível para executar seu dever. |
| 12 – Poder e Política: o grau de atividade política dentro da organização e a percepção do projeto como promotor dos interesses pessoais de um membro da organização. |
| 13 – Efeitos ambientais: a probabilidade de fatores externos ou ambientais impactarem nas operações da equipe de projeto, positiva ou negativamente. |
| 14 – Urgência: a percepção da importância do projeto ou da necessidade de implementação do projeto o mais breve possível. |

Quadro 2 - Fatores de sucesso (fonte: traduzido de Pinto & Covin, 1989).

Outros fatores de sucesso foram citados na literatura, entre eles adequação da educação da empresa sobre gestão de riscos, maturidade dos processos de uma organização para atribuir a propriedade de riscos, adequação e atualização de um plano de gestão de riscos, documentação das responsabilidades organizacionais do projeto, permitir alterações no escopo somente através de um processo de controle de mudança de escopo maduro, manter a integridade da medição do desempenho, métricas e feedback alinhados sobre o desempenho de projetos, programas e portfólios, aprendizagem com a experiência (conhecimento explícito e tácito), melhoria contínua dos processos e práticas de gestão de projetos (Cooke-Davies, 2002). Estes fatores podem ser divididos em fatores críticos para o sucesso de gerenciamento de projetos, fatores críticos para o sucesso de um projeto individual e fatores que levam ao sucesso consistente de projetos. Dentro de todos estes fatores, há dimensões humanas, visto que são as pessoas que executam os processos e determinam sua adequação, sendo o lado humano o fator crítico mais importante para o sucesso dos projetos (Cooke-Davies, 2002).

Há ainda os fatores como ferramentas padronizadas de gestão de projetos, liderança, processo e organização padronizadas de gestão de projetos, sistema de gestão da informação, métricas e cultura em nível de gerenciamento organizacional de projetos (Milosevic & Patanakul, 2005).

Patah e Carvalho (2012) analisaram dados de 1387 projetos na América Latina para entender a influência do grau de implementação de métodos de gestão de projetos no sucesso dos mesmos, do ponto de vista de prazo, custo e desempenho financeiro, e encontraram indícios de relação direta entre o grau de implementação das metodologias de gestão de projetos e o cumprimento do prazo planejado, no entanto não encontraram impacto significativo nas variáveis dependentes custo e desempenho financeiro.

Rabechini et al (2010) avaliaram projetos com relação ao seu sucesso, definido como projeto entregue no prazo, atendendo o custo planejado e com qualidade que satisfaça o cliente, e ao fracasso, quando o projeto é abortado. Os autores analisaram 13 projetos de cinco empresas, do ponto de vista de maturidade e sucesso sob a perspectiva do binômio cliente e fornecedor e encontraram que o sucesso do projeto não está vinculado à maturidade em projetos da organização. Seus resultados demonstraram que tanto organizações maduras quanto organizações imaturas podem atingir sucesso em seus projetos. Tal fato pode ser explicado pela flexibilidade de metodologia que alguns projetos exigem, logo, uma organização que não possui maturidade de processos comuns, tem o benefício de adaptar cada processo à necessidade do projeto. O estudo desdobrou o sucesso em quatro quadros: quadrante de insucesso (em maturidade e desempenho), quadrante foco no desempenho com baixa maturidade, quadrante foco na maturidade com baixo desempenho, quadrante sucesso (em maturidade e desempenho).

Há também influência significativa da cultura organizacional sobre o desempenho do projeto e o sucesso de longo prazo das organizações (Yazici, 2009). Os esforços para aumentar os níveis de maturidade para a melhoria da padronização dos processos são aumentados pela adoção de uma cultura de mercado para atender às demandas do ambiente competitivo. E organizações com cultura de clã forte podem ser bem sucedidas tanto interna quanto externamente, e bem sucedidas em projetos, uma vez que salienta a importância da participação, da coesão, dos valores partilhados.

Em projetos internacionais, os principais fatores críticos de sucesso são (Lientz & Rea, 2003):

- Necessidade de o projeto trazer benefícios para todos os envolvidos;
- Necessidade de ter esforços colaborativos;
- Medição e controle dos resultados;
- Captação das lições aprendidas ao longo do projeto;
- Sensibilidade e consciência cultural ao longo do projeto;
- Proatividade na alocação de recursos;
- Seleção do gerente e da equipe de projetos.

As listas de fatores críticos de sucesso presentes amplamente na literatura sobre gestão de projetos raramente citam o líder ou gerente de projetos, seu estilo de liderança

ou competência (Turner & Müller, 2005). É possível que isso se dê pela forma que os estudos de fatores críticos de sucesso são realizados: geralmente, são os gerentes de projetos que são indagados quanto ao que consideram fatores críticos de sucesso e pode ser que sua modéstia não os permita considerar-se como um fator crítico. Outra possibilidade é que o gerente de projeto não contribua para o sucesso do projeto, e sua competência e estilo de liderança não influencie o sucesso do projeto, no entanto, esta conclusão vai de encontro à literatura existente sobre liderança e gerenciamento de recursos humanos e comportamento organizacional, e provavelmente não é a conclusão mais correta (*Ibid*).

Para garantir a efetividade do gerenciamento de projetos, é importante gerenciar as competências individuais e mapear trajetórias de construção das competências para o gerente de projetos e os membros da equipe (Takey & Carvalho, 2015).

2.3 Competências

2.3.1 Conceito

A busca pelas competências dos líderes efetivos tem sido foco de estudos desde o final dos anos 1990 (Turner & Müller, 2005). Em 1990, Prahalad e Hamel previram que a obsessão com o desenvolvimento de competências iria caracterizar os vencedores globais daquela década (Prahalad & Hamel, 1990). No Brasil, o estudo de competências também recebe destaque: de 2000 a 2004, 51 artigos direta ou indiretamente relacionados a competências foram publicados nos quatro dos principais periódicos associados à área de administração e no congresso ENANPAD (Ruas, Ghedine, Dutra, Becker, & Dias, 2005).

A competência faz parte do senso comum das pessoas e é entendida como a qualificação para executar alguma tarefa (Fleury & Fleury, 2000). Segundo o dicionário Houaiss (2009), competência é a “soma de conhecimentos ou de habilidades”, sendo competente o “que tem competência; que tem capacidade para realizar, resolver ou apreciar determinada coisa”. O debate sobre competências iniciou em 1973, por meio do artigo acadêmico “Testing for competence rather than intelligence”, de McClelland (Fleury & Fleury, 2000).

Segundo esse autor, competências são habilidades que podem ser cognitivas, como ler, escrever e calcular, ou comportamentais, como habilidades de comunicação, paciência, estabelecimento de metas atingíveis, e pró-atividade, sendo as competências responsáveis pelo sucesso profissional (McClelland, 1973).

Fleury e Fleury (2000, p. 4) complementam “[Competência] é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A competência não é um estado, não se restringe a um conhecimento específico, é mais ampla que os conhecimentos empíricos ou teóricos dos indivíduos e que as necessidades da tarefa.

Competência é conhecimento comunicado e trocado, e por isso a competência depende da rede de conhecimento em que o indivíduo está inserido (Fleury & Fleury, 2000). Assim, o desenvolvimento da competência traz a necessidade de saber agir,

mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências não são somente necessárias para a organização, mas também para o indivíduo:

“A noção de competência (...) lança luz sobre um aspecto importante: se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro, não menos relevante, deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.” (Fleury & Fleury, 2000, p. 10)

As competências muitas vezes são tratadas pelas empresas de maneira heterogênea, sendo entendidas tanto como qualificação, quanto atribuição, performance, desempenho e objetivos (Ruas, 2003). Competências importantes para o sucesso profissional são as habilidades de comunicação (incluindo comunicação não verbal), inteligência emocional (habilidade de perceber o que está acontecendo em uma situação social e utilizar o tom emocional adequado para a situação), paciência, capacidade de estabelecer metas atingíveis e proatividade, ou desenvolvimento de uma capacidade de iniciativa (McClelland, 1973).

Fleury e Fleury (2000) descrevem que a formação de competências pode ser dividida em três categorias: competências técnicas profissionais (competências para executar operação ou tarefa específica), competências sociais (competências de interação social, como comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe), e competências de negócio (conhecimento do negócio, seus objetivos e contexto, ambiente político e social) (Fleury & Fleury, 2000). Os profissionais não devem apenas ter competências isoladas, mas saber combinar suas competências conforme o contexto, combinando seu *“savoir faire”* (saber fazer), *“savoir agir”* (saber agir) e *“savoir être”* (saber ser) (Le Boterf, 2002).

As competências não são inatas, elas podem ser aprendidas, dessa forma, os líderes podem ser formados conforme a necessidade. Uma combinação diferente de competências pode levar a diferentes estilos de liderança, apropriada em diferentes circunstâncias, criando líderes transacionais em situações de baixa complexidade e líderes transformacionais em situações de alta complexidade. Adicionalmente, competências podem ter natureza técnica ou intelectual ou emocional (inteligência emocional) (Turner & Müller, 2005).

2.3.2 Competências do líder de projetos

Por ser o gerenciamento de projetos uma profissão orientada a pessoas, é importante que o líder de projetos possua habilidades de interação efetiva com outros (PMI, 2007). As competências pessoais são os principais comportamentos, atitudes e características pessoais do indivíduo que contribuem para a sua habilidade em gerenciar projetos. Logo, melhorias nas competências pessoais aumentam a habilidade do uso das competências de conhecimento e desempenho.

Um estudo com 60 gerentes de projetos dos Estados Unidos e 15 do Reino Unido, das Forças Aéreas, Militares e Navais, identificou seis competências comportamentais que distinguem os líderes ou gerentes de projetos de seus pares (Crawford, 2005):

- Senso de propriedade / responsabilidade (ver-se a si mesmo como o responsável pelo sucesso do programa)
- Consciência política (entender as partes influenciadores, o que querem e como trabalhar com elas)
- Desenvolvimento de relacionamento (gastar energia e tempo para conhecer *sponsors*, terceiros e outras pessoas de influência)
- Influência estratégica (construir alianças com pessoas influentes e orquestrar situações para superar obstáculos e obter suporte)
- Avaliação interpessoal (identificar as habilidades, interesses, motivações, características e estilo dos outros)
- Orientação para a ação (reação a problemas e questões de forma enérgica e com sentido de urgência)

É possível dividir as habilidades necessárias para o gerenciamento de projetos em *hard skills* e *soft skills*, sendo a primeira relacionada à técnica de gestão de projetos, como controle de custo, gerenciamento de mudanças, ciclo de vida de projetos, organização de projetos, análise de rede, gerenciamento de riscos, gerenciamento de qualidade, aquisições, etc. As *soft skills* estão relacionadas a gerenciamento geral e operação de negócios (Lester, 2013).

Os gerentes de projetos trazem conhecimento, habilidades, características pessoais e atitudes ao projeto (PMI, 2007). Neste âmbito, competências são as habilidades do gerente em desempenhar atividades dentro de um projeto, levando a resultados esperados. O conhecimento em gestão de projetos e seus comportamentos pessoais são aplicados pelos gerentes de projetos competentes de forma a aumentar a probabilidade de entregar projetos de sucesso. Gerentes de projeto competentes são vitais para o gerenciamento efetivo dos projetos e a entrega de projetos de sucesso (Crawford, 2005). Além de competências técnicas, para o sucesso em projetos é importante possuir competências empresariais, competências de negociação e competências analíticas, para avaliar custos e medir riscos (Lamper, 2001).

As competências dos gerentes de projetos podem ser divididas em cinco características relacionadas com desempenho superior em projetos ou situações (Crawford, 2005):

- Conhecimento: a informação que a pessoa possui sobre áreas específicas;
- Habilidade: capacidade de executar tarefas físicas ou mentais;
- Motivação: questões de interesse que guiam a pessoa a tomar ações;
- Traços: características físicas e respostas consistentes a situações ou informação, por exemplo, autocontrole emocional e iniciativa;
- Autoconceito: atitudes, valores e autoimagem da pessoa.

As duas primeiras características são consideradas competências superficiais, fáceis de avaliar e de desenvolver por meio de treinamentos e experiência. Conhecimento e habilidade são claramente definidos e descritos nos diversos guias e métodos de gestão de projetos, como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e a *Association of Project Management Body of Knowledge*. Já as três últimas são características profundas da personalidade, difíceis de desenvolver e avaliar (Crawford, 2005).

As características de personalidade, atitudes e comportamentos dos gerentes de projetos não são encontradas com facilidade na literatura (Crawford, 2005). Isto porque pessoas com diferentes características podem utilizar o conhecimento e as práticas de gestão de projetos de maneira distinta, mas ainda assim obter resultados satisfatórios. As associações de gestão de projetos definem modelos de competências ou habilidades para

gerentes de projetos, como o Project Manager Competency Development (PMCD) Framework (PMI, 2007), o IPMA Competence Baseline (IPMA, 2006) e o Project Management Body of Knowledge (PMI, 2013).

Os gerentes de projetos devem equilibrar as habilidades técnicas, interpessoais e conceituais, que os auxiliam a analisar situações e interagir adequadamente (PMI, 2013). As principais habilidades interpessoais são liderança, formação da equipe, motivação, comunicação, influência, tomada de decisão, consciência política e cultural, negociação, confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*, descritas no quadro abaixo.

| Habilidade | Descrição |
|--------------------|---|
| Liderança | A liderança é a capacidade de unir as pessoas em uma equipe, focada para o objetivo comum. Os elementos-chave para a liderança efetiva são respeito e confiança. A liderança é crítica nas fases iniciais do projeto, mas também importante em todas as outras fases. É papel dos líderes da equipe do projeto esclarecerem a visão e estratégia do projeto, estabelecerem as comunicações, fomentarem a confiança e a formação da equipe, influenciarem, guiarem, monitorarem e avaliarem o desempenho dos membros da equipe do projeto. |
| Formação da equipe | A formação da equipe auxilia os indivíduos a trabalharem juntos, e trabalharem com o líder e os <i>stakeholders</i> externos. As atividades de formação de equipe consistem em estabelecimento de objetivos, definição e negociação dos papéis, responsabilidades, e procedimentos, e é influenciada pelo comportamento interpessoal com ênfase em comunicação, gerenciamento de conflito, motivação e liderança. Para a formação da equipe deve-se encorajar o comprometimento dos membros da equipe, introduzir recompensas, reconhecimento e ética, criar uma identidade da equipe, gerenciar conflitos efetivamente, promover a confiança e comunicação aberta entre membros da equipe, e liderar efetivamente. Apesar de ser essencial durante o início do projeto, a formação da equipe é um processo contínuo. |
| Motivação | O sucesso geral do projeto depende do comprometimento da equipe, e este depende da motivação dos membros da equipe. Para motivar os membros da equipe, o líder deve criar um ambiente que atenda os objetivos do projeto e, ao mesmo tempo, forneça o máximo de satisfação dos membros da equipe, podendo ser satisfação no trabalho, sentimento de realização, sucesso e crescimento, compensação financeira, e recompensas e reconhecimentos que o indivíduo considera importantes ou necessárias. |
| Comunicação | A comunicação, deve ser efetiva entre os membros da equipe de projeto, gerente de projeto e os <i>stakeholders</i> externos. Uma comunicação aberta auxilia o desempenho do trabalho em equipe, melhora o relacionamento entre os membros da equipe e cria confiança mútua. Os gerentes de projetos devem identificar vários canais de comunicação, entender que informação devem fornecer, e quais habilidades interpessoais irão ajudar a comunicar-se efetivamente com os vários <i>stakeholders</i> do projeto. |
| Influência | A influência é o uso de habilidades interpessoais para convencer os outros a cooperar pelo objetivo comum. Para influenciar é necessário liderar pelo exemplo, e cumprir com os compromissos, ter transparência na tomada de decisão, ser flexível e ajustar seu estilo ao público. |
| Tomada de decisão | A tomada de decisão pode ser feita pelo gerente de projeto individualmente, ou envolvendo a equipe do projeto para consulta ou consenso, ou ainda ser feita de maneira aleatória. A tomada de decisão é influenciada por restrições de tempo, confiança, qualidade e aceitação. |

| Habilidade | Descrição |
|---------------------------------|---|
| Consciência política e cultural | Por ser o projeto um ambiente político, o gerente de projetos não pode ignorar a política existente. Deve conseguir lidar com a política e o poder e usá-los a seu favor. Além de político, o ambiente do projeto também é multicultural, principalmente em projetos globais. O entendimento das diferenças culturais auxilia a criação de um ambiente de confiança mútua e uma atmosfera ganha-ganha. Conhecer os membros da equipe e planejar a comunicação auxilia a gerenciar a diversidade cultural. |
| Negociação | A negociação é uma estratégia importante na gestão de projetos que aumenta a probabilidade de sucesso. Deve-se tratar com as partes em conflito até chegar em um acordo ou concessão de uma das partes. Para uma negociação bem-sucedida é importante analisar a situação, focar-se nos interesses e problemas, fazer com que ambas as partes sintam que ganharam e ouvir com atenção e comunicar-se de forma articulada. |
| Confiança | A confiança está associada à cooperação, compartilhamento de informações e resolução eficaz de problemas. Ela é necessária para a colaboração entre os membros da equipe e outros <i>stakeholders</i> e para estabelecer um relacionamento positivo entre eles. Para o desenvolvimento da confiança é necessário manter um canal de comunicação aberto, aproximar-se da equipe e entender as situações que a afetam, ser direto e explícito sobre as necessidades e expectativas, compartilhar informações, ser receptivo à inovação, olhar além dos próprios interesses e demonstrar preocupação verdadeira com os outros. |
| Gerenciamento de conflitos | O gerente de projeto deve ser capaz de identificar as causas de conflito e gerenciar ativamente o conflito, de forma a minimizar os possíveis impactos negativos. A partir de um gerenciamento de conflito adequado, a equipe do projeto é capaz de oferecer as melhores soluções e aumentar a probabilidade de sucesso do projeto. Para a gestão do conflito, o gerente de projetos deve basear-se em suas outras habilidades interpessoais. É necessário construir confiança e colaboração entre as partes. Quando isso não é possível, o gerente de projetos deve lançar mão de outras formas de gerenciamento de conflitos como acomodação, anulação ou concessão. |
| <i>Coaching</i> | O <i>coaching</i> auxilia as pessoas a reconhecer o seu potencial por meio da capacitação e desenvolvimento, de forma a desenvolver a equipe do projeto para níveis mais elevados de competência e desempenho. Pode ser usado para aprimorar habilidades existentes ou desenvolver novas habilidades que auxiliem no sucesso do projeto. Também pode ser usado para resolver um desempenho ruim ou ajudar a equipe a superar deficiências. O <i>coaching</i> pode ser um poderoso motivador para as equipes, ao estimular os membros a assumir tarefas desafiadoras ou exigentes. Levando, assim, a equipes mais eficazes e produtivas. |

Quadro 3 - Habilidades interpessoais segundo o PMBoK (fonte: PMI, 2013)

O modelo do PMI (PMCD) é um modelo de desenvolvimento de competências do gerente (PMI, 2007), cujo objetivo é fornecer a indivíduos e organizações um guia sobre análise, planejamento e gerenciamento do desenvolvimento profissional de um líder de projetos, estabelecendo um meio para controlar o desenvolvimento de competências na área de gerenciamento de projetos de uma forma sistemática e sustentável (Centeno & Serafin, 2006; PMI, 2007; Suikki, Tromstedt, & Haapasalo, 2006).

O modelo reconhece três dimensões de competências para a gestão de projetos: conhecimentos da gestão de projetos, desempenho em gestão de projetos e competências pessoais (Centeno & Serafin, 2006; PMI, 2007). A primeira se refere ao que o gerente

sabe sobre a aplicação de processos, ferramentas e técnicas para atividades do projeto, e é tratada na certificação PMP e não no PMCD; a segunda, sobre como o líder de projetos aplica o conhecimento para atingir os requisitos do projeto; e por último, as competências pessoais são aquelas que influenciam em como o líder de projetos se comporta quando desempenha atividades dentro do ambiente de projetos (suas atitudes e principais características de personalidade).

A Figura 14 demonstra as dimensões de competências e as unidades em cada uma delas.

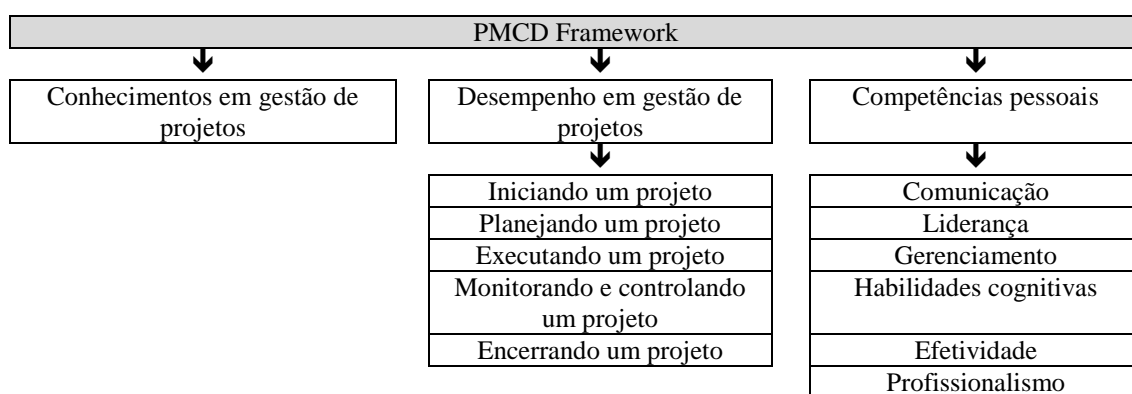


Figura 14 - Dimensões do PMCD e suas unidades de competências (fonte: adaptado de PMI, 2007)

Observa-se, por meio deste modelo, que existe um equilíbrio entre as diferentes dimensões de competências para que o gerente seja realmente competente. As duas dimensões de desempenho e competências pessoais são divididas em unidades de competência, que por sua vez comportam elementos de competências. A estes elementos são distribuídos tipos de evidências a serem usadas para a avaliação das competências do líder de projetos e compreensão das necessidades de desenvolvimento. As competências pessoais definidas pelo modelo PMCD são:

- Comunicação – troca efetiva de informações precisas, apropriadas e relevantes com os *stakeholders* utilizando métodos adequados.
- Liderança – guiar, inspirar e motivar membros da equipe e outros *stakeholders* do projeto para gerenciar e ultrapassar questões para efetivamente atingir os objetivos dos projetos.

- Gerenciamento – Administrar efetivamente o projeto por meio do desenvolvimento e uso de recursos humanos, financeiros, materiais, intelectuais e intangíveis.

- Habilidade cognitiva – Profundidade adequada de percepção, discernimento e julgamento para efetivamente dirigir um projeto em um ambiente de mudança e evolução.

- Efetividade – Produzir resultados desejados usando recursos apropriados, ferramentas e técnicas em todas as atividades de projetos.

- Profissionalismo – Em conformidade com um comportamento ético governado por responsabilidade, respeito, justiça e honestidade na prática do gerenciamento de projetos.

Cada competência do PMCD é desmembrada em elementos específicos (PMI, 2007). Escutar e responder ativamente aos *stakeholders*, manter linhas de comunicação, assegurar a qualidade de informação e adequar a informação à audiência, são elementos da competência comunicação. A competência liderança se apresenta pela criação de um ambiente de equipe que promove o alto desempenho, construção e manutenção de relações efetivas, motivação e orientação dos membros da equipe de projetos, responsabilidade pela entrega do projeto, e o uso de habilidades quando necessário. A competência de gerenciamento consiste em construir e manter a equipe de projetos, planejar e gerenciar o sucesso do projeto de forma organizada, e resolver conflitos envolvendo a equipe do projeto ou *stakeholders*. Ter uma visão holística do projeto, resolver controvérsias e problemas efetivamente, usar ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos apropriadas, e buscar oportunidades para melhorar o resultado do projeto são elementos das habilidades cognitivas. A resolução de problemas do projeto, manutenção do envolvimento, motivação e apoio dos *stakeholders*, mudança no ritmo adequado para atender as necessidades do projeto e uso de assertividade quando necessário são elementos da competência efetividade. Já o profissionalismo se manifesta pela demonstração de comprometimento com o projeto, atuação com integridade, gerenciamento de adversidades pessoais e da equipe de maneira adequada, gerenciamento de equipe diversa e resolução de problemas individuais e organizacionais com objetividade.

O IPMA Competence Baseline possui também uma seção sobre as características esperadas para o gerente de projetos certificado (Crawford, 2005). Este modelo divide as competências em características técnicas, características contextuais e características comportamentais. A primeira é tratada com pontos específicos de gerenciamento de projetos, como trabalho em equipe, sucesso em gerenciamento de projetos, *stakeholders*, requisitos e objetivos de projeto, riscos e oportunidades, qualidade, organização de projeto, resolução de problemas, estruturas de projeto, escopo e entregáveis, tempo e fases do projeto, recursos, custo e finanças, aquisição e contratos, mudanças, controle e relatórios, informação e documentação, comunicação em projeto, iniciação, encerramento. A segunda competência, contextual, é dividida em orientação para projeto, programa e portfolio, implementação de gerenciamento de programa e portfolio, organização permanente, negócios, sistemas, produtos e tecnologias, gestão de pessoas, saúde, segurança e ambiente, finanças e regulamentos legais. A última é dividida em: liderança, engajamento e motivação, autocontrole, assertividade, relaxamento, abertura, criatividade, orientação para resultados, eficiência, consultoria, negociação, conflitos e crises, confiabilidade, apreciação de valor e ética (IPMA, 2006).

Uma análise dos resultados de diversos estudos considerando os atributos pessoais dos gerentes de projetos enfatiza as seguintes características: liderança, desenvolvimento da equipe, comunicação, direção estratégica e gerenciamento de *stakeholders* (Crawford, 2005). A capacidade de inteligência emocional está diretamente associada às competências de trabalho em equipe, gestão de conflitos, liderança transformacional, e influencia diretamente o desempenho dos gerentes de projeto (Clarke, 2010a). A inteligência emocional pode ser aprimorada com treinamento (Clarke, 2010b).

Geoghegan e Dulewicz (2008) encontraram 10 dimensões de liderança que contribuem para o sucesso de projetos, sendo divididas em competências de gerenciamento, sociais/emocionais, e competência intelectual. As competências de gerenciamento foram as que mais impactaram no sucesso dos projetos, seguidas das competências emocionais. Pensamento crítico, competência que está dentro da dimensão intelectual, e influência, motivação e consciência, competências emocionais, são as mais encontradas em gerentes de projetos de sucesso (Müller & Turner, 2010). Chipulu, Jun Guan Neoh, Ojiako e Williams (2013) determinam que a demanda organizacional é por

líderes de projetos com habilidades gerenciais, que possam gerenciar ambientes de projeto complexos, mas que possuam consciência comercial.

Ainda, é possível identificar competências para cada fase do projeto, visto que em cada fase, as tarefas necessárias são diferentes. Sendo assim, as competências do líder de projetos são dinâmicas e devem ser flexíveis ao longo do projeto (Skulmoski & Hartman, 2010). Também é possível identificar que diferentes tipos de liderança são aplicáveis a diferentes projetos (Müller & Turner, 2007).

Thamhain (2011) listou dez diretrizes para a liderança e o trabalho efetivo de equipes de projetos culturalmente diversas: definir claramente a estrutura da equipe, processo de trabalho e canais de comunicação; criar uma imagem de alto desempenho; estimular o entusiasmo e o interesse profissional; adaptar as ferramentas, técnicas, e liderança à cultura local; unificar o processo de gerenciamento; garantir o apoio da alta direção; promover auto direção e comprometimento; compartilhar poder e influência gerencial; reconhecer diferenças em estilos e filosofias de gerenciamento; e fomentar a cultura de melhoria e apoio contínuo. O gerenciamento efetivo de equipes globalmente dispersas envolve um conjunto complexo de variáveis relacionadas ao ambiente organizacional, processo do negócio, ferramentas gerenciais e às pessoas da organização. Este último é, na maior parte das vezes, o que mais impacta no desempenho. Ao reconhecer a autonomia dos parceiros internacionais, assim como suas diferenças culturais, a gerência consegue construir uma parceria verdadeira, com forte ligação de comunicação, tomada de decisão e transferência de tecnologia. Esta parceria deve ser construída no início do projeto e fomentada continuamente.

Competências de liderança devem ser consideradas quando da designação de um gerente de projetos para um projeto. Ainda, é necessário que o treinamento e desenvolvimento dos gerentes de projetos foquem não somente nas competências técnicas e gerenciais, mas também em competências de liderança (Müller & Turner, 2010). Ainda assim, é comum que os modelos de treinamento para gerenciamento de projetos foquem no conhecimento das áreas de conhecimento e grupos de processo (Thomas & Mengel, 2008). O PMI (2007) entende que é difícil demonstrar provas objetivas do comportamento humano e sugere tipos de evidências que fornecem exemplos para critérios de desempenho. Estas competências pessoais podem ser demonstradas pela avaliação do comportamento do líder de projetos.

Gerentes de projeto precisam possuir habilidades de liderança, entender o básico de gerenciamento de projetos, e, no novo contexto global devem estar conscientes do conceito de cultura e desenvolver habilidades para trabalhar em uma economia global multicultural e altamente dependente (Moran & Youngdahl, 2008). No mundo globalizado, o líder de projetos passa a desempenhar seu papel em projetos globais, necessitando de habilidade em demonstrar a contribuição estratégica de projetos simples, complexos e em constante evolução; perspicácia transcultural para entender efetivamente o trabalho entre culturas e entre funções; habilidade em influenciar e motivar sem autoridade formal; adaptabilidade e habilidade em liderar pessoas por meio da mudança (Moran & Youngdahl, 2008). Ainda assim, a questão da multiculturalidade e desenvolvimento intercultural dos participantes de um projeto são temas ainda pouco explorados no ambiente de projetos globais, e isso influencia negativamente no estabelecimento de um *mindset global*, importante para as empresas desempenharem bem no mercado estrangeiro (Rodrigues, 2010).

2.3.3 Competências em negócios internacionais

Atualmente, é grande a diversidade existente no trabalho e as interações políticas, econômicas, sociais e transculturais são frequentes. Com isso, algumas competências e atitudes são necessárias para trabalhar neste ambiente culturalmente diverso (Lin, Chen, & Song, 2012). Competências desenvolvidas no ambiente cultural de origem não garantem um desempenho eficaz ao empreendedor que busca oportunidades em nível internacional (Muzychenko, 2008). Na realidade atual, diversa e em constante mudança, a competência intercultural é tão importante quanto a competência de linguagem, porém elas não se desenvolvem simultaneamente (Jackson, 2008).

As diferentes culturas possuem formas diferentes de se expressar, assim, a capacidade mental para o entendimento cultural e a motivação devem ser complementadas com a habilidade em exibir ações verbais e não verbais apropriadas, baseadas em valores culturais de um ambiente específico (Ang & Van Dyne, 2008).

O repertório comportamental visível varia de cultura a cultura de três maneiras:

(a) na faixa de comportamentos específicos que são utilizados;

(b) nas regras que governam quando e em que circunstâncias expressões não verbais específicas são requeridas, preferidas, permitidas ou proibidas; e

(c) na interpretação ou significado atribuído a um comportamento não verbal particular.

Especificamente com relação à comunicação, é importante que o líder de projetos globais seja bilíngue em comunicação de alto e baixo contexto (Moran & Youngdahl, 2008). Uma comunicação de alto contexto transmite a informação pelo contexto físico, sendo menos comunicada em palavras ou mensagens explícitas, enquanto que uma comunicação de baixo contexto transmite a informação por meio em códigos explícitos, como palavras.

A inteligência cultural (denominada CQ³) é a capacidade de um indivíduo em funcionar e gerenciar com eficiência em ambientes culturais diversos (Ang & Van Dyne, 2008). É uma forma específica e complementar de inteligência que se foca na habilidade individual em captar e raciocinar adequadamente em situações caracterizadas por diversidade cultural. Possui quatro dimensões, meta-cognitiva, cognitiva, motivacional e dimensão comportamental:

(a) inteligência metacognitiva é o conhecimento e controle da cognição (o processo que indivíduos usam para adquirir e entender o conhecimento);

(b) inteligência cognitiva é o conhecimento individual e as estruturas de conhecimento;

(c) inteligência motivacional reconhece que a maior parte da cognição surge de uma motivação, portanto foca na magnitude e direção da energia como local da inteligência; e

(d) inteligência comportamental foca na capacidade individual no nível de ação (comportamento).

Assim, indivíduos com alto CQ comportamental são flexíveis e podem ajustar seu comportamento a cada interação cultural específica. O componente comportamental do

³ CQ faz analogia à QI, quociente de inteligente, e significa quociente cultural, em inglês, cultural quociente (Ang & Van Dyne, 2008).

CQ pode ser o fator mais crítico dado que as expressões comportamentais são especialmente salientes em encontros interculturais.

Complementarmente, a competência de comunicação intercultural é responsável por 20% da variação no desempenho de equipes multiculturais (Matveev & Nelson, 2004). O modelo de competência de comunicação intercultural descreve quatro características importantes de gerentes que trabalham com equipes multiculturais: habilidades interpessoais, habilidades de efetividade de equipe, habilidade de gerenciar incerteza cultural e empatia cultural. A experiência prévia em trabalhos com equipes multiculturais também influencia o desempenho da equipe multicultural.

As práticas de recursos humanos internacionais estão largamente relacionadas ao *mindset global*, e é necessário selecionar e desenvolver pessoas com competências apropriadas para trabalhar em ambientes transculturais (Reis & Fleury, 2011). Ainda, é importante entender a distância psíquica (diferenças de cultura, instituições, indústrias, nível de desenvolvimento, religião e educação) existente entre as culturas de trabalho, pois mesmo um alto nível de *mindset global* transcultural não é o suficiente para superar os desafios de altas distâncias psíquicas. O bom desempenho de empresas no mercado estrangeiro é afetado positivamente pelo *mindset* (mentalidade) global, e este, por sua vez, é desenvolvido e estabelecido por uma multiculturalidade e desenvolvimento intercultural dos participantes de um projeto (Rodrigues, 2010).

O *mindset global* inclui competências multifuncionais, multiculturais, que equilibrem contradições entre padrões locais e globais, habilidades de influência e persuasão. Dentro do *mindset global* está a capacidade de perceber conflitos como oportunidades, suportar objetivos globais, consciência cultural e pessoal, colaboração em rede, uso efetivo de tecnologias da comunicação, gerenciamento de mudança (Walker et al., 2003).

As competências interculturais dinâmicas são responsáveis pelo desempenho no trabalho entre os líderes mundiais (Caligiuri & Tarique, 2012). Essas competências podem ser adquiridas não somente por experiências internacionais profissionais, mas também por experiências internacionais pessoais. Experiências interculturais significativas permitem aprender as nuances de comportamento que se espera em uma outra cultura em relação ao próprio país – ajudando a compreender os próprios valores e

pressupostos culturais. Quando a pessoa se torna sensível a suas características individuais, bem como às normas de comportamento em outra cultura, desenvolve as competências interculturais que são importantes para o sucesso em atividades de liderança global.

Em parte, a competência para trabalhos internacionais provém de uma disposição “natural” do indivíduo; ainda assim é possível treinar as pessoas em competências interculturais efetivas e específicas (Shaffer et al., 2006). Treinamentos interculturais ajudam a sensibilizar os indivíduos quanto às diferenças culturais (Fischer, 2011), porém é importante que o indivíduo possua mentalidade aberta para as informações repassadas no treinamento. É imprescindível que a seleção de pessoas para trabalhos internacionais vá além da avaliação de competências técnicas, sendo também considerados diversos traços que auxiliam os indivíduos a funcionar em contextos múltiplos (Shaffer et al., 2006). O indivíduo deve ser adaptável, comprometido e competente tanto social quanto tecnicamente. A estabilidade emocional, extroversão, agradabilidade e abertura a experiências são características importantes para a efetividade em trabalhos internacionais.

O aprendizado intercultural é um processo desafiador e deve ser trabalhado antes, durante e após uma experiência internacional (Jackson, 2008). A interculturalidade não é produzida automaticamente pela experiência na cultura anfitriã, ela depende da ausência de barreiras como alto nível de etnocentrismo⁴, baixa tolerância à ambiguidade e choque cultural.

2.3.4 Síntese das competências

O quadro abaixo apresenta uma síntese dos principais conceitos e autores analisados neste eixo teórico.

| Item | Conceito | Autores |
|--------------|--|---|
| Competências | Qualificação para executar alguma tarefa. É um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, | Fleury & Fleury (2000); Turner & Müller (2005) |

⁴ Etnocentrismo significa a visão de mundo característica de quem considera o seu grupo étnico, nação ou nacionalidade, socialmente mais importante que os demais (Houaiss, 2009).

| Item | Conceito | Autores |
|--|---|---|
| | recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. As competências não são inatas, elas podem ser aprendidas, dessa forma, os líderes podem ser formados conforme a necessidade. | |
| Competências necessárias | Competências importantes para o sucesso profissional: habilidades de comunicação, inteligência emocional, paciência, capacidade de estabelecer metas atingíveis e proatividade. | McClelland (1973) |
| Competências em gestão de projetos | As competências pessoais são os principais comportamentos, atitudes e características pessoais do indivíduo que contribuem para a sua habilidade em gerenciar projetos. Gerentes de projeto competentes são vitais para o gerenciamento efetivo dos projetos e a entrega de projetos de sucesso. As competências em gestão de projetos podem ser divididas em conhecimentos em gestão de projetos, desempenho em gestão de projetos, competências pessoais (comunicação, liderança, gerenciamento, habilidades cognitivas, efetividade, profissionalismo) ou em características técnicas, características contextuais e características comportamentais (liderança, engajamento e motivação, autocontrole, assertividade, relaxamento, abertura, criatividade, orientação para resultados, eficiência, consultoria, negociação, conflitos e crises, confiabilidade, apreciação de valor e ética). | PMI (2013); PMI (2007); Crawford (2005); IPMA (2006) |
| Competências em negócios internacionais | Competências em negócios internacionais incluem o <i>mindset</i> (mentalidade) global, inteligência cultural (CQ; é a capacidade de um indivíduo em funcionar e gerenciar com eficiência em ambientes culturais diversos) e comunicação intercultural. A inteligência cultural é dividida em meta-cognitiva, cognitiva, motivacional e dimensões comportamentais: A comunicação intercultural descreve quatro características importantes: habilidades interpessoais, habilidades de efetividade de equipe, habilidade de gerenciar incerteza cultural e empatia cultural. | Rodrigues (2010); Reis & Fleury (2011); Matveev & Nelson (2004); Ang & Van Dyne (2008) |
| Desenvolvimento de competências internacionais | As competências internacionais dependem da disposição “natural” do indivíduo; ainda assim é possível treinar as pessoas nestas. Além disto a experiência em ambientes multiculturais desenvolve essas competências | Rodrigues (2010); Shaffer et al. (2006); Fischer (2011); Caligiuri & Tarique (2012); Jackson (2008) |

Quadro 4 - Quadro sintético com principais conceitos de competências (fonte: elaborado pela autora)

Abaixo são apresentadas as principais competências descritas por cada autor estudado neste capítulo, e a classificação de cada competência, seja ela técnica, social-

emocional, de negócio ou contextual, e intercultural. A justificativa para cada classificação está descrita no capítulo 3.3.

| Autor | Competência | Classificação |
|-----------------------------|--|----------------------|
| Ang e Van Dyne (2008) | Inteligência cultural | Intercultural |
| Caligiuri e Tarique (2012) | Sensibilidade às normas de outras culturas | Intercultural |
| | Sensibilidade às características individuais | Intercultural |
| Clarke (2010) | Trabalho em equipe | Técnicas |
| | Gestão de conflitos | Negócio-contextuais |
| | Liderança | Sociais-emocionais |
| | Inteligência emocional | Sociais-emocionais |
| Crawford (2005) | Senso de propriedade / responsabilidade | Sociais-emocionais |
| | Consciência política | Negócio-contextuais |
| | Desenvolvimento de relacionamento | Sociais-emocionais |
| | Influência estratégica | Sociais-emocionais |
| | Avaliação interpessoal | Sociais-emocionais |
| | Orientação para a ação | Técnicas |
| Geoghegan e Dulewicz (2008) | Gerenciamento | Técnicas |
| | Sociais / emocionais (influência, motivação e consciência) | Sociais-emocionais |
| | Intelectual (pensamento crítico) | Técnica |
| IPMA (2006) | Liderança | Sociais-emocionais |
| | Gerenciamento de projetos | Técnicas |
| | Programa e portfólio | Técnicas |
| | Implementação de gerenciamento de programa e portfólio | Técnicas |
| | Organização permanente | Negócio-contextuais |
| | Negócios | Negócio-contextuais |
| | Sistemas | Negócio-contextuais |
| | Produtos e tecnologias | Negócio-contextuais |
| | Gestão de pessoas | Sociais-emocionais |
| | Saúde | Negócio-contextuais |
| | Segurança e ambiente | Negócio-contextuais |
| | Finanças | Negócio-contextuais |
| | Regulamentos legais | Negócio-contextuais |
| | Engajamento e motivação | Sociais-emocionais |
| | Autocontrole | Sociais-emocionais |
| | Assertividade | Sociais-emocionais |
| | Relaxamento | Sociais-emocionais |
| | Abertura | Sociais-emocionais |
| | Criatividade | Sociais-emocionais |
| | Orientação para resultados | Técnica |
| | Eficiência | Técnica |
| | Consulta | Sociais-emocionais |
| | Negociação | Sociais-emocionais |
| Conflitos e crises | Negócio-contextuais | |
| Confiabilidade | Técnica | |
| Apreciação de valor e ética | Sociais-emocionais | |
| Jackson (2008) | Intercultural | Intercultural |
| Lampel (2001) | Técnicas | Técnicas |
| | Empresariais | Negócio-contextuais |
| | Negociação | Sociais-emocionais |
| | Analíticas | Técnicas |
| Lester (2013) | Técnica de gestão de projetos | Técnicas |
| | Gerenciamento geral | Sociais-emocionais |

| Autor | Competência | Classificação |
|--------------------------|--|----------------------|
| | Operação de negócios | Negócio-contextuais |
| Matveev e Nelson (2004) | Comunicação intercultural | Intercultural |
| | Habilidades interpessoais | Intercultural |
| | Habilidades de efetividade de equipe | Intercultural |
| | Habilidade de gerenciar incerteza cultural | Intercultural |
| | Empatia cultural | Intercultural |
| Moran e Youngdahl (2008) | Gerenciamento de projetos | Técnica |
| | Consciência cultural | Intercultural |
| | Perspicácia transcultural | Intercultural |
| | Comunicação de alto e baixo contexto | Intercultural |
| Müller e Turner (2010) | Pensamento crítico | Técnica |
| | Influência | Sociais-emocionais |
| | Motivação | Sociais-emocionais |
| | Consciência | Sociais-emocionais |
| | Técnicas | Técnicas |
| | Gerenciais | Técnicas |
| | Liderança | Sociais-emocionais |
| PMI (2007) | Conhecimento em gestão de projetos | Técnicas |
| | Desempenho em gestão de projetos | Técnicas |
| | Comunicação | Sociais-emocionais |
| | Liderança | Sociais-emocionais |
| | Gerenciamento | Sociais-emocionais |
| | Habilidades cognitivas | Sociais-emocionais |
| | Efetividade | Técnicas |
| | Profissionalismo | Sociais-emocionais |
| PMI (2013) | Liderança | Sociais-emocionais |
| | Formação da equipe | Sociais-emocionais |
| | Motivação | Sociais-emocionais |
| | Comunicação | Sociais-emocionais |
| | Influência | Sociais-emocionais |
| | Tomada de decisão | Sociais-emocionais |
| | Consciência política e cultural | Negócio-contextuais |
| | Negociação | Sociais-emocionais |
| | Confiança | Sociais-emocionais |
| | Gerenciamento de conflitos | Negócio-contextuais |
| | <i>Coaching</i> | Sociais-emocionais |
| Reis e Fleury (2011) | <i>Mindset global</i> | Intercultural |
| Rodrigues (2010) | <i>Mindset global</i> | Intercultural |
| Shaffer et al. (2006) | Adaptabilidade | Intercultural |
| | Comprometimento | Intercultural |
| | Competência social | Sociais-emocionais |
| | Competência técnica | Técnica |
| Thamhain (2011) | Comunicação | Sociais-emocionais |
| | Busca pela excelência | Sociais-emocionais |
| | Consciência cultural | Intercultural |
| | Motivação | Sociais-emocionais |
| | Influência | Sociais-emocionais |
| | Humildade | Sociais-emocionais |
| | Melhoria contínua | Sociais-emocionais |
| Walker et al. (2003) | <i>Mindset global</i> | Intercultural |

Quadro 5 - Síntese das competências de gestão de projetos e negócios internacionais, por autor (fonte: elaborado pela autora)

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

O objetivo da pesquisa é descobrir respostas a perguntas por meio da aplicação de procedimentos científicos, desenvolvidos de forma a aumentar as chances de as respostas coletadas responderem às perguntas de forma confiável e sem viés (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Stuart, 1959). O processo de pesquisa consiste de atividades continuamente sobrepostas

Método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 83). Se método é “o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo”, metodologia “trata de como isso pode ser alcançado” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 37). Seu objetivo é aperfeiçoar os procedimentos e critérios da pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009).

3.2 Tipo de método

Existem quatro tipos de métodos, sendo eles: indutivo, dedutivo, dedutivo indutivo e dialético (Marconi & Lakatos, 2003). Abaixo está a definição de cada um:

- a) Indutivo: processo em que se infere uma conclusão ampla a partir do exame de premissas mais particulares. A relação entre a evidência observacional e a generalização científica é de tipo indutivo.
- b) Dedutivo: processo que considera a veracidade das premissas para chegar a uma conclusão provável, sendo a conclusão a reformulação de forma explícita das premissas.
- c) Hipotético-dedutivo: neste método, parte-se de um problema ao qual se propõe uma solução (hipótese) a ser testada, pelo processo de inferência dedutiva, de forma a eliminar o erro.
- d) Dialético: método de análise que considera que tudo está em constante transformação e tudo se relaciona.

Considerando os conceitos acima, esta pesquisa adotou um método hipotético-dedutivo. Neste caso, partiu-se de um problema, a ser explorado a seguir, elaborando-se

hipóteses a respeito do mesmo, que foi testada por meio de um levantamento por questionário.

A investigação científica é sempre fruto de um problema teórico ou prático que irá identificar os dados que devem ser observados (Marconi & Lakatos, 2003). A seleção dos dados a serem observados é realizada partindo-se de uma hipótese, conjectura e/ou suposição. Uma hipótese é uma proposição assumida para chegar-se às suas consequências lógicas e por meio deste método testar sua concordância com fatos conhecidos ou não, cujo objetivo é sugerir explicações para alguns fatos e conduzir a pesquisa de outros (Selltiz et al., 1959). Após identificada, a hipótese deve ser testada para eliminação de erros, sendo este o terceiro passo do método hipotético-dedutivo (Marconi & Lakatos, 2003).

3.3 Síntese do Quadro Teórico

A partir das competências estudadas na literatura, considerando as classificações de Fleury e Fleury (2000), Turner e Müller (2005), IPMA (2006), PMI (2007), Lampel (2001), Geoghegan e Dulewicz (2008), Ang & Van Dyne (2008), Matveev e Nelson (2004) e Walker et al. (2003), chegou-se à divisão e classificação das principais competências a serem estudadas: competências técnicas, sociais-emocionais, competências de negócio ou contextuais, e competências interculturais. As competências sociais-emocionais e negócio-contextual podem ser entendidas como competências pessoais ou comportamentais, conforme definido em IPMA (2006) e PMI (2007).

As competências técnicas são todas aquelas competências relacionadas à técnica de gestão de projetos, também chamadas de *hard skills*. As competências sociais-emocionais são as relacionadas à inteligência emocional e à interação social do indivíduo com a equipe. As competências de negócio-contextual são aquelas relacionadas ao conhecimento e visão do negócio em que o projeto está inserido. Por fim, as competências interculturais são aquelas específicas ao ambiente global e multicultural e são, portanto, competências necessárias em negócios internacionais.

As competências foram retiradas da literatura estudada, sendo as competências similares agrupadas para chegar-se em 30 competências a serem estudadas, conforme descrito no Quadro 6. Tomando como base a divisão de competências proposta por Takey e Carvalho (2015), que agruparam as competências do gerente de projetos em quatro

categorias: processos de gerenciamento de projetos, pessoais, técnicas e contexto e negócio, classificou-se cada competência conforme as divisões acima mencionadas (Competências Técnicas, Competências Sociais-emocionais, Competências de negócio-contextuais, e Competências Interculturais). Na terminologia utilizada neste trabalho, as competências pessoais (PMI, 2007; Takey & Carvalho, 2015) ou comportamentais (IPMA, 2006) foram denominadas sociais-emocionais, seguindo o conceito de Geoghegan e Dulewicz (2008), e de inteligência emocional (Clarke, 2010a; McClelland, 1973; Turner & Müller, 2005). As competências de gerenciamento de projetos foram agrupadas com as competências técnicas, por serem competências de conhecimento técnico na gestão de projetos. O Quadro 6 traz ainda a definição de cada competência, conforme os autores estudados.

| Competências | Categoria | Definição | Autores |
|--|----------------------------|--|--|
| Adaptabilidade | Intercultural | Adaptar ferramentas, técnicas de gestão e estilo de liderança a outras culturas e valores organizacionais sem perder consistência, objetivos e integridade gerencial | Shaffer et al. (2006) |
| Comunicação intercultural | Intercultural | Capacidade de reconhecer as diferenças nos estilos de comunicação e interação de diferentes culturas. Conforto ao se comunicar com os estrangeiros. Conhecimentos básicos sobre o país, a cultura, e a língua dos membros da equipe. | Moran e Youngdahl (2008) |
| Consciência cultural | Intercultural | Capacidade de ver e compreender o mundo a partir de perspectivas culturais alheias, apreciar estilos de trabalho diferentes, aceitar diferentes formas de fazer as coisas, não julgar como as coisas são feitas em outras culturas | Moran e Youngdahl (2008); Thamhain (2011); Caligiuri e Tarique (2012); Ang e Van Dyne (2008); Matveev e Nelson (2004) |
| Gerenciamento de incerteza cultural | Intercultural | Tolerância a ambiguidade e incerteza devido às diferenças culturais, abertura para as diferenças culturais. | Matveev e Nelson (2004) |
| Gestão de pessoas e equipe | Técnicas | Gestão da equipe, incluindo planejamento, recrutamento, seleção, definição de metas e responsabilidades, treinamento, desenvolvimento, retenção, avaliação de desempenho, feedback construtivo e motivação da equipe. | Clarke (2010a); Crawford (2005); Geoghegan e Dulewicz (2008); Lester (2013); IPMA (2006); Matveev e Nelson (2004); PMI (2013); Müller e Turner (2010); Shaffer et al. (2006) |
| Mindset global | Intercultural | Combinação de abertura e consciência da diversidade entre culturas e mercados e a capacidade de sintetizar toda esta diversidade. | Reis e Fleury (2011); Rodrigues (2010); Walker et al. (2003) |
| Consciência política | Negócio-contextuais | Compreender o ambiente político e o poder, usando os a seu favor. | Crawford (2005); PMI (2013); Geoghegan e Dulewicz (2008); Crawford (2005); Müller e Turner (2010); Thamhain (2011) |

| Competências | Categoria | Definição | Autores |
|--|----------------------------|---|---|
| Empresariais | Negócio-contextuais | Detectar e desenvolver oportunidades, lidar com situações complexas e vender ideias dos projetos aos clientes. | Lampel (2001) |
| Conhecimento dos negócios | Negócio-contextuais | Entender o impacto do negócio na gestão dos projetos, e dos projetos no negócio. Alinhar os projetos às necessidades do negócio. | IPMA (2006); Lester (2013) |
| Gestão de projetos | Técnicas | Administrar efetivamente o projeto por meio do desenvolvimento e uso de recursos humanos, financeiros, materiais, intelectuais e intangíveis, de forma a atingir os objetivos. | IPMA (2006); Lester (2013); Moran e Youngdahl (2008); PMI (2007); Lampel (2001); Müller e Turner (2010); pmi (2007) |
| Finanças | Negócio-contextuais | Habilidade de fazer a gestão financeira do projeto. | IPMA (2006) |
| Regulamentos legais | Negócio-contextuais | Compreensão dos requisitos legais ligados aos projetos. | IPMA (2006) |
| Autocontrole | Sociais-emocionais | Abordagem sistemática e disciplinada para lidar com o trabalho diário, mudanças de requisitos e de lidar com situações estressantes. | IPMA (2006) |
| Orientação para ação/ resultados | Técnicas | Reagir a problemas e questões de forma enérgica e com sentido de urgência, focando a atenção da equipe em objetivos-chave para obter o melhor resultado. | Crawford (2005); IPMA (2006); Shaffer et al. (2006) |
| Coaching | Sociais-emocionais | Identificar as habilidades, interesses, motivações, características e estilo dos outros, promovendo auto direção e comprometimento, de forma a desenvolver a equipe do projeto para níveis mais elevados de competência e desempenho. | PMI (2013) |
| Comunicação | Sociais-emocionais | Capacidade de identificar os canais de comunicação, entender quais informações devem ser fornecidas, e ser assertivo na comunicação com os vários <i>stakeholders</i> do projeto. | PMI (2007); PMI (2013); Thamhain (2011) |
| Criatividade | Sociais-emocionais | Capacidade de pensar e agir de formas originais e criativas. | IPMA (2006) |
| Desenvolvimento de relacionamento e confiança | Sociais-emocionais | Gastar energia e tempo para conhecer as partes interessadas, estabelecendo relacionamento positivo e criando confiança. Influenciar as pessoas a cooperar pelo objetivo comum. | PMI (2013); IPMA (2006) |
| Efetividade e eficiência | Técnicas | Capacidade de usar o tempo e os recursos de forma rentável para produzir as entregas acordadas e cumprir as expectativas das partes interessadas. | IPMA (2006); PMI (2007) |
| Engajamento/motivação | Sociais-emocionais | Capacidade de engajar e motivar a equipe, pela criação de um ambiente que atenda os objetivos do projeto e, ao mesmo tempo, forneça o máximo de satisfação dos membros da equipe. | IPMA (2006); IPMA (2006); PMI (2013); |

| Competências | Categoria | Definição | Autores |
|--|----------------------------|---|---|
| | | | Thamhain (2011) Geoghegan e Dulewicz (2008) |
| Gerenciamento de conflitos e crises | Negócio-contextuais | Identificar as causas de conflitos e gerenciá-los de forma a minimizar os possíveis impactos negativos. | IPMA (2006); Clarke (2010a); PMI (2013) |
| Pensamento crítico | Técnicas | Avaliar objetivamente custos e medir riscos, estimar retorno sobre o projeto, estimar prazos, estimar riscos de parcerias e subcontratados. | Müller e Turner (2010); Geoghegan e Dulewicz (2008); Lampel (2001) |
| Liderança | Sociais-emocionais | Guiar, inspirar e motivar membros da equipe e outros <i>stakeholders</i> do projeto para gerenciar e ultrapassar problemas para efetivamente atingir os objetivos dos projetos. | Müller e Turner (2010); PMI (2007); PMI (2013); Clarke (2010a); IPMA (2006) |
| Negociação | Sociais-emocionais | Capacidade de auxiliar as partes a resolver as divergências relacionadas ao projeto para se chegar a uma solução mutuamente satisfatória. | IPMA (2006); Lampel (2001); PMI (2013) |
| Profissionalismo | Sociais-emocionais | Comportamento ético governado por responsabilidade, respeito, justiça e honestidade na prática do gerenciamento de projetos. Enxergar-se a si mesmo como responsável pelos resultados do projeto. | PMI (2007) |
| Abertura e Apreciação de valor | Sociais-emocionais | Capacidade de perceber as qualidades intrínsecas de outras pessoas e entender seu ponto de vista, fazendo-as se sentir à vontade para se expressar. | IPMA (2006) |
| Tomada de decisão | Sociais-emocionais | Capacidade de decidir, seja individualmente ou em conjunto com a equipe. | PMI (2013) |
| Gestão de mudança | Técnicas | Capacidade de prever mudanças, monitorá-las e reagir adequadamente a elas. | IPMA (2006) |
| Perspicácia transcultural | Intercultural | Entendimento efetivo das diferenças de trabalho entre diferentes culturas e funções. | Moran e Youngdahl (2008); Ang e Van Dyne (2008) |
| Competência intercultural dinâmica | Intercultural | Ser extrovertido e aberto a experiências, sensível a outras culturas, tolerante quanto a ambiguidade entre culturas distintas. | Jackson (2008) |

Quadro 6 - Classificação das competências selecionadas (fonte: elaborado pela autora)

Considerando que as competências selecionadas na literatura referem-se tanto às competências do líder de projetos quanto às competências necessárias no contexto de negócios internacionais, propôs-se que a síntese de competências do líder de projetos globais é a integração entre todas estas competências, que foram classificadas anteriormente. A Figura 15 apresenta a síntese das categoriais de competências do líder de projetos globais.

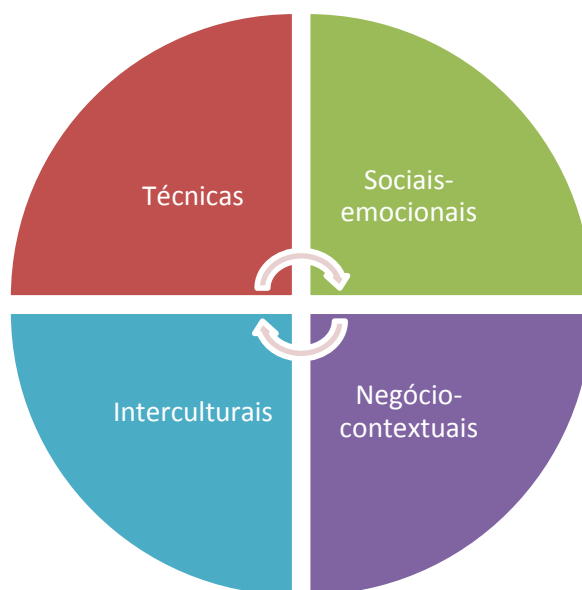


Figura 15 - Síntese de competências do líder de projetos globais proposto (fonte: elaborado pela autora)

Nesta síntese, as competências técnicas, pessoais, de liderança e gerenciais são competências necessárias para o gerenciamento de projetos domésticos e tradicionais. Acrescenta-se a estas competências as interculturais, competências estas que se destacam no novo cenário globalizado. São competências necessárias para que o líder de projetos globais possa lidar com a diversidade das equipes e dos projetos globais.

3.4 Hipóteses

Gupta et al. (2008) definem sete tipos de entrada no exterior por empresas internacionalizadas: exportação por terceiros, exportação própria, montagem, produção local em franquias, produção local em unidade adquirida e produção local em unidade *green field*. Deste modelo, pode-se dizer que há três níveis de internacionalização ou penetração no exterior: nível baixo (exportação por terceiros ou própria), nível médio (montagem) e nível alto (produção local, por franquias, joint-ventures, aquisição ou *green*

field). Com o objetivo de entender a influência do nível de penetração no exterior nas competências do líder de projetos, formulou-se a seguinte hipótese:

H_{0a}: o tipo de entrada da empresa no exterior não influencia o grau de importância das competências percebido pelo líder de projetos

Ainda, tem-se que os projetos variam consideravelmente com relação a suas características, tendo-se diversas tipologias e classificações de projetos (Archibald, 2013; Evaristo & Fenema, 1999; Shenhar & Dvir, 1996; Shenhar & Wideman, 1997; Youker, 2013). O modelo bidimensional, proposto por Shenhar e Dvir (1996), possibilita classificar os projetos qualquer projeto por nível de incerteza tecnológica e escopo de sistema do projeto (ou complexidade), resultando-se em 12 classificações diferentes. Estas classificações foram agrupadas generalizadas de forma a termos apenas 4 grupos de tipos de projetos. Este agrupamento foi realizado reunindo-se no mesmo grupo projetos com grau de incerteza baixo e médio e em outro grupo projetos com grau de incerteza alto e super-alto, e o conceito de escopo de sistema, agrupando-se os projetos de escopo de sistema e super-sistema e mantendo o escopo componente em um grupo separado. Esta divisão foi realizada com base nos conceitos propostos por Shenhar e Dvir para cada nível de incerteza tecnológica e escopo de sistema. A partir desse modelo, formulou-se a segunda hipótese:

H_{0b}: o tipo de projeto não influencia o grau de importância percebido pelo líder de projetos

3.5 Variáveis

Este estudo visou a avaliação da relação causal entre variáveis relacionadas à internacionalização de empresas e à tipologia de projetos com as competências em projetos globais. Uma variável é uma medida ou uma quantidade mensurável que varia; devendo conter valores; aspecto ou propriedade (Marconi & Lakatos, 2003). Existem três tipos de variáveis: independente (X), dependente (Y) e moderadora (M).

A variável independente (X) é a medida que influencia ou afeta a variável dependente, ou seja, é a causa de um resultado ou consequência (Marconi & Lakatos,

2003). O Quadro 7 apresenta as variáveis independentes identificadas neste estudo e seus critérios de entrada.

| Variáveis independentes | Crítérios de Entrada | Fonte |
|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| X1: Modo de entrada no exterior | Nível de penetração no exterior | Gupta et al. (2008) |
| X2: Tipos de projetos | Categorias de projetos | Shenhar e Dvir (1996) |

Quadro 7 - Variáveis independentes (fonte: elaborado pela autora)

A variável dependente (Y) é o fenômeno ou fator a ser explicado, sendo a consequência ou resposta da manipulação da variável independente (Marconi & Lakatos, 2003). O Quadro 8 apresenta a variável dependente a ser estudada neste trabalho e seu critério de resposta.

| Variável dependente | Crítérios de Resposta | Fonte |
|--|----------------------------|--|
| Y: Competências importantes para o líder de projetos globais | Categorias de competências | PMI (2007), PMI (2013), IPMA (2006), Crawford (2005), Lampel (2001), Clarke (2010a), Geoghegan e Dulewicz (2008), Müller & Turner (2010), Thamhain (2011), Rodrigues (2010), Ang & Van Dyne (2008), Matveev & Nelson (2004), Shaffer et al. (2006), Caligiuri & Tarique (2012), Walker et al. (2003) |

Quadro 8 - Variável dependente (fonte: elaborado pela autora)

A terceira variável, a variável moderadora (M), pode ser entendida como o fator ou propriedade que, por mais que seja causa ou estímulo para o resultado da variável dependente, apresenta importância ou efeito inferior ao da variável independente, servindo esta para identificar até que grau existe relação entre as variáveis independentes e dependentes (Marconi & Lakatos, 2003). Neste trabalho não foi identificada variável moderadora.

A Figura 16 apresenta o modelo de variáveis do estudo em questão.

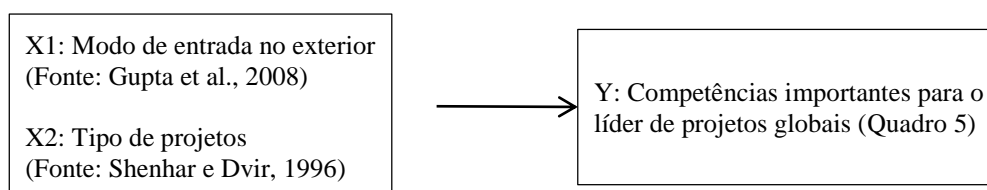


Figura 16 - Modelo de variáveis (fonte: elaborado pela autora)

O Quadro 9 apresenta as formas de medição e grandezas para cada uma das variáveis selecionadas.

| Variável | Forma de medição | Grandeza |
|--|---|---|
| X1: Modo de entrada no exterior | Medido pelo nível de entrada no exterior | Nível de penetração no exterior (baixo, médio, alto) |
| X2: Tipo de projeto | Medido pela relação entre incerteza tecnológica e complexidade do projeto | Categorias de projetos (1, 2, 3 e 4) |
| Y: Competências importantes para o líder de projetos globais | Grau de importância | Categorias de competências (técnicas, sociais-emocionais, negócio ou contextuais, interculturais) |

Quadro 9 - Descrição das formas de medição e grandezas de cada variável (fonte: elaborado pela autora)

Inicialmente, mediu-se a influência da variável independente X1 na variável dependente, posteriormente foi realizada a mesma análise quanto à influência da variável independente X2. E, por último, foi avaliada a interação das variáveis independentes no resultado da variável dependente.

3.6 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa inicial foi a pesquisa bibliográfica, para discutir os temas gestão de projetos, internacionalização de empresas e competências, com base em

referências publicadas em periódicos conceituados das áreas de Gestão de Projetos, Internacionalização e Competências, bem como teses, livros e outras publicações, conforme sugerido por Martins e Theóphilo (2009). A partir da avaliação da bibliografia, buscou-se complementar as competências pessoais necessárias para o líder de projetos (já definidas em literatura) com as competências em negócios internacionais (igualmente definidas em literatura). Adicionalmente, abordou-se a estratégia de levantamento por meio de questionários, que visa entender as competências necessárias, na prática, para o gerenciamento de projetos globais (Martins & Theóphilo, 2009). A análise quantitativa visou compreender estatisticamente as competências que mais se destacam para o líder de projetos globais, na amostra estudada, e obter relações estatísticas com as informações demográficas obtidas.

3.7 Amostragem

O tamanho da amostra aumenta o poder estatístico do estudo, reduzindo o erro de amostragem. Em pequenas amostras de 50 ou menos observações, desvios significativos de normalidade podem impactar substancialmente os resultados. Em amostras iguais ou inferiores a 30 observações, esse impacto é muito maior (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2014). Assim, as amostras devem ser superiores a 50 observações, com preferência para amostras de 100 ou mais observações. Como regra, pode-se definir que o valor mínimo de amostras é de cinco vezes o número de variáveis a serem analisadas, no entanto é mais aceitável ainda a proporção de 10:1 (10 observações por variável). Tendo em vista que quanto menor o número de amostras, maior a chance de erros obtidos na análise, uma proporção de 20:1 (20 amostras para cada variável) é ainda mais recomendada.

A unidade de análise deste estudo são líderes de projetos globais em multinacionais brasileiras. Para este estudo, em que estamos trabalhando com três variáveis, o número mínimo aceitável seria de 60 amostras ou respondentes (líderes de projetos globais). Na coleta de dados, foi possível obter 71 respondentes.

3.8 Técnica de coleta de dados

Tendo sido formulado o problema de pesquisa, parte-se para o projeto de pesquisa, que tratará da coleta e análise de dados (Selltiz et al., 1959). Estudos que testam relações

de causalidade entre hipóteses, como é o caso deste estudo em questão, necessitam de um desenho experimental robusto, com procedimentos que reduzem possíveis vieses e aumentam a confiabilidade. O questionário é um instrumento de coleta de dados composto por uma série de perguntas, abertas ou fechadas, a serem respondidas sem a presença do pesquisador, tendo uma taxa média de retorno de 25%, ou seja, no geral, apenas um quarto dos destinatários do questionário respondem o mesmo (Marconi & Lakatos, 2003).

O questionário (APÊNDICE I) foi montado no software online KwikSurveys (<http://kwiksurveys.com/?p=about>) com perguntas sobre informações da empresa (nome, setor de atuação, índice de transnacionalidade, nível de internacionalização) e informações demográficas do respondente (nacionalidade, país em que trabalha, gênero, tempo de empresa, área de atuação, tempo de experiência em gerenciamento de projetos, tempo de experiência em projetos globais, idiomas que fala, quais países conhece, quantos projetos globais já executou, classificação do principal projeto global quanto à complexidade e incerteza tecnológica, conforme Shenhar e Dvir (1996)). Por último, o questionário compreendeu da análise sobre as principais competências a serem estudadas, conforme apresentado no modelo conceitual do capítulo 3, item **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Para estas competências, solicitou-se aos respondentes que classificassem a importância que eles davam a cada uma delas, dando notas de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 mais importante. Adicionalmente, solicitou-se que classificassem a importância que a empresa deles dava a cada uma, utilizando as mesmas notas de 1 a 5.

Após a elaboração, o questionário foi submetido a um pré-teste, sendo aplicado para quatro profissionais com vasta experiência em gestão de projetos e em pesquisas acadêmicas. O objetivo do pré-teste é identificar se o questionário é fidedigno (ou seja, se replicado por outro pesquisador ele obterá os mesmos resultados), válido (identificando se os dados coletados respondem à questão de pesquisa) e operacional (se é compreensível e inequívoco) (Marconi & Lakatos, 2003). Os respondentes que participaram do pré-testes identificaram as inconsistências no questionário e sugeriram melhorias, que foram incorporadas ao questionário final, conforme recomendado por Marconi e Lakatos (2003).

O questionário reformulado foi distribuído eletronicamente para uma lista de e-mails previamente selecionada e por meio das redes sociais Facebook, Twitter e LinkedIn. A distribuição para a lista de contatos e pelo LinkedIn foi direcionada para profissionais que trabalham ou trabalharam em multinacionais brasileiras. Para facilitar este direcionamento, foram selecionadas as multinacionais brasileiras que apareceram nos rankings da Fundação Dom Cabral desde o seu segundo ano de publicação (Cretiou, Barakat, Nogueira, & Diniz, 2012; Cretiou, Nogueira, Menezes, & Côrtes, 2013; Cyrino & Almeida, 2007; Cyrino & Carvalho, 2008; Fundação Dom Cabral, 2014; Fundação Dom Cabral, 2011; Ramsey, Barakat, Cruz, & Cretiou, 2010; Ramsey & Barakat, 2009). Adicionalmente, foram enviados os questionários para outras multinacionais brasileiras que possuíam minimamente exportação para outros países. Visto que o gerenciamento de projetos é uma disciplina que permeia por diversas áreas e por diversos cargos (Shenhar & Dvir, 2010), não foi realizado o direcionamento da pesquisa para áreas e cargos específicos. Ainda, por não ser possível identificar previamente a experiência em projetos globais, a pesquisa foi enviada aos contatos ressaltando que deveria ser respondida por profissionais que atuam ou atuaram em projetos globais, em multinacionais brasileiras. Devido à abrangência da divulgação da pesquisa, compartilhada em redes sociais e pelos próprios respondentes, não foi possível identificar a taxa de resposta ao questionário.

O Quadro 10 abaixo, apresenta a síntese da metodologia a ser abordada neste trabalho.

| Item | Definição |
|------------------------|----------------------|
| Objetivos da Pesquisa | Pesquisa Descritiva |
| Abordagem Metodológica | Hipotético-dedutivo |
| Natureza da Pesquisa | Pesquisa Aplicada |
| Abordagem de Avaliação | Quantitativa |
| Métodos de Pesquisa | Análise multivariada |
| Técnica de Coleta | Questionários |

Quadro 10- Síntese da Metodologia (fonte: elaborado pela autora)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das amostras obtidas

Foram obtidas 120 respostas ao questionário online, no entanto muitas das respostas foram excluídas por estarem incompletas ou serem referentes a multinacionais não brasileiras, chegando-se a 71 respostas válidas, ou 59% do total. Os dados obtidos por meio do questionário foram:

- Nome do respondente: este dado foi mantido em sigilo, porém solicitado para ser possível o contato com o respondente em caso de não entendimento de alguma resposta.
- Nome da empresa: este dado também foi mantido em sigilo, mas foi um dado importante para poder analisar a validade da resposta quanto ao enquadramento do mesmo na unidade de análise selecionada (líder de projeto de multinacional brasileira).
- Nível de internacionalização da empresa: conforme os tipos definidos por Gupta et al. (2008), dos quais se identificou três níveis de internacionalização (ou penetração no exterior):
 - Alto: referente aos tipos exportação própria e exportação por terceiros;
 - Médio: referente ao tipo montagem;
 - Baixo: referente aos tipos de produção local (*joint-venture*, *green field* e aquisição). Não foram obtidos dados de empresas que trabalham por meio de franquias, portanto esta opção não foi considerada.
- Nacionalidade do respondente: país de nascimento do respondente.
- País de atuação: país de base do respondente.
- Gênero: se o respondente é do gênero masculino ou feminino.
- Tempo de empresa: há quantos anos o respondente trabalha na empresa. As opções de respostas estavam divididas em períodos de cinco anos: 0 a 5 anos, 5 a 10, 10 a 20, 20 a 30 e mais de 30 anos.

- Tempo de experiência com gestão de projetos: referente ao tempo em anos que o respondente possui de experiência com gestão de projetos. As opções de respostas estavam divididas em períodos de cinco anos: 0 a 5 anos, 5 a 10, 10 a 20, 20 a 30 e mais de 30 anos.
- Tipo de projeto: conforme tipologia definida por Shenhar e Dvir (1996), a classificação foi feita em dois eixos, complexidade (escopo de sistema) e tecnologia (incerteza tecnológica).
- Grau de importância das competências: para cada uma das 30 competências selecionadas, foram obtidos graus de importância, de 1 a 5, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante.

Os dados completos obtidos dos 71 respondentes são apresentados no APÊNDICE II – Tabelas de dados, excetuando-se os dados sigilosos que não serão apresentados.

Destas 71 respostas, a maioria (73%) corresponde a respondentes homens (Figura 17).

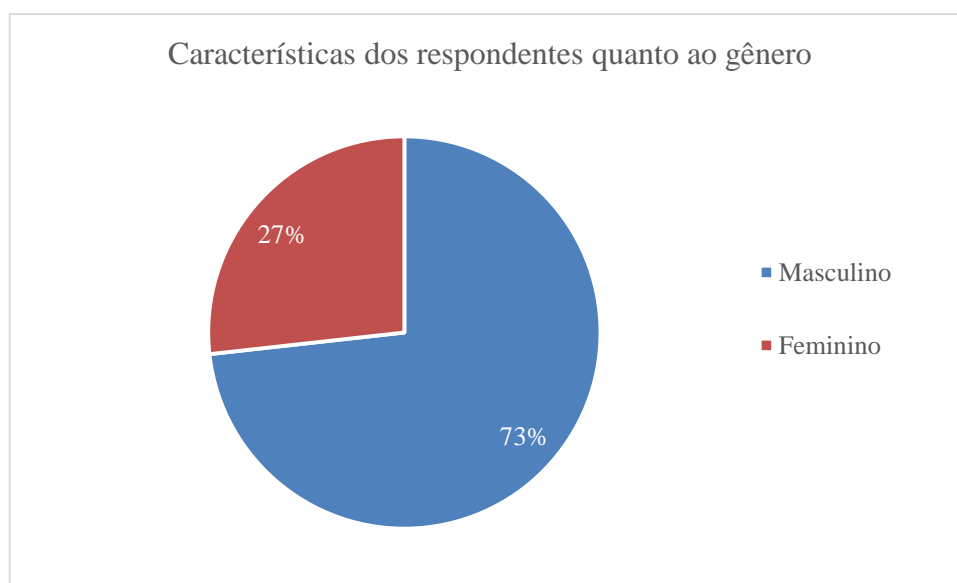


Figura 17 - Gráfico que representa o percentual de respondentes de cada gênero (fonte: elaborado pela autora)

Destes 71 respondentes, a maioria dos respondentes (52%) possuía pouco tempo de trabalho na empresa (de 0 a 5 anos), tendo-se quase um quarto (24%) de respondentes com vínculo de 10 a 20 anos com a empresa, e apenas 6% dos respondentes com mais de 20 anos, conforme mostra a Figura 18.

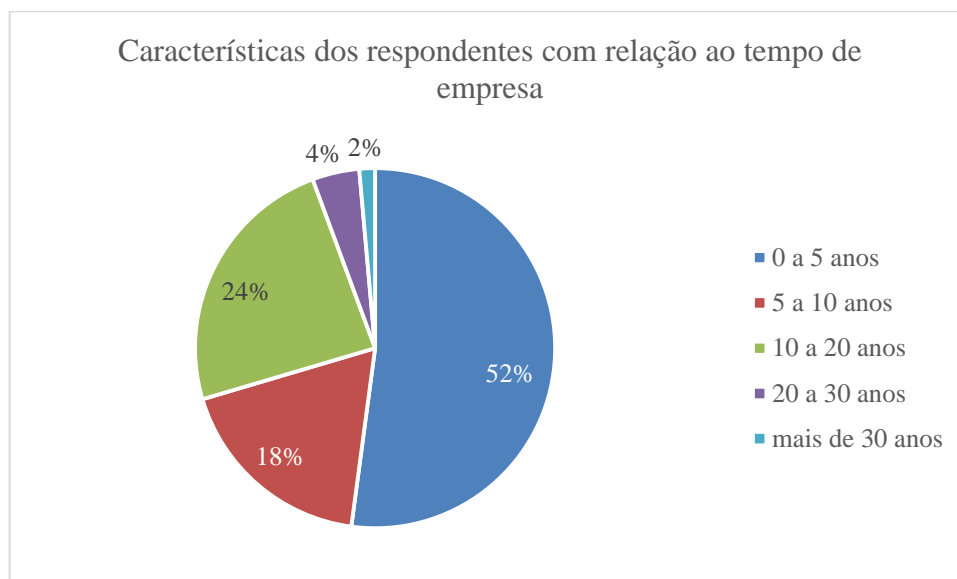


Figura 18 - Gráfico representando as características dos respondentes quanto ao tempo de empresa (fonte: elaborado pela autora).

Com relação à experiência com gestão de projetos, a maioria (74%) dos respondentes possuía menos de 10 anos de experiência, sendo 37% com experiência de 0 a 5 anos e 37% com experiência de 5 a 10 anos. Nenhum respondente possuía mais de 30 anos de experiência em gestão de projetos (Figura 19).

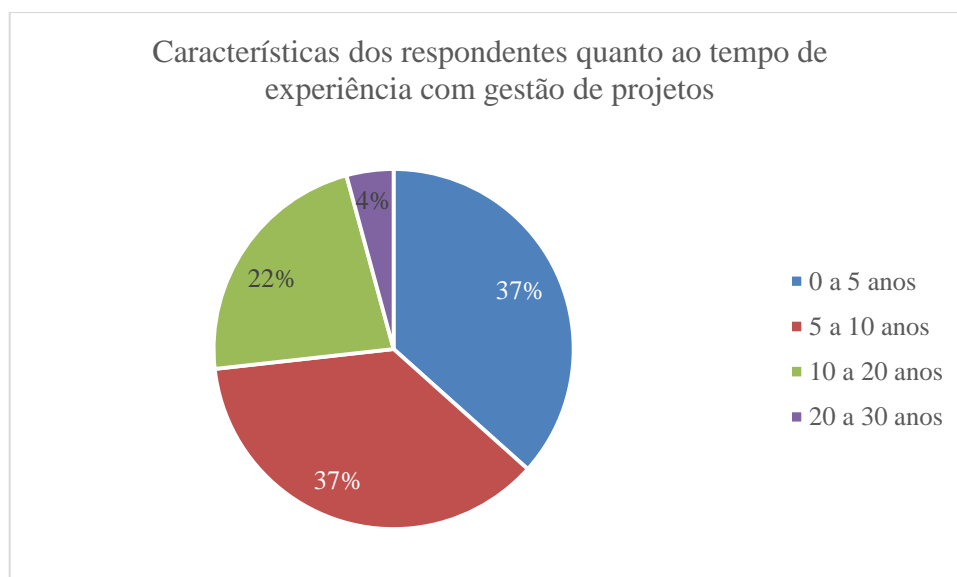


Figura 19 - Gráfico das características dos respondentes quanto ao tempo de experiência em gestão de projetos (fonte: elaborado pela autora)

A Tabela 1 apresenta os países de trabalho dos respondentes, no qual pode-se observar que a maioria (86%) possui como país-base o Brasil.

Tabela 1 - Relação de países de trabalho dos respondentes (fonte: elaborado pela autora)

| País de trabalho | Número de respondentes | Percentual |
|------------------------|------------------------|------------|
| Brasil | 61 | 86% |
| Emirados Árabes Unidos | 3 | 4% |
| Argentina | 2 | 3% |
| Estados Unidos | 1 | 1% |
| República Dominicana | 1 | 1% |
| Portugal | 1 | 1% |
| Malásia | 1 | 1% |
| Egito | 1 | 1% |

Conforme classificação de Shenhar e Dvir (1996) adaptada para este estudo, a Tabela 2 mostra os percentuais de cada um dos 4 tipos de projetos identificados nas respostas do questionário. Observa-se que há amostras de cada um dos 4 tipos de projetos e destaca-se como tipo de projeto predominante o C3 (projeto de alta incerteza tecnológica e super-sistema), representando 20% dos tipos de projetos, enquanto que o tipo D1 (projeto de super-alta incerteza tecnológica e componente) é o que tem menor representatividade, com apenas 1 amostra desse tipo.

Tabela 2 - Número e percentual de respondentes em cada categoria (fonte: elaborado pela autora)

| | TOTAL | 38 | 33 | TOTAL |
|-----------|------------------------------|------------------------|-------------------|-------|
| Escopo do | 3. Super-sistemae 1. Sistema | 26 (37%) – Tipo 2 | 27 (38%) – Tipo 4 | 53 |
| | 1. Componente | 12 (17%) – Tipo 1 | 6 (8%) – Tipo 3 | 18 |
| | A. Baixae B. Média | C. Alta eD. Super-alta | | |
| | Incerteza tecnológica | | | |

A Tabela 3 apresenta a divisão das empresas avaliadas quanto ao nível de penetração no exterior ou nível de internacionalização. Percebe-se o baixo número de empresas e respostas referentes ao nível de penetração Médio e Baixo, provavelmente

pelo questionário ter sido direcionado principalmente para empresas do Ranking FDC de multinacionais brasileiras, que considera apenas empresas que possuam presença física no exterior, sendo desconsideradas aquelas que estão no estágio inicial de internacionalização, apenas exportando, o que representa o nível baixo de penetração no exterior (Fundação Dom Cabral, 2014)

Tabela 3 - Características das empresas estudadas quanto ao nível de penetração no exterior (fonte: elaborado pela autora)

| Nível de penetração no exterior | Número de empresas | Percentual |
|---------------------------------|--------------------|------------|
| Alto | 19 | 70% |
| Médio | 2 | 7% |
| Baixo | 6 | 22% |

Os respondentes eram líderes de projetos de 27 diferentes multinacionais brasileiras, conforme tabela abaixo.

Tabela 4 - Quantidade de respondentes por empresa (fonte: elaborado pela autora)

| Empresa | Número de respondentes | Percentual |
|------------|------------------------|------------|
| Empresa 1 | 12 | 17% |
| Empresa 2 | 8 | 11% |
| Empresa 3 | 5 | 7% |
| Empresa 4 | 5 | 7% |
| Empresa 5 | 4 | 6% |
| Empresa 6 | 3 | 4% |
| Empresa 7 | 3 | 4% |
| Empresa 8 | 3 | 4% |
| Empresa 9 | 3 | 4% |
| Empresa 10 | 2 | 3% |
| Empresa 11 | 2 | 3% |
| Empresa 12 | 2 | 3% |
| Empresa 13 | 2 | 3% |
| Empresa 14 | 2 | 3% |
| Empresa 15 | 2 | 3% |
| Empresa 16 | 2 | 3% |
| Empresa 17 | 1 | 1% |
| Empresa 18 | 1 | 1% |
| Empresa 19 | 1 | 1% |
| Empresa 20 | 1 | 1% |
| Empresa 21 | 1 | 1% |
| Empresa 22 | 1 | 1% |
| Empresa 23 | 1 | 1% |
| Empresa 24 | 1 | 1% |
| Empresa 25 | 1 | 1% |

| | | |
|------------|---|----|
| Empresa 26 | 1 | 1% |
| Empresa 27 | 1 | 1% |

4.2 Análise estatística

Para cada uma das 30 competências, foi solicitado que os respondentes dessem notas de 1 a 5 quanto ao grau de importância que eles julgavam ter, sendo 1 menos importante e 5 mais importante. Todas as competências foram classificadas pelos respondentes com grau de importância maior que três, sendo a mediana de cada competência entre 4 e 5, conforme disposto na Tabela 5.

Tabela 5 - Mediana do grau de importância indicado pelos respondentes para cada competência.

| Competência | Categoria | Mediana |
|---|---------------------|---------|
| Abertura e Apreciação de valor | Sociais-emocionais | 4 |
| Adaptabilidade | Intercultural | 5 |
| Autocontrole | Sociais-emocionais | 4 |
| Coaching | Sociais-emocionais | 4 |
| Competência intercultural dinâmica | Intercultural | 4 |
| Comunicação | Sociais-emocionais | 5 |
| Comunicação intercultural | Intercultural | 5 |
| Conhecimento dos negócios | Negócio-contextuais | 4 |
| Consciência cultural | Intercultural | 4 |
| Consciência política | Negócio-contextuais | 3 |
| Criatividade | Sociais-emocionais | 4 |
| Desenvolvimento de relacionamento e confiança | Sociais-emocionais | 5 |
| Efetividade e eficiência | Técnicas | 4 |
| Empresariais | Negócio-contextuais | 4 |
| Engajamento/ motivação | Sociais-emocionais | 4 |
| Finanças | Negócio-contextuais | 4 |
| Gerenciamento de conflitos e crises | Negócio-contextuais | 4 |
| Gerenciamento de incerteza cultural | Intercultural | 4 |
| Gestão de mudança | Técnicas | 4 |
| Gestão de pessoas e equipe | Técnicas | 5 |
| Gestão de projetos | Técnicas | 5 |
| Liderança | Sociais-emocionais | 5 |
| <i>Mindset</i> global | Intercultural | 4 |
| Negociação | Sociais-emocionais | 4 |
| Orientação para ação/ resultados | Técnicas | 4 |
| Pensamento crítico | Técnicas | 4 |
| Perspicácia transcultural | Intercultural | 5 |
| Profissionalismo | Sociais-emocionais | 4 |
| Regulamentos legais | Negócio-contextuais | 4 |
| Tomada de decisão | Sociais-emocionais | 4 |

Quando analisadas as competências em suas categoriais, observa-se que a que possui classificação maior de grau de importância é a categoria de competências técnicas (com mediana superior a 4,00) (Tabela 6). Estas medianas foram calculadas pela mediana das respostas de cada respondente para cada competência dentro de cada categoria.

Tabela 6 - Mediana do grau de importância para as categorias de competências, conforme mediana do grau de importância de cada competência que compõem a categoria (fonte: elaborado pela autora)

| Categoria | Mediana |
|---------------------|----------------|
| Intercultural | 4,00 |
| Negócio-contextuais | 4,00 |
| Sociais-emocionais | 4,00 |
| Técnicas | 4,50 |

Se analisarmos a mediana das categorias, percebemos que as categorias intercultural, negócio-contextuais e sociais-emocionais possuem uma homogeneidade com relação a sua importância, enquanto que a categoria de competências técnicas apresenta maior importância. Tal resultado é coerente com diversos autores de gerenciamento de projetos (Clarke, 2010a; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Müller & Turner, 2010; PMI, 2013; PMI, 2007), que ressaltam a importância de competências técnicas em gerenciamento de projetos. No entanto, era de se esperar, pelo estudo de Crawford (2005), que as competências de negócio fossem igualmente importantes que as técnicas, pois a consciência política recebe destaque junto às competências sociais-emocionais. Igualmente, era esperado que as competências interculturais recebessem maior destaque quanto à sua importância, tendo em vista que o ambiente cultural diverso requer que os líderes possuam maior grau dessa categoria de competências (Ang & Van Dyne, 2008; Caligiuri & Tarique, 2012; Moran & Youngdahl, 2008; Reis & Fleury, 2011).

A Figura 20 representa graficamente as medianas de cada categoria. Percebe-se que, apesar da categoria de competências técnicas apresentar maior mediana, as diferenças entre elas não são visualmente destacadas.

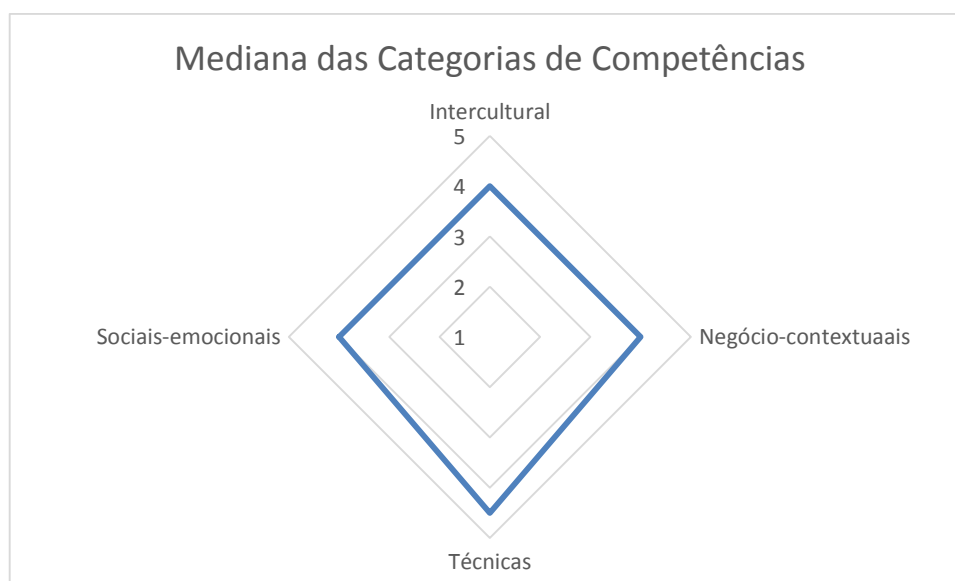


Figura 20 - Gráfico da mediana da importância das categorias de competências (fonte: elaborado pela autora)

Tendo em vista o número de variáveis e a complexidade das mesmas, as análises estatísticas foram realizadas por meio do software SPSS, v. 21, da IBM. Para entender se existe diferença entre as categorias de competências, foi realizada o teste de Wilcoxon, tomando as categorias de par em par. A Tabela 7 apresenta os resultados dessa análise.

Tabela 7 - Teste de Wilcoxon para cada par de categoria de competências (fonte: elaborada pela autora)

| Par de categoria | Significância | Decisão |
|--|---------------|--------------------------------|
| Intercultural e Negócios-contextuais | 0,001 | Há diferença significativa |
| Intercultural e Sociais-emocionais | 0,027 | Há diferença significativa |
| Intercultural e Técnicas | 0,008 | Há diferença significativa |
| Técnicas e Sociais-emocionais | 0,602 | Não há diferença significativa |
| Técnicas e Negócio-contextuais | 0,000 | Há diferença significativa |
| Negócio-contextuais e Sociais-emocionais | 0,000 | Há diferença significativa |

Assim, apenas as competências técnicas e sociais-emocionais apresentam semelhança, enquanto que as competências negócio-contextuais e interculturais diferem entre si e das competências técnicas e sociais-emocionais. Ainda, considerando a média das competências técnicas e sociais-emocionais, estas apresentaram maior importância que as competências negócio-contextuais e interculturais. Ou seja, em projetos globais de multinacionais brasileiras, as competências mais importantes para o líder de projetos são as competências técnicas e as sociais-emocionais.

Para confirmar se a classificação das competências em cada categoria, realizou-se a análise de confiabilidade, por meio do cálculo do alfa de Cronbach, conforme apresentado na Tabela 8. O alfa de Cronbach deve ser superior a 0,7 para considerar-se

que há confiabilidade nos resultados, portanto, para todas as categorias, há confiabilidade na classificação (Hair Jr. et al., 2014).

Tabela 8 - Análise de confiabilidade da classificação das competências em categorias, pelo alfa de cronbach (fonte: elaborado pela autora)

| Categoria de competência | Alfa de Cronbach | No.de itens |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Intercultural | 0,843 | 8 |
| Negócio-contextuais | 0,764 | 7 |
| Sociais-emocionais | 0,821 | 12 |
| Técnicas | 0,734 | 7 |

A técnica do teste de mediana de Mood foi utilizada por termos variáveis não paramétricas e que não possuem uma distribuição normal, o que viola as premissas de testes de variância, como ANOVA (Takey e Carvalho, 2014).

Executou-se o teste de mediana para as categorias de competências frente ao fator nível de internacionalização, no entanto, pelo baixo número de respostas com nível Baixo e Médio, esses níveis tiveram que ser agrupados. O baixo número de dados de nível baixo e médio, além da discrepância entre esses níveis e o nível alto, impede que o teste de mediana encontre diferenças significativas entre as categorias, considerando o fator nível de internacionalização. Dessa forma, separou-se o nível de internacionalização em dois: baixo (correspondente ao nível baixo e médio) e alto (correspondente ao nível alto).

Executando-se o teste de mediana, com os dois níveis de internacionalização, novamente não se obteve diferença significativa entre as categorias de competências (Tabela 9), rejeitando-se a hipótese H_{0a} de que o modo de entrada da empresa no exterior ou o nível de internacionalização não influencia o grau de importância das competências percebido pelo líder de projetos.

Tabela 9 - Teste de mediana para dois níveis de internacionalização (fonte: elaborado pela autora)

| Categoria | Significância |
|---------------------|----------------------|
| Intercultural | 0,695 |
| Negócio-contextuais | 0,008 |
| Sociais emocionais | 0,062 |
| Técnica | 0,217 |

Isto significa que, por mais que a complexidade varie entre os modos de entrada no exterior, sendo a exportação menos complexa que a montagem, que é menos complexa que a produção local (seja por *joint-venture*, aquisição ou *green field*) (Gupta et al., 2008), apenas a categoria de negócio contextuais apresentou diferença significativa entre os níveis de internacionalização. Tal resultado é coerente, uma vez que cenários mais

complexos demandam um maior entendimento do contexto e do negócio. No entanto esperava-se que as competências interculturais apresentassem também diferença significativa entre os diferentes níveis de internacionalização, uma vez que o nível de internacionalização da empresa está relacionado com a sua presença em outros países e, conseqüentemente, o envolvimento com diferentes culturas, fato que deveria demandar mais competências interculturais. Por outro lado, isto pode ser devido ao fato de, mesmo em empresas com nível de internacionalização alto, os projetos deste estudo não terem alto nível de internacionalização.

A Tabela 10 apresenta o resultado do teste de mediana para as quatro categorias de competências, quanto ao tipo de projeto. Percebe-se pelo valor *sig.*, que nenhuma categoria apresentou diferença significativa entre os tipos de incerteza tecnológica, para um intervalo de confiança de 95% (*sig.*<0,1). Assim, a hipótese H_{0b} foi comprovada, pois tem-se que o tipo de projeto não influencia a importância percebida pelos líderes de projetos globais para a categoria de competência negócios-contextuais.

Tabela 10 - Teste de mediana para o tipo de projeto (fonte: elaborado pela autora)

| Categoria | Significância |
|---------------------|----------------------|
| Intercultural | 0,468 |
| Negócio-contextuais | 0,580 |
| Sociais emocionais | 0,579 |
| Técnica | 0,986 |

Pelo exposto por Shenhar e Dvir (1996), era esperado que houvesse diferença significativa nas categorias de competências técnicas e sociais-emocionais, visto que estes autores ressaltam que os tipos de competências que variam entre projetos de diferentes incertezas tecnológicas são as competências técnicas (mais importantes em projetos de alta e super-alta tecnologia) e as competências gerenciais, ou sociais-emocionais (mas importantes em projetos de baixa e média tecnologia). Da mesma forma o escopo de sistema deveria impactar na importância das competências técnicas, tendo em vista que projetos de componente são mais simples e não requerem tanto competências técnicas de gerenciamento de projetos, enquanto que os projetos de sistema e super-sistema requerem um maior conhecimento em gestão do projeto (Shenhar & Dvir, 1996).

Tendo em vista que apenas a variável X1 – nível de entrada da empresa no exterior apresentou diferença significativa nas categorias de competências, não foi necessário

calcular as análises estatísticas da relação das variáveis X1 e X2 e suas influências na variável dependente Y1.

O Quadro 11 apresenta o resumo do resultado das análises estatísticas realizadas para falseamento das hipóteses. Observa-se que a hipótese H_{0a} foi aceita, enquanto que a hipótese H_{0b} foi rejeitada.

| Hipótese | Resultado |
|---|------------------|
| H_{0a} : o nível de entrada da empresa no exterior não influencia o grau de importância das competências percebido pelo líder de projetos | Rejeitada |
| H_{0b} : o tipo de projeto não influencia o grau de importância percebido pelo líder de projetos | Aceita |

Quadro 11 - Resumo do resultado do falseamento das hipóteses (fonte: elaborado pela autora)

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Este estudo objetivou não somente trazer contribuições à teoria de competências em gestão de projetos, mas também possibilitar o uso destas contribuições na prática, de forma a ajudar a evolução da disciplina de gestão de projetos. Dessa forma, destacam-se como contribuições para a prática que, para a execução de projetos globais, as competências mais importantes para os líderes de projetos de multinacionais brasileiras são as competências técnicas e as sociais emocionais. As competências interculturais apresentam importância secundária, sendo somente mais importante que as competências de negócio-contextuais, ou seja, competências sobre o entendimento do contexto em que é executado o projeto. Dessa forma, a síntese de competências do líder de projetos globais em multinacionais brasileiras pode ser redesenhado conforme Figura 21.

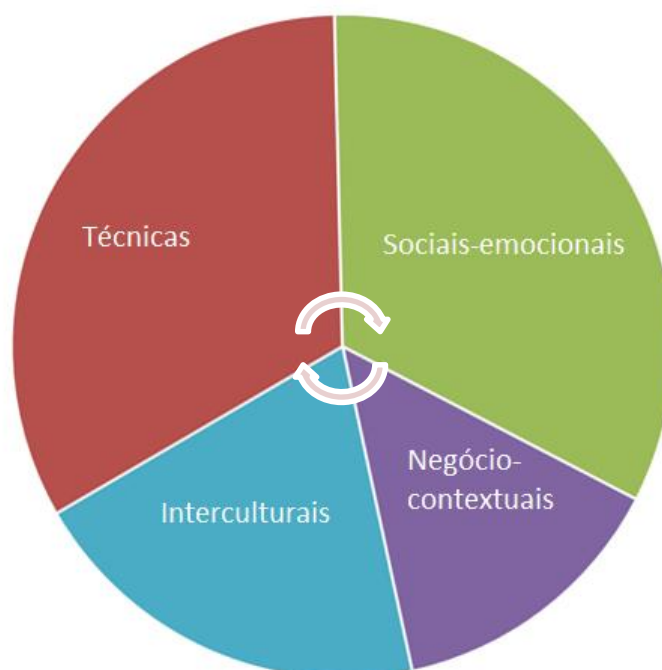


Figura 21 - Síntese de competências dos líderes de projetos globais em multinacionais brasileiras, reformulado (fonte elaborado pela autora)

O líder de projetos globais tenderá a utilizar mais competências técnicas e sociais-emocionais no desempenho de sua função que as competências interculturais e negócio-contextuais, mas estas últimas não deixam de ser importantes. A literatura em projetos globais já destacou a importância do líder possuir conhecimento do contexto do negócio e habilidades em gerenciar os desafios técnicos e administrativos do complexo cenário

internacional (Watanuki et al., 2014). E os resultados deste trabalho mostram que, mesmo não sendo destacadas, a mediana da categoria negócio-contextuais e interculturais é alta e, portanto, são importantes.

Este entendimento é importante para a seleção de líderes de projetos que irão participar de projetos globais, pois permite a busca por profissionais que possuam destacadas competências sociais e emocionais e técnicas, mais que líderes que possuam as competências interculturais e negócio-contextuais. Ao selecionar-se o líder de um projeto global a ser executado por uma multinacional brasileira, deve-se focar nas suas competências técnicas e competências sociais-emocionais, apresentadas no Quadro 12.

Da mesma forma, o líder de projetos de multinacionais brasileiras que busca se desenvolver e executar projetos globais deve focar no desenvolvimento de suas competências técnicas e de suas competências sociais-emocionais. Não obstante, este líder não deve negligenciar as competências interculturais e as competências negócio-contextuais, que podem significar um diferencial para o líder de projetos globais.

A alta importância das competências técnicas implica que, para o gerenciamento de projetos, o conhecimento de técnicas de projetos e o conhecimento técnico na área em que o projeto é desenvolvido se destacam, juntamente com as competências sociais-emocionais. Isso demonstra como a gestão de projetos é uma disciplina social de grande cunho técnico e que necessita de um equilíbrio entre competências emocionais (*soft skills*) e conhecimento técnico (*hard skills*).

Ressalta-se ainda que não há influência do tipo de projeto (Shenhar & Dvir, 1996) sobre a importância das competências do líder. Assim, os líderes de projetos de componente e super-alta tecnologia devem possuir as mesmas competências dos líderes de projetos de super-sistema e baixa tecnologia. No entanto, há influência do nível de internacionalização (Gupta et al., 2008) sobre a importância das competências de negócio-contextuais, mas não sobre a importância das outras competências.

Dessa forma, ainda que haja influência do nível de internacionalização (Gupta et al., 2008) na importância das competências de negócio-contextuais, ainda assim essas competências não se sobressaem com relação à importância, sendo as mais importantes as competências técnicas e sociais-emocionais. Dessa forma, projetos de multinacionais com alto nível de internacionalização podem requerer que o líder do projeto possua maior

grau de competências de negócio-contextuais, porém maior destaque deve ser dado ao líder que possua competências técnicas e sociais-emocionais em maior grau.

| Competências | Categoria | Definição |
|--|---------------------------|---|
| Gestão de pessoas e equipe | Técnicas | Gestão da equipe, incluindo planejamento, recrutamento, seleção, definição de metas e responsabilidades, treinamento, desenvolvimento, retenção, avaliação de desempenho, feedback construtivo e motivação da equipe. |
| Gestão de projetos | Técnicas | Administrar efetivamente o projeto por meio do desenvolvimento e uso de recursos humanos, financeiros, materiais, intelectuais e intangíveis, de forma a atingir os objetivos. |
| Autocontrole | Sociais-emocionais | Abordagem sistemática e disciplinada para lidar com o trabalho diário, mudanças de requisitos e de lidar com situações estressantes. |
| Orientação para ação/ resultados | Técnicas | Reagir a problemas e questões de forma enérgica e com sentido de urgência, focando a atenção da equipe em objetivos-chave para obter o melhor resultado. |
| Coaching | Sociais-emocionais | Identificar as habilidades, interesses, motivações, características e estilo dos outros, promovendo auto direção e comprometimento, de forma a desenvolver a equipe do projeto para níveis mais elevados de competência e desempenho. |
| Comunicação | Sociais-emocionais | Capacidade de identificar os canais de comunicação, entender quais informações devem ser fornecidas, e ser assertivo na comunicação com os vários <i>stakeholders</i> do projeto. |
| Criatividade | Sociais-emocionais | Capacidade de pensar e agir de formas originais e criativas. |
| Desenvolvimento de relacionamento e confiança | Sociais-emocionais | Gastar energia e tempo para conhecer as partes interessadas, estabelecendo relacionamento positivo e criando confiança. Influenciar as pessoas a cooperar pelo objetivo comum. |
| Efetividade e eficiência | Técnicas | Capacidade de usar o tempo e os recursos de forma rentável para produzir as entregas acordadas e cumprir as expectativas das partes interessadas. |
| Engajamento/ motivação | Sociais-emocionais | Capacidade de engajar e motivar a equipe, pela criação de um ambiente que atenda os objetivos do projeto e, ao mesmo tempo, forneça o máximo de satisfação dos membros da equipe. |
| Pensamento crítico | Técnicas | Avaliar objetivamente custos e medir riscos, estimar retorno sobre o projeto, estimar prazos, estimar riscos de parcerias e subcontratados. |
| Liderança | Sociais-emocionais | Guiar, inspirar e motivar membros da equipe e outros <i>stakeholders</i> do projeto para gerenciar e ultrapassar problemas para efetivamente atingir os objetivos dos projetos. |
| Negociação | Sociais-emocionais | Capacidade de auxiliar as partes a resolver as divergências relacionadas ao projeto para se chegar a uma solução mutuamente satisfatória. |
| Profissionalismo | Sociais-emocionais | Comportamento ético governado por responsabilidade, respeito, justiça e honestidade na prática do gerenciamento de projetos. Enxergar-se a si mesmo como responsável pelos resultados do projeto. |
| Abertura e apreciação de valor | Sociais-emocionais | Capacidade de perceber as qualidades intrínsecas de outras pessoas e entender seu ponto de vista, fazendo-as se sentir à vontade para se expressar. |
| Tomada de decisão | Sociais-emocionais | Capacidade de decidir, seja individualmente ou em conjunto com a equipe. |
| Gestão de mudança | Técnicas | Capacidade de prever mudanças, monitorá-las e reagir adequadamente a elas. |

Quadro 12 - Competências técnicas e sociais-emocionais do líder de projetos globais (fonte: elaborado pela autora)

6 CONCLUSÕES

As competências individuais vêm sendo extensamente discutida na literatura da área de administração, e mesmo da área de gestão de projetos. Em contrapartida, o estudo de competências em projetos globais ainda é pouco explorado. Isto posto, este trabalho objetivou propor uma síntese de competências do líder de projetos para a execução de projetos globais de empresas multinacionais brasileiras, baseado nas competências necessárias para o gerenciamento de projetos e para o gerenciamento de negócios internacionais.

Por meio de um estudo quantitativo com líderes de projetos globais de multinacionais brasileiras, em que os dados foram obtidos por meio de questionário eletrônico, intencionou-se responder à questão de pesquisa: Quais as competências necessárias para que um líder de projetos gere um projeto global empreendido por empresas multinacionais brasileiras?

Considerando os resultados das análises estatísticas realizadas, pode-se concluir que as principais competências dos líderes de projetos globais de multinacionais brasileiras são as competências técnicas e competências sociais-emocionais. Competências interculturais, ainda que importantes, são secundárias. Competências de negócio e contextuais são as de menor importância, ainda que possuam importância acima da mediana (mediana 4,00). A importância das competências técnicas, sociais-emocionais, e interculturais não variam com o tipo de projeto (Shenhar & Dvir, 1996), porém a competência de negócio-contextuais varia com o nível de internacionalização da multinacional brasileira (Gupta et al., 2008). Ainda assim, por ser essa a categoria de competência com menor grau de importância, a seleção do líder de projetos deve basear-se mais nas suas competências técnicas e sociais-emocionais, que na incerteza tecnológica do projeto a ser executado.

Considerando que as competências técnicas e as competências sociais-emocionais são aquelas que, na literatura, eram citadas como importantes para o gerenciamento de projetos doméstico, percebe-se que, mesmo os projetos globais tendo maior complexidade e maiores desafios que os projetos domésticos, os projetos globais demandam as mesmas competências que os projetos domésticos. Dessa forma, ainda que

as competências relacionadas a negócios internacionais, ou seja, competências interculturais e competências negócio-contextuais, sejam importantes, elas se configuram como competências adicionais ou complementares, tendo menor destaque que as técnicas e sociais-emocionais.

Como limitações deste estudo, cita-se o baixo número de respondentes para a pesquisa, que dificultou as análises estatísticas adequadas. A pesquisa teve pouco retorno de respostas pois a unidade de análise, líder de projetos globais em multinacionais brasileiras, é bastante restritiva, além de muitas pessoas não terem tipo iniciativa de participar da pesquisa, por achar inadequado informar dados das empresas. Ainda, devido à limitação de prazo para o trabalho, o tempo em que a pesquisa foi mantida disponível para resposta foi curto (inferior a dois meses). Outra limitação é percebida pelos resultados de classificação de importância das competências, em que todas foram classificadas com importância acima de intermediária (3,00).

Assim, sugere-se como trabalho futuro a replicação da pesquisa com um maior número de resposta. Seria igualmente interessante estudar a diferença entre as competências necessárias em projetos tradicionais e projetos globais, avaliando-se a importância de cada categoria de competência dada por diferentes líderes de projetos com experiência em projetos tradicionais ou globais. Considerando que o trabalho avaliou apenas a importância conforme o julgamento dos líderes de projetos e não se essas competências geram algum resultado diferente para o projeto, outro possível trabalho é a comparação das competências que o líder possui com o desempenho do projeto que ele liderou.

Por fim, ressalta-se a contribuição do trabalho para complementar a literatura já existente em um tema de extrema importância para a atualidade como os projetos globais, oferecendo mais uma visão para o desenvolvimento de projetos globais e, de certa forma, elucidando a complexidade deste tipo de projeto.

REFERÊNCIAS

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Anantatmula, V., & Thomas, M. (2010). Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance. *Project Management Journal*, 41(2), 60–72.
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence - Theory Measurement and Application*. (S. Ang & L. Van Dyne, Eds.). Armonk, New York: M. E. Sharpe.
- Archibald, R. D. (2013). A Global System For Categorizing Projects. *International Project Management Association: Project Perspectives 2013*, XXXV, 6–11.
- Batista, P. N. (1994). *O consenso de Washington: A visão neoliberal dos problemas latino-americanos*. São Paulo.
- British Standards Institution. (2000). *British standard: project management. Part 2, Part 2*. London: British Standards Institution.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014>
- Casanova, L., & Kassum, J. (2013). *Brazilian Emerging Multinationals: In search of a second wind* (No. 68) (pp. 1–25). INSEAD.
- Centeno, R., & Serafin, M. (2006). Relación entre la Cultura Organizacional y el Éxito en la Ejecución de Proyectos: Modelo SPV. In *Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Retrieved from http://www.laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20pdf/CON087_SerafinPlasencia.pdf

- Chipulu, M., Jun Guan Neoh, Ojiako, U., & Williams, T. (2013). A Multidimensional Analysis of Project Manager Competences. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 60(3), 506–517. <http://doi.org/10.1109/TEM.2012.2215330>
- Clarke, N. (2010a). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. <http://doi.org/10.1002/pmj.20162>
- Clarke, N. (2010b). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 461–468. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.004>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7–16. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>
- Cretiou, S. L., Barakat, L. L., Nogueira, V. S., & Diniz, L. de M. (2012). *Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012: os benefícios da internacionalização* (p. 30). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral.
- Cretiou, S. L., Nogueira, V. S., Menezes, R. de M., & Côrtes, A. P. R. (2013). *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2013: os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras* (p. 40). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2, 153–167. <http://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x>
- Cyrino, Á. B., & Almeida, A. (2007). *Ranking das Transnacionais Brasileiras 2007: a decolagem das multinacionais brasileiras* (p. 14). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral.

- Cyrino, Á. B., & Carvalho, F. (2008). *Ranking FDC Transnacionais Brasileiras 2008: internacionalização segue crescendo, mas resultados ainda são limitados* (p. 16). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral.
- Daly, H. E. (1999). Globalization versus internationalization — some implications. *Ecological Economics*, 31, 31–37.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–252. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Dunning, J. H., & Narula, R. (1995). The R&D Activities of Foreign Firms in the United States. *International Studies of Management & Organization*, 25(1/2), 39–74.
- Eriksson, M., Lilliesköld, J., Jonsson, N., & Novosel, D. (2002). How to manage complex, multinational R & D projects successfully. *EMJ - Engineering Management Journal*, 14(2), 53–60.
- Ethier, W. J., & Markusen, J. R. (1991). *Multinational Firms, Technology Diffusion and Trade* (Working Paper No. 3825). National Bureau of Economic Research. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w3825>
- Evaristo, R., & Fenema, P. C. van. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, 17(5), 275–281.
- Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(6), 767–775. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.08.005>
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2011). *Brazilian Multinationals - Competences for internationalization*. New York: Cambridge University Press.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2000). Em busca da competência. *Encontro de Estudos Organizacionais*, 1. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO24.pdf
- Forbes. (2014). *Forbes Global 2000*.

- Fundação Dom Cabral. (2011). *Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011: crescimento e gestão sustentável no exterior* (p. 52). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral.
- Fundação Dom Cabral. (2014). *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014: a força da marca Brasil na criação de valor internacional* (p. 52). Nova Lima, MG.
- Gaddis, P. O. (1959). The Project Manager. *Harvard Business Review*, 39(3), 89–97.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67. <http://doi.org/10.1002/pmj.20084>
- Govindarajan, V., & Gupta, A. (2000). Analysis of the Emerging Global Arena. *European Management Journal*, 18(3), 274–284.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Managing Global Expansion: A Conceptual Framework. *Business Horizons*, 45–54.
- Gupta, A., Govindarajan, V., & Wang, H. (2008). *The quest for global dominance: Transforming global presence into global competitive advantage* (2nd edition). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th edition). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations - Software of the mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd. Edition). McGraw Hill.
- Houaiss, A. (2009, June). *Houaiss Eletrônico* (Versão 3.0). Objetiva.
- IPMA. (2006). *ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0* (3rd. ed.). The Netherlands: International Project Management Association.
- Jackson, J. (2008). Globalization, internationalization, and short-term stays abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 349–358. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.04.004>
- Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305.

- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <http://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2010). *Project management best practices achieving global excellence*. Hoboken, N.J.; New York: John Wiley & Sons; International Institute for Learning. Retrieved from <http://public.eblib.com/EBLPublic/PublicView.do?ptiID=487689>
- Lampel, J. (2001). The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity. *International Journal of Project Management*, 19(8), 471–483.
- Le Boterf, G. (2002, février). De quel concept de compétence avons-nous besoin? *Soins Cadres*, 41.
- Lee-Kelley, L., & Sankey, T. (2008). Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*, 26(1), 51–62. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.010>
- Lester, A. (2013). *Project Management, Planning and Control*. Elsevier Science : Butterworth-Heinemann.
- Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2003). *International project management*. San Diego, California: Academic Press.
- Lin, Y., Chen, A. S., & Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541–552. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.03.001>
- Lovell, R. J. (1993). Power and the project manager. *International Journal of Project Management*, 11(2), 73–78. [http://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90014-E](http://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90014-E)

- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5a. edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2a. edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Matveev, A. V., & Nelson, P. E. (2004). Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance - Perceptions of American and Russian Managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 253–270.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <http://doi.org/10.1037/h0034092>
- Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23(3), 181–192. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.11.002>
- Moran, R. T., & Youngdahl, W. E. (2008). *Leading global projects: for professional and accidental project leaders* (1st edition). Burlington, MA: Elsevier Science: Butterworth-Heinemann.
- Mullaly, M. (2006). Longitudinal Analysis of Project Management Maturity. *Project Management Journal*, 36(3), 62–73.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager’s leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. *European Management Journal*, 26, 366–377.
- Orr, R. J., Scott, W. R., Levitt, R. E., Arto, K., & Kujala, J. (2011). Global projects: distinguishing features, drivers, and challenges. In W. . Scott, R. E. Levitt, & R. J. Orr (Eds.), *Global Projects Institutional and Political Challenges*. New York: Cambridge University Press.

- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. *Revista de Gestão E Projetos - eISSN: 2236-0972*, 3(2), 178–206. <http://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>
- Pinto, J. K., & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 9(1), 49–62. [http://doi.org/10.1016/0166-4972\(89\)90040-0](http://doi.org/10.1016/0166-4972(89)90040-0)
- Pinto, J. K., & Mantel, S. J., Jr. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269–276. <http://doi.org/10.1109/17.62322>
- PMI. (2007). Project Manager Competency Development Framework. Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Portuguese* (5th edition). Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <http://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
- Rabechini Jr, R., & Carvalho, M. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE-Eletrônica*, 2(1), 1–17.
- Rabechini, R., Müller, S., Racz, A., & Silva, A. C. P. (2010). Maturidade e Sucesso em Projetos sob a Perspectiva do Binômio Fornecedor e Cliente. *RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(34), 56–72.
- Ramsey, J. R., & Barakat, L. L. (2009). *Ranking Transnacionais Brasileiras 2009: investimentos no exterior crescem, apesar da crise mundial* (p. 22). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral.
- Ramsey, J. R., Barakat, L. L., Cruz, L., & Cretiou, S. L. (2010). *Ranking Transnacionais Brasileiras 2010: repensando as estratégias globais* (p. 32). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral.

- Reis, G. G., & Fleury, M. T. L. (2011). Global Mindset, Psychic Distance and the Achievements of Brazilian Multinationals' Subsidiaries. A Multilevel Analysis. (p. 17). Presented at the V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre: ANPAD.
- Rodrigues, I. (2010). *Cultura e desempenho em equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Ruas, R. (2003). *Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas*.
- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005). O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004.
- Santiso, J. (2007). *The Emergence of Latin Multinationals*. OECD Development Centre.
- Sausser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665–679. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.01.004>
- Sbragia, R., Silveira, F. F., Rodrigues, I., & Piscopo, M. R. (2010). Gestão de Projetos Globais em Multinacionais Brasileiras. In A. Fleury (Ed.), *Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras* (1a. edição, pp. 175–214). São Paulo: Editora Atlas.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Stuart, C. (1959). *Research methods in social relations*. New York: Holt.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You Can Take It With You. *Journal of Applied Psychology*, 91(1). <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.109>
- Shenhar, A. J. (2001). One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47(3), 394–414. <http://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25, 607–632.

- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M. Books.
- Shenhar, A. J., & Wideman, R. M. (1997). Toward a Fundamental Differentiation between Project Types. Presented at the PICMET - Innovation in Technology Management: The Key to Global Leadership, Portland, Oregon.
- Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80. <http://doi.org/10.1002/pmj.20146>
- Suikki, R., Tromstedt, R., & Haapasalo, H. (2006). Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*, 26(5–6), 723–738. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.11.003>
- Takey, S. M., & Carvalho, M. M. de. (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, 33(4), 784–796. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.013>
- Thamhain, H. J. (2011). Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Teams in the Global Enterprise. *Engineering Management Journal*, 23(3). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=10429247&AN=85607803&h=a9MMU5vpngp4TEFHMQQbOQdc6T%2B6%2BdZTByudTvmC2fj7lE9sRLSWTlAstrMka74h08FyLDJ8tFbyH3FolhDwmA%3D%3D&crl=c>
- Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304–315. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.001>
- Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3–28.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. Project Management Institute. Retrieved

from http://www.kth.se/polopoly_fs/1.227898!/Menu/general/column-content/attachment/Turner_M%C3%BCller_2005.pdf

- Walker, D. M., Walker, T., Schmitz, Joerg, & Brake, T. (2003). *Doing business internationally: the guide to cross-cultural success*. New York: McGraw-Hill.
- Watanuki, H. M., Nadae, J. de, Carvalho, M. M. de, & Moraes, R. de O. (2014). Gestão de projetos internacionais: um estudo bibliométrico. *Gestão & Produção*, 21(3), 660–675. <http://doi.org/10.1590/0104-530X394>
- Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2015). The Project Leader as Executive. In M. Wastian, L. von Rosenstiel, M. A. West, & I. Braumandl (Eds.), *Applied Psychology for Project Managers* (pp. 197–212). Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-44214-2_12
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33. <http://doi.org/10.1002/pmj.20121>
- Youker, R. (2013). The difference between Different Types of Projects. *International Project Management Association: Project Perspectives 2013*, XXXV, 12–15.

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO

Pesquisa: Competências do Líder de Projetos Globais de Empresas Multinacionais Brasileiras

| |
|--|
| |
|--|

Apresentação do objetivo da pesquisa

O presente questionário faz parte da pesquisa acadêmica relativa ao projeto de dissertação do curso de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos, de Laura Ribeiro Teixeira, sob a orientação do Prof. Dr Leandro Alves Patah. O estudo tem como objetivo investigar as competências dos líderes de projetos globais em multinacionais brasileiras.

Para atender este objetivo, apresentamos 17 questões, distribuídas em 4 seções, destinadas a **líderes de projetos globais de multinacionais brasileiras**. Com o estudo espera-se contribuir para um melhor entendimento e desenvolvimento das organizações brasileiras nos temas competências e projetos globais.

Ao longo do questionário, você poderá retornar às perguntas anteriores clicando no botão "voltar" de seu navegador, ou no botão "Página Anterior" na parte inferior da página.

Os dados aqui informados serão utilizados para fins de pesquisa e como base para futuras publicações e divulgações sobre o tema. O anonimato dos entrevistados será preservado em todo e qualquer documento divulgado em foros científicos ou pedagógicos.

Em caso de dúvidas ou problemas, por favor, entre em contato pelo e-mail: surveycompetencias@gmail.com.

Desde já agradecemos pelo seu tempo e confiança.
 Laura Ribeiro Teixeira
 Prof. Dr. Leandro Alves Patah

Levantamento demográfico - Empresa

1) Nome Completo (esta informação é apenas para acompanhamento das respostas e não será divulgada nos resultados finais):

| |
|--|
| |
|--|

2) Nome da Empresa: (Multinacional Brasileira em que você trabalha ou trabalhou com Projetos Globais)

| |
|--|
| |
|--|

3) Setor de atuação (conforme classificação do CNAE)

| | |
|--|--|
| Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura | |
|--|--|

| | |
|-----------------------|--|
| Indústrias Extrativas | |
|-----------------------|--|

| | |
|-----------------------------|--|
| Indústrias de Transformação | |
|-----------------------------|--|

| | |
|---|--|
| Eletricidade e Gás | |
| Água, Esgoto, Atividades de Gestão de Resíduos e Descontaminação | |
| Construção | |
| Comércio; Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas | |
| Transporte, Armazenagem e Correio | |
| Alojamento e Alimentação | |
| Informação e Comunicação | |
| Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados | |
| Atividades Imobiliárias | |
| Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas | |
| Atividades Administrativas e Serviços Complementares | |
| Administração Pública, Defesa e Seguridade Social | |
| Educação | |
| Saúde Humana e Serviços Sociais | |
| Artes, Cultura, Esporte e Recreação | |
| Outras Atividades de Serviços | |
| Serviços Domésticos | |
| Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais | |

4) Índice de transnacionalidade: Responda abaixo referente aos valores totais na sua empresa e no exterior (fora do Brasil). Caso você não saiba responder, deixe em branco.

| | |
|-----------------------------------|--|
| Total de ativos | |
| Total de ativos no exterior | |
| Total de funcionários | |
| Total de funcionários no exterior | |
| Receita total | |
| Receita total no exterior | |

5) Qual o tipo de internacionalização da sua empresa (escolha pelo menos uma das opções)

| | |
|--|--|
| Exportação por terceiros (exportação de produtos por meio de intermediários) | |
| Exportação própria (exportação de produtos por escritórios próprios) | |
| Produção local - Montagem (exportação de partes do produto e montagem no destino) | |
| Produção local - Joint venture (produção total no destino por meio de Joint Venture, sendo Joint Venture um acordo comercial, em que as partes | |

| | |
|--|--|
| desenvolvem uma nova entidade e novos ativos, com equidade, receitas, despesas e ativos compartilhados) | |
| Produção local própria - Green field (produção local própria em fábrica construída para esse fim) | |
| Produção local própria - Aquisição (produção local própria em fábrica pré-existente adquirida para esse fim) | |

Levantamento demográfico - Respondente

| |
|------------------------------|
| 6) Qual a sua nacionalidade? |
| |

| |
|--|
| 7) Selecione abaixo o país em que você trabalha: |
| |

| | |
|-----------|--|
| 8) Gênero | |
| Masculino | |
| Feminino | |

| | |
|--------------------------------------|--|
| 9) Quanto tempo você tem de empresa? | |
| 0 a 5 anos | |
| 5 a 10 anos | |
| 10 a 20 anos | |
| 20 a 30 anos | |
| mais de 30 anos | |

| |
|---|
| 10) Sua área de atuação (Engenharia, TI, Qualidade, Operações, P&D, etc.) |
| |

| | |
|---|--|
| 11) Tempo de experiência com gestão de projetos | |
| 0 a 5 anos | |
| 5 a 10 anos | |
| 10 a 20 anos | |
| 20 a 30 anos | |
| mais de 30 anos | |

| |
|--------------------------------|
| 12) Quais países você conhece? |
|--------------------------------|

| |
|--|
| |
|--|

13) Quais idiomas você fala?

| |
|--|
| |
|--|

14) Um **Projeto Global** é um empreendimento **transnacional** temporário, que envolve a combinação de recursos em **múltiplos sítios, organizações, culturas e geografias, e modos organizacionais**. Considerando essa definição, responda às questões abaixo.

Quantos projetos globais você já executou?

| |
|--|
| |
|--|

Quais os países envolvidos nestes projetos globais?

| |
|--|
| |
|--|

15) Marque a opção abaixo, com relação à **complexidade** do **principal projeto global** que você trabalhou.

Montagem (coleção de componentes e módulos combinados em uma unidade, exercendo uma função em escala limitada)

| |
|--|
| |
|--|

Sistema (coleção complexa de muitas unidades e montagens, capaz de desempenhar função independente em larga escala)

| |
|--|
| |
|--|

Super sistema (grande coleção ou rede de sistemas, funcionando em conjunto para atingir um objetivo comum)

| |
|--|
| |
|--|

16) Marque a opção abaixo, com relação à **tecnologia** do **principal projeto global** que você trabalhou

Baixa tecnologia (sem tecnologias novas)

| |
|--|
| |
|--|

Média tecnologia (alguma nova tecnologia)

| |
|--|
| |
|--|

Alta tecnologia (integração nova de tecnologias existentes)

| |
|--|
| |
|--|

Super alta tecnologia (as tecnologias principais não existiam no início do projeto)

| |
|--|
| |
|--|

Levantamento de Competências

17) Assinale, de 1 a 5, o grau de importância que **VOCÊ** dá às competências abaixo para o desempenho em **PROJETOS GLOBAIS**, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante. Obs: Passe o mouse sobre a competência para obter explicação sobre seu significado.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Abertura e Apreciação de valor | | | | | |
| Adaptabilidade | | | | | |
| Autocontrole | | | | | |
| Coaching | | | | | |
| Competência intercultural dinâmica | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Comunicação | | | | | |
| Comunicação intercultural | | | | | |
| Consciência cultural | | | | | |
| Consciência política | | | | | |
| Criatividade | | | | | |
| Desenvolvimento de relacionamento e confiança | | | | | |
| Efetividade e eficiência | | | | | |
| Empresariais | | | | | |
| Engajamento/ motivação | | | | | |
| Finanças | | | | | |
| Gerenciamento de conflitos e crises | | | | | |
| Gerenciamento de incerteza cultural | | | | | |
| Gestão de mudança | | | | | |
| Gestão de pessoas e equipe | | | | | |
| Gestão de projetos | | | | | |
| Liderança | | | | | |
| Mindset global | | | | | |
| Negociação | | | | | |
| Conhecimento dos negócios | | | | | |
| Orientação para ação/ resultados | | | | | |
| Pensamento crítico | | | | | |
| Perspécacia transcultural | | | | | |
| Profissionalismo | | | | | |
| Regulamentos legais | | | | | |
| Tomada de decisão | | | | | |

APÊNDICE II – TABELAS DE DADOS

Tabela com dados demográficos

| Respondente | Empresa | Nível de internacionalização da empresa | Nacionalidade | País de atuação | Gênero | Tempo de empresa | Tempo de experiência com gestão de projetos | Tipo de projeto |
|-------------|---------|--|---------------|------------------------|-----------|------------------|---|-----------------|
| 1 | 12 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 5 a 10 anos | 0 a 5 anos | C3 |
| 2 | 1 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Emirados Árabes Unidos | Masculino | 10 a 20 anos | 5 a 10 anos | C1 |
| 3 | 1 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | A1 |
| 4 | 10 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C3 |
| 5 | 25 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C3 |
| 6 | 17 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 5 a 10 anos | 5 a 10 anos | C2 |
| 7 | 1 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 5 a 10 anos | 0 a 5 anos | C2 |
| 8 | 1 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 5 a 10 anos | 10 a 20 anos | C2 |
| 9 | 14 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | A2 |
| 10 | 1 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | C3 |
| 11 | 1 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | C2 |
| 12 | 1 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 5 a 10 anos | 10 a 20 anos | C1 |
| 13 | 1 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 0 a 5 anos | A2 |
| 14 | 1 | Produção local própria (<i>Green field</i> , <i>joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Emirados Árabes Unidos | Feminino | 10 a 20 anos | 0 a 5 anos | A1 |

| Respondente | Empresa | Nível de internacionalização da empresa | Nacionalidade | País de atuação | Gênero | Tempo de empresa | Tempo de experiência com gestão de projetos | Tipo de projeto |
|-------------|---------|--|---------------|------------------------|-----------|------------------|---|-----------------|
| 15 | 4 | Exportação | Brasileira | Brasil | Feminino | mais de 30 anos | 5 a 10 anos | C2 |
| 16 | 1 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 17 | 1 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Emirados Árabes Unidos | Feminino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | C3 |
| 18 | 20 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C2 |
| 19 | 1 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | A2 |
| 20 | 24 | Produção local (Montagem) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | C2 |
| 21 | 8 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 5 a 10 anos | A2 |
| 22 | 5 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 20 a 30 anos | 20 a 30 anos | C1 |
| 23 | 4 | Exportação | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C2 |
| 24 | 18 | Produção local (Montagem) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C3 |
| 25 | 15 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 26 | 7 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 27 | 6 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C1 |
| 28 | 4 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 0 a 5 anos | C2 |
| 29 | 2 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C2 |
| 30 | 2 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C3 |
| 31 | 15 | Produção local (Montagem) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 32 | 9 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C1 |
| 33 | 19 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 5 a 10 anos | C1 |
| 34 | 9 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C2 |

| Respondente | Empresa | Nível de internacionalização da empresa | Nacionalidade | País de atuação | Gênero | Tempo de empresa | Tempo de experiência com gestão de projetos | Tipo de projeto |
|-------------|---------|--|---------------|----------------------|-----------|------------------|---|-----------------|
| 35 | 8 | Produção local (Montagem) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 5 a 10 anos | A1 |
| 36 | 9 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C1 |
| 37 | 3 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 5 a 10 anos | 0 a 5 anos | C2 |
| 38 | 3 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 10 a 20 anos | 0 a 5 anos | A1 |
| 39 | 23 | Exportação | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | C1 |
| 40 | 16 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C2 |
| 41 | 22 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 20 a 30 anos | 0 a 5 anos | C2 |
| 42 | 11 | Exportação | Brasileira | Estados Unidos | Masculino | 10 a 20 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 43 | 13 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | República Dominicana | Masculino | 5 a 10 anos | 20 a 30 anos | C1 |
| 44 | 11 | Exportação | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | A3 |
| 45 | 3 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 5 a 10 anos | 0 a 5 anos | A3 |
| 46 | 13 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 5 a 10 anos | 0 a 5 anos | C3 |
| 47 | 5 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C2 |
| 48 | 3 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 5 a 10 anos | 0 a 5 anos | A2 |
| 49 | 21 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | C2 |
| 50 | 5 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 51 | 3 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Feminino | 5 a 10 anos | 0 a 5 anos | A1 |
| 52 | 8 | Produção local (Montagem) | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C1 |
| 53 | 7 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C3 |
| 54 | 10 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C3 |

| Respondente | Empresa | Nível de internacionalização da empresa | Nacionalidade | País de atuação | Gênero | Tempo de empresa | Tempo de experiência com gestão de projetos | Tipo de projeto |
|--------------------|----------------|--|----------------------|------------------------|---------------|-------------------------|--|------------------------|
| 55 | 14 | Exportação | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 56 | 26 | Exportação | Brasileira | Portugal | Feminino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | A2 |
| 57 | 4 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 20 a 30 anos | C3 |
| 58 | 2 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | A3 |
| 59 | 2 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Argentina | Argentina | Masculino | 0 a 5 anos | 5 a 10 anos | C3 |
| 60 | 7 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 0 a 5 anos | C1 |
| 61 | 5 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 0 a 5 anos | C3 |
| 62 | 2 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 5 a 10 anos | C3 |
| 63 | 6 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Argentina | Argentina | Masculino | 5 a 10 anos | 5 a 10 anos | A2 |
| 64 | 2 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Malásia | Masculino | 10 a 20 anos | 0 a 5 anos | C1 |
| 65 | 2 | Exportação | Brasileira | Brasil | Feminino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 66 | 4 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C1 |
| 67 | 2 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 20 a 30 anos | 0 a 5 anos | C2 |
| 68 | 6 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Egito | Masculino | 10 a 20 anos | 0 a 5 anos | A3 |
| 69 | 12 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 0 a 5 anos | 10 a 20 anos | C3 |
| 70 | 27 | Exportação | Brasileira | Brasil | Masculino | 5 a 10 anos | 5 a 10 anos | C2 |
| 71 | 16 | Produção local própria (<i>Green field, joint-venture</i> ou aquisição) | Brasileira | Brasil | Masculino | 10 a 20 anos | 5 a 10 anos | C3 |

| Respondente | Grau de importância das competências (de 1 a 5) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 | S25 | S26 | S27 | S28 | S29 | S30 | |
| 30 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | |
| 31 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 33 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 34 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 35 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | |
| 37 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 39 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 40 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 41 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | |
| 42 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | |
| 44 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | |
| 46 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 48 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | |
| 49 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 50 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | |
| 51 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| 52 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 53 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 54 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 57 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 58 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 60 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | |

| Respondente | Grau de importância das competências (de 1 a 5) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 | S25 | S26 | S27 | S28 | S29 | S30 | |
| 61 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 62 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| 63 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | |
| 64 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | |
| 66 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 67 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 69 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | |
| 70 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | |
| 71 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | |

Legenda:

S1: Abertura e Apreciação de valor

S2: Adaptabilidade

S3: Auto-controle

S4: *Coaching*

S5: Competência intercultural dinâmica

S6: Comunicação

S7: Comunicação intercultural

S8: Consciência cultural

S9: Consciência política

S10: Criatividade

S11: Desenvolvimento de relacionamento e confiança

S12: Efetividade e eficiência

S13: Empresariais

S14: Engajamento/ motivação

S15: Finanças

S16: Gerenciamento de conflitos e crises

S17: Gerenciamento de incerteza cultural

S18: Gestão de mudança

S19: Gestão de pessoas e equipe

S20: Gestão de projetos

S21: Liderança

S22: *Mindset global*

S23: Negociação

S24: Conhecimento dos negócios

S25: Orientação para ação/ resultados

S26: Pensamento crítico

S27: Perspicácia transcultural

S28: Profissionalismo

S29: Regulamentos legais

S30: Tomada de decisão

Tabela da média das categorias por respondente

| Respondentes | Categorias | | | |
|--------------|---------------|---------------------|--------------------|----------|
| | Intercultural | Negócio-contextuais | Sociais-emocionais | Técnicas |
| 1 | 4 | 3,5 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3,5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3,5 |
| 4 | 5 | 3,5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 3,5 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 9 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 3,5 | 5 | 4,5 |
| 11 | 4 | 3,5 | 5 | 4 |
| 12 | 4 | 4,5 | 5 | 4,5 |
| 13 | 5 | 2,5 | 4 | 4,5 |
| 14 | 4 | 4 | 3 | 3,5 |
| 15 | 3 | 3,5 | 4 | 3 |
| 16 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 20 | 4 | 4,5 | 5 | 4,5 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 4,5 |
| 25 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 26 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4,5 |
| 31 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 35 | 4 | 3,5 | 4 | 3 |
| 36 | 3 | 2,5 | 5 | 4,5 |
| 37 | 4 | 3,5 | 4 | 5 |
| 38 | 4 | 4,5 | 5 | 5 |
| 39 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| Respondentes | Categorias | | | |
|--------------|---------------|---------------------|--------------------|----------|
| | Intercultural | Negócio-contextuais | Sociais-emocionais | Técnicas |
| 41 | 5 | 4 | 4 | 3,5 |
| 42 | 3 | 3,5 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4,5 | 5 | 5 |
| 44 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 3,5 | 4 | 4,5 |
| 46 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 47 | 4 | 4,5 | 5 | 5 |
| 48 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 49 | 5 | 4,5 | 5 | 4,5 |
| 50 | 4 | 2,5 | 4 | 3,5 |
| 51 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 4,5 | 5 | 5 |
| 53 | 3 | 3,5 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 4 | 3 | 4 | 4,5 |
| 57 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 3,5 |
| 59 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 60 | 3 | 3,5 | 4 | 4,5 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 62 | 4 | 3,5 | 4 | 4 |
| 63 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 64 | 4 | 3,5 | 4 | 3,5 |
| 65 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 67 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 70 | 3 | 3,5 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4,5 | 4 | 4,5 |