

## **Influência de equipes multiculturais no sucesso dos projetos**

**RENATA ROHM BERNARDES DA SILVA**

Fundação Vanzolini  
renatarohm@gmail.com

**JOÃO WALTER SAUNDERS PACHECO DO VALE**

USP - Universidade de São Paulo  
waltrk@gmail.com

**ANA LUCIA FIGUEIREDO FACIN**

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo  
a\_facin@yahoo.com.br

**RENATO DE OLIVEIRA MORAES**

USP - Universidade de São Paulo  
remo@usp.br

Agradecimento à Fundação Vanzolini pelo apoio financeiro



## **Influência de equipes multiculturais no sucesso dos projetos**

### **Resumo**

O presente artigo teve como objetivo identificar e analisar os impactos das equipes multiculturais no sucesso dos projetos. A metodologia utilizada foi o estudo de casos múltiplos com Projetos Globais, conduzidos por equipes multiculturais de 3 empresas do ramo da construção civil, através de pesquisa de caráter exploratório, desenvolvida pelo método qualitativo. A coleta de dados foi contemplada por meio de entrevistas semi-estruturadas, bem como observação direta. Em dois casos foram identificados que existe, sim, uma influência, mas ela não é essencial e no terceiro caso teve, sim, uma influência de média para alta, uma vez que a organização possui a multiculturalidade como política organizacional. Observou-se a partir da amostra, que os colaboradores que atuam ou que tiveram experiência em empresas multinacionais, que incentivam a diversidade cultural no meio corporativo e treinam seus colaboradores para isso, estão mais aptos a afirmar que a multiculturalidade traz benefícios valiosos para o projeto do que os demais.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Equipes Multiculturais, Sucesso em Projetos.

### **Abstract**

The purpose of this article was to identify the impacts of multicultural teams on project success. A methodology used for the study was a multiple cases with Global Projects, conducted by multicultural teams of 3 companies in the construction industry, through exploratory research, developed by the qualitative method. A collection of data was contemplated through semi-structured interviews as well as direct observation. In two cases it was identified that there is an influence, but it is not essential, and in the third case it had a medium to high influence, since the organization has multiculturality as an organizational policy. It was observed from the sample that employees who have had experience in multinational companies, whom encourages cultural diversity in the corporate environment and train their employees to do so, are more apt to affirm that multiculturality brings valuable benefits to the project than the others.

**Keywords:** Project Management, Multicultural Teams, Project Success,



## 1 Introdução

A questão cultural dentro de equipe de projetos influencia não apenas a estrutura organizacional de uma instituição como também o sucesso do projeto em si. O desempenho de uma equipe constituída de membros com diferentes costumes e linhas de pensamento, pode apresentar, além da dificuldade de comunicação, resultados divergentes quanto a planejamento, produção, tomada de decisões e comportamentos. A influência destes aspectos correlaciona-se ainda com as competências necessárias do gerente de projetos ao conduzir as relações interpessoais e processos deste meio (Stare, 2011).

A presença deste tipo de equipe é cada vez mais frequente nas organizações devido à existência de Projetos Globais, os quais são vistos como necessários principalmente em organizações de grande e médio porte, para o desenvolvimento de estratégias para crescimento e econômico (Battistuzzo e Piscopo, 2015).

Conforme Orr *et al.* (2011) afirmam, nesta tipologia de projeto, é notado o objetivo de usufruir da diversidade cultural visando aperfeiçoar os resultados com a combinação de recursos de diversas localidades e condições.

De acordo com Patah e Carvalho (2012), a complexidade da gestão de equipes multiculturais se deve à característica dinâmica dos membros da equipe que se deslocaram para tal tarefa e devido ao condicionante de que são poucos, dentro da instituição, que compreendem o funcionamento da equipe como uma entidade única, e não apenas como um grupo de indivíduos determinados para cumprir certa função.

Compreender os aspectos motivacionais de cada membro do time, assim como perceber a perspectiva de cada um sobre o projeto, baseado na essência de sua cultura, permite que a gestão do projeto se propague para a gestão dos relacionamentos, chegando mais perto de se obter sucesso do projeto e uma equipe sinérgica, eficiente e eficaz.

Para desenvolvimento deste estudo, objetivando identificar e analisar os impactos que as equipes multiculturais causam no sucesso de um projeto, considerando para esta análise os estudos de caso com três empresas do ramo da construção civil, o material está estruturado em 5 seções. A seção 2 apresenta o levantamento teórico. Na seção 3 são apresentadas as metodologias adotadas para a realização deste estudo de caso. A seção 4 apresenta os resultados dos estudos de caso e a discussão de pesquisa. Por final a seção 5 traz as conclusões e recomendações da pesquisa.

## 2 Referencial Teórico

A revisão bibliográfica, elaborada a fim de subsidiar e elencar os principais condicionantes para o sucesso de projetos desenvolvido por equipes multiculturais encontra-se subdividida em quatro itens. A percepção dos estudos, em visão macro, será exposta através da definição da prática da gestão de projetos, sendo este, o conceito base para a análise em questão.

### 2.1 Gestão de Projetos

Antes de se falar do gerenciamento propriamente dito, deve-se ter clara visão do conceito de um projeto. Como definem Rabechini e Carvalho (2013), um projeto está ligado tanto ao conceito “tempo” quanto ao conceito “singularidade”, uma vez que possui uma data para início e fim e se difere de qualquer outro já executado anteriormente, acarretando um nível de incerteza e complexidade ao processo. O conceito se confirma pelos apontamentos do PMI (2014), que define projeto como “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”.

O gerenciamento de projetos, por sua vez, consiste no planejamento, organização, monitoramento e controle de todas as etapas do ciclo de vida do projeto, que aliados às ferramentas e técnicas de gestão, auxiliam a obtenção de sucesso e satisfação dos stakeholders (Rabechini e Carvalho, 2013).



O bom desempenho da gestão é influenciado por diversos fatores, como, por exemplo, a complexidade do projeto e as metodologias adotadas na organização. Como explicado pelos estudos de Kerzner (2016), a aplicação do gerenciamento profissional é vital para as empresas, não importa qual seja a finalidade do projeto que está sendo elaborado, pois o principal objetivo da gestão de projetos é obter o melhor resultado dentro das premissas previstas.

## **2.2 Sucesso de Projetos**

A aplicação da metodologia do gerenciamento de projetos, como comprovam diversos estudos, impacta positivamente no alcance do sucesso de um projeto, entretanto, o mesmo só pode ser medido a partir da definição de aspectos críticos que tornem a análise de sucesso ou fracasso menos subjetiva (Morioka e Carvalho, 2012). O bom desempenho do projeto é atingido quando o mesmo é realizado conforme o planejado, ou seja, dentro dos padrões esperados. Um projeto que acaba antes do prazo ou consome menos recursos do que o estimado, por exemplo, não pode ser considerado como bem sucedido do ponto de vista gerencial, pois indica que o planejamento inicial não foi bem feito, onde o tempo ou os recursos foram superestimados (Vargas, 2016).

Os indicadores para mensurar o sucesso de projetos são diversos, de acordo com Patah e Carvalho (2012), podem ser desde a avaliação dos componentes básicos do triângulo de ferro, como controle de custos, cumprimento de prazos e metas pré-definidas, até aspectos mais amplos, os quais levam em conta a qualidade do serviço ou produto, performance técnica e satisfação dos Stakeholders.

Ainda é importante ressaltar que o desempenho de um projeto pode estar atrelado tanto às razões internas da empresa, devido a falhas gerenciais, bem como por razões externas, como a situação econômica e política do meio em que está inserido (Vargas, 2016).

## **2.3 Projetos Globais**

Conforme aponta Rodrigues (2010), Projetos Globais são projetos desenvolvidos por equipes formadas por membros de nacionalidades e culturas distintas, em diversas unidades da organização, podendo ser desenvolvido no mesmo espaço físico ou através do ambiente virtual. Apresentam a necessidade de respeitar os componentes do triângulo de ferro, como os projetos tradicionais, porém com o desafio de gerenciamento de uma equipe multicultural.

Este tipo de projeto possui alguns condicionantes que o faz mais complexo do ponto de vista gerencial do que os demais, tais como as questões de responsabilidades externas e as questões culturais, uma vez que a equipe que os desenvolve é composta por membros de nacionalidades e culturas distintas (Battistuzzo e Piscopo, 2015). Ainda que a coordenação e o relacionamento dessas equipes sejam vistos como um desafio, existem vantagens estratégicas a serem consideradas, como a criação de um ambiente heterogêneo propício a estimular a criatividade e produtividade (Rodrigues, 2010).

Conforme afirma Rodrigues (2010), em contrapartida com as vantagens de produtividade, flexibilidade da equipe e melhor entendimento do mercado consumidor geral, existem pontos negativos que podem impactar no sucesso do projeto se não forem devidamente conduzidos. São exemplos de desvantagens, a necessidade de adaptação da cultura e estrutura organizacional e a dificuldade para construção de confiança entre membros de diferentes nacionalidades.

Relacionando os Projetos Globais com o desempenho de projetos, observa-se que o sucesso está diretamente conectado com a capacidade da organização em aprimorar continuamente seus processos e aceitar inovações, visando vantagem competitiva no mercado (Battistuzzo e Piscopo, 2015).

## **2.4 Equipes Multiculturais**

As equipes multiculturais, como sugere o próprio nome, contemplam equipes de um projeto formadas por membros de diferentes nacionalidades e culturas, as quais acabam por



fazer parte de Projetos Globais (Rodrigues, 2010). Não necessariamente precisam compartilhar do mesmo espaço físico, já que o avanço tecnológico possibilita as relações e comunicação instantânea dos membros da equipe, definindo assim o conceito de equipe virtual (Powell et al., 2004).

Deve-se ter como foco não apenas o desenvolvimento profissional de cada membro do grupo, como também dos aspectos comportamentais. Alguns fatores como a flexibilidade e “abertura para o novo” facilitam a relação entre os colaboradores, tornando-se um passo inicial para o aprimoramento da gestão de comunicação (Rodrigues, 2010).

A relação entre as equipes globais com o sucesso do projeto, por sua vez, como indica o estudo quantitativo e qualitativo realizado por Rodrigues (2010), é representada por indicadores técnicos de desempenho, como atendimento ao prazo, custo e qualidade, como confirmado por diversos autores, bem como por indicadores humanos de desempenho, como satisfação, comprometimento, criatividade e confiança dos membros da equipe.

A barreira para vencer os conflitos de comunicação e cultura pode ser vencida se forem considerados os impactos de curto e longo prazo trazidos por este fator, porém, para que isso seja possível, é imprescindível compreender o fato de que o ambiente organizacional deve ser levado em consideração como um dos principais condicionantes do desempenho da equipe, não dependendo este apenas dos seus membros ou do gerente de projetos (Lima e Patah, 2016).

### 3 Metodologia

A metodologia usada foi o estudo de caso múltiplo de Projetos Globais, conduzidos por equipes multiculturais de 3 empresas do ramo da construção civil, através de pesquisa de caráter exploratório, desenvolvida pelo método qualitativo. A coleta de dados foi contemplada por meio de entrevistas semi-estruturadas, bem como observação direta, caracterizando o conceito de estudo de caso.

O perfil das empresas pesquisadas e dos respectivos colaboradores entrevistados segue indicado nos Quadro 1, Quadro 2 e Quadro 3.

<b>Empresa A</b>	<b>Atuação</b>
Empresa brasileira de engenharia consultiva dedicada à elaboração de projetos multidisciplinares de engenharia e arquitetura, bem como acompanhamento técnico de obras.	Atuação no mercado desde 1969.
<b>Tipos de Projetos (Paasivara, 2005)</b>	<b>Distância Geográfica</b>
Projetos inter-organizacionais locais	Mesma localização
<b>Cargo</b>	<b>Nacionalidade</b>
Colaborador A1: Diretor	Brasileiro
Colaborador A2: Projetista	Espanhol
Colaborador A3: Coordenador	Chinês

**Quadro 1 - Características da Empresa A**





Ramo	Atuação
Empresa de Schaan, Liechtenstein, de desenvolvimento e criação de softwares, ferramentas, serviços e tecnologias para o mercado da construção civil.	Atuação no mercado desde 1941.
Tipos de Projetos (Paasivara, 2005)	Distância Geográfica
Projetos globais	Países Diferentes
Cargo	Nacionalidade
Colaborador B1: Gerente de Engenharia	Brasileiro
Colaborador B2: Engenheiro Civil	Espanhol

**Quadro 2 - Características da Empresa B**

Ramo	Atuação
Empresa brasileira de engenharia dedicada à elaboração de Projetos Cíveis e Consultoria e assessoria técnica em engenharia civil.	Atuação no mercado desde 1994.
Tipos de Projetos (Paasivara, 2005)	Distância Geográfica
Projetos inter-organizacionais locais	Mesma localização
Cargo	Nacionalidade
Colaborador C1: Gerente de Projetos	Brasileiro
Colaborador C2: Projetista	Espanhol
Colaborador C3: Projetista	Português

**Quadro 3 - Características da Empresa C**

A justificativa para a escolha do método de estudo se subsidia pelas considerações de Gil (2002), que define a classificação da metodologia com base nos objetivos do estudo em questão. Dessa forma, embasada pelos apontamentos do autor, justifica-se para o desenvolvimento deste trabalho, a escolha da pesquisa exploratória, uma vez que a mesma visa o aprimoramento de um conceito e permite a consideração de variados aspectos sobre o fenômeno, finalidade do estudo.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com gerentes de projetos que lideram equipes com diversidade cultural e com alguns membros das respectivas equipes, que tenham participado ativamente dos projetos, sendo algumas perspectivas obtidas através da percepção dos colaboradores brasileiros, bem como dos colaboradores expatriados.

Buscou-se entrevistar líderes e liderados para garantir diferentes pontos de vistas sobre o tema, com enfoque na experiência profissional de cada um em projetos já executados e concluídos, para facilitar a análise do sucesso final. A caracterização de sucesso de projeto para fundamentar a pesquisa, como definido no referencial teórico, foi feita com base nos indicadores: custo, satisfação do cliente, escopo, qualidade e atendimento ao cronograma.

A consistência do trabalho se deu inicialmente pelo roteiro de pesquisa, elaborado conforme os aspectos desenvolvidos na revisão bibliográfica e subsidiado pelos indicadores



de desempenho que influenciam o sucesso de um projeto conduzido por uma equipe multicultural, sendo eles indicadores humanos e técnicos de desempenho e foi subdividido em dois tipos: um roteiro destinado aos gerentes de projeto e outro aos colaboradores.

#### **4 Análise dos Resultados**

Serão apresentados nesta seção os resultados obtidos a partir dos métodos de coleta de dados mencionados visando identificar quais os aspectos que as equipes multiculturais provocam do desenvolvimento do projeto e qual o parâmetro de sucesso para cada um dos casos das empresas entrevistadas.

##### **4.1 Empresa A**

A empresa analisada está voltada à engenharia consultiva para a elaboração de projetos multidisciplinares e gerenciamento da implantação dos empreendimentos. Foram entrevistados o Diretor Operacional da empresa, de nacionalidade brasileira, o Coordenador de Projeto Geométrico, de origem chinesa, e o Projetista de Arquitetura, Urbanismo e Paisagismo, de origem e formação espanhola.

Na visão do Colaborador A1, o sucesso de projetos está diretamente relacionado com o cumprimento de prazo e orçamento estimado, entretanto, aponta situações onde o atendimento ao cronograma físico-financeiro não depende unicamente da equipe que o está desenvolvendo, como também do cliente. Em muitos casos pôde observar o despreparo do contratante ao licitar uma obra ou projeto, onde, quem está comprando não domina totalmente o assunto e acaba por gerar prazos e valores não condizentes com a realidade, tornando o desenvolvimento do projeto um desafio para a empresa no que diz respeito ao aspecto de atender e superar as expectativas do cliente.

Deixando o cenário externo, onde se devem evitar ao máximo os erros de partida, o engenheiro aponta também os problemas internos das organizações como um todo, relacionados à equipe, que podem prejudicar o bom desempenho do projeto. Uma das questões apontadas por ele se deve ao fato de que hoje, na área da engenharia civil, são escassas as equipes de alto desempenho e tempo de casa, afirmando que “(sic) hoje, na produção, as equipes não são de longa duração”, o que impossibilita a garantia do devido know-how. Ainda para completar, a saúde econômica das empresas desse ramo está em situação decrescente, de forma que, torna-se muito mais difícil investir em treinamento acadêmico para os funcionários, dificultando a formação de times de alto desempenho.

Acrescenta ainda um segundo fator ligado à cultura e comportamento que prejudica a formação das equipes: os profissionais com bagagem técnica não compartilham todas as informações que sabem, não divulgam todo o conhecimento. É de se pensar que esta seja uma característica, além de cultural, relacionada à economia, mas visível em países mais pobres, onde o profissional age desta forma como uma tentativa de se valorizar e não ser substituído, fato que em um país de primeiro mundo não ocorre com tanta frequência.

De forma a compor o presente estudo de caso, a situação vista sob o ponto de vista do projetista espanhol, traz logo de início algumas diferenças de cultura e pensamento do que o apresentado pelo diretor da mesma empresa. A começar pela formação, o profissional se graduou na Espanha em Arquitetura Técnica, título que não existe no Brasil. Ele explica que a formação foi constituída tanto de informações técnicas de engenharia, o tornando apto para conduzir uma obra da mesma forma que um engenheiro civil atua no Brasil, e em conjunto a os elementos e diretrizes da arquitetura. Esta informação confirma o que diz o Colaborador A1 ao exaltar os conhecimentos técnicos vindos de países de primeiro mundo, como o caso da Espanha.

Ao contrário do que afirmaram alguns dos entrevistados, o Colaborador A2 realça que existem não apenas as diferenças culturais ao se trabalhar em um meio com profissionais de outras nacionalidades, mas também diferenças técnicas, “que podem ser gritantes”



(Colaborador A2). Ainda que muitos aspectos sejam padronizados e sistematizados, a se considerar as vertentes da arquitetura, são envolvidos condicionantes subjetivos, que podem variar bruscamente de uma região para outra em projetos com características similares.

Já para o Colaborador A3, de origem chinesa e formação em engenharia civil no Brasil, ainda que exista um choque cultural muito grande, devido ao tempo em que está no país, hoje não encontra problemas em se relacionar com equipes multiculturais, pois já se adaptou à cultura. Destaca como problema potencial para condução de Projetos Globais expressivamente o fator comunicação, uma vez que a diversidade de línguas implica em mais de um cenário de interpretação. Ainda que domine o idioma, existe grande dificuldade quando a comunicação demanda ser por escrita e não falada verbalmente. Acredita que o impacto da diversidade cultural não recai sobre a parte técnica, já que “é igual no mundo inteiro” (Colaborador A3). Contudo, ressalta que está é uma característica específica da engenharia, uma vez que, para a área do desenvolvimento de projetos geométricos, as diretrizes, métodos e considerações se mantêm constantes, independente de onde esteja sendo aplicado.

#### **4.2 Empresa B**

A empresa B é uma multinacional que atua em mais de 120 países no setor Comercial, visando fornecer tecnologia, *softwares*, ferramentas e serviços para os diversos setores da Construção Civil. A empresa tem como política a premissa de formação de equipes multidisciplinares, sendo obrigatória a participação de membros de nacionalidades, gêneros, estereótipos e até mesmo opção sexual diferente, a fim de promover a diversidade de pensamentos dentro de um mesmo grupo. Em função dos diferentes idiomas utilizados, a organização tem como idioma principal o inglês, minimizando as barreiras de comunicação que possam existir.

O Colaborador B2, de nacionalidade espanhola e dois anos de experiência na empresa no setor de engenharia, explica sob sua perspectiva quais contribuições que a multiculturalidade traz para o projeto e algumas das dificuldades enfrentadas. Conforme afirma, ao contrário do que dizem as pesquisas levantadas sobre o tema, a barreira de comunicação não é um dos problemas potenciais que existe na relação entre os membros da equipe. Ainda que a empresa contemple colaboradores de pelo menos 120 nacionalidades diferentes, o idioma principal é o inglês e todos os funcionários, ao entrar na empresa, recebem o mesmo treinamento, não importa o lugar que a sede esteja situada.

Sob a perspectiva do profissional, “existe uma certa vantagem para os membros de outras nacionalidades em suas atuações, principalmente em países como Brasil” (Colaborador B2). Tal fator se deve à maior credibilidade dada a uma informação ou apresentação realizada por um estrangeiro do que para o brasileiro. Como o país encontra-se em situação emergente, as pessoas estão condicionadas a relacionar “tudo que vem do exterior, com destaque para as soluções vindas de países de primeiro mundo, melhor ou mais confiável do que algum produto ou informação desenvolvida no Brasil”, e segundo o entrevistado, isso não é obrigatoriamente uma verdade.

Outro ponto de extrema relevância ressaltado pelo entrevistado B2, e que se destaca de forma altamente positiva na organização onde atua, se deve ao apoio da alta gerência em estimular e desenvolver equipes multidisciplinares. Essa diretriz se tornou uma meta dentro da Empresa B, abrangendo, conforme mencionado anteriormente, não apenas a formação de equipes multiculturais, mas também a participação de colaboradores com características físicas ou comportamentais divergentes.

Por outro lado, divergindo do que destacam alguns autores citados no presente referencial teórico, é ressaltada pelo Entrevistado B2, a inexistência de qualquer problema relacionado à confiança entre membros da equipe ou discriminação por qualquer característica ou costumes diferentes. Acredita que tal fato se deva ao preparo da empresa em treinar seus colaboradores e estimular a diversidade como um fator positivo dentro da organização.





### 4.3 Empresa C

O terceiro caso estudado compreendeu uma empresa de médio porte, com cerca de 150 funcionários, com sede na cidade de São Paulo, que atua desenvolvendo projetos nas áreas de Engenharia Civil de estruturas e consultoria técnica.

O Supervisor do time, Colaborador C1, atua na organização há 10 anos e conta que entrou na empresa para coordenar a equipe, mas até que assumisse o cargo pretendido, atuou como projetista. O Colaborador C2, português, que está há 6 anos no Brasil e há 4 anos na Empresa C como projetista, acrescenta que os prazos costumam ser bastante apertados, sem contar as mudanças de escopo, “que ocorrem em cerca de 30% dos projetos desenvolvidos, e ainda assim atendem aos prazos pré-determinados, fazendo com que este, além do sucesso do projeto, seja o grande diferencial da empresa” (Colaborador C2).

“O treinamento prévio garante que os colaboradores estejam cientes da organização da empresa, organograma, hierarquia e fluxograma dos processos” (Colaborador C1). Como todos recebem estas diretrizes, os padrões da organização são compreendidos com maior facilidade por todos independente da nacionalidade ou cultura dos funcionários, fazendo com que a empresa fale uma “linguagem” homogênea.

O Colaborador C2, contratado pela empresa dentro deste cenário, acredita que a Empresa C tenha adotado como estratégia contratar profissionais qualificados de nacionalidades diferentes, onde precisariam ser adaptados os padrões e costumes do que contratar profissionais brasileiros sem experiência nesta área. Assume que a empresa considerou que “seria muito mais fácil os estrangeiros se adaptarem à cultura do que treinar profissionais do zero”, a tempo de cumprir os prazos estipulados pelos clientes (Colaborador C2).

### 4.4 Discussão dos resultados

Diante dos resultados e opiniões pontuadas pelos entrevistados dos três estudos de caso desenvolvidos, apresenta-se a seguir a análise intra caso e entre casos.

#### 4.4.1 Análise Intra Casos

A análise intra caso foi realizada através da comparação dos aspectos relevantes levantados pelos coordenadores/gerentes de projeto e pelos membros da equipe de cada uma das empresas, analisados separadamente, sobre sucesso de projetos e equipes multiculturais.

##### 4.4.1.1 Análise Intra Caso da Empresa A

O primeiro ponto a ser observado para mensurar os resultados da pesquisa exploratória consiste no que cada um dos profissionais considera como sucesso do projeto. Para os três profissionais entrevistados, o atendimento aos prazos estipulados foi um dos fatores essenciais para o bom desempenho do projeto, não sendo este o único condicionante.

Tanto para o Colaborador A1 quanto para o A3, que atuam na direção e coordenação, lidando diretamente com os *stakeholders*, o fator “cliente” vem a ser um segundo condicionante de peso para o desenvolvimento do projeto, entretanto, sob pontos de vistas diferentes. Para o Colaborador A3, o sucesso do projeto se relaciona com a satisfação do cliente, mediante o atendimento às suas necessidades de projeto. Já para o Colaborador A1, além de enxergar o cliente visando atender às suas expectativas, o considera como um dos fatores que pode prejudicar o cumprimento dos demais objetivos, se não dominar o assunto do projeto.

A influência da multiculturalidade no sucesso do projeto é vista pelos três entrevistados como um fator positivo dentro das equipes, já que de fato estimulam a criatividade e a forma de pensar diferente. Observa-se, entretanto, que para o profissional A3, já adaptado à cultura, o tema não é de tanta relevância, fato que pode ser justificado pelo longo tempo de atuação no Brasil e formação no país.



O mesmo assunto, pelos olhos do Colaborador A1, representando a alta gerência, é enxergada como uma perspectiva estratégica, onde existe diferença em compor uma equipe com profissionais de outras nacionalidades, desde de que os mesmos sejam qualificados.

#### 4.4.1.2 Análise Intra Caso da Empresa B

Logo de início, percebe-se ao analisar os dados coletados sob as perspectivas dos funcionários da Empresa B, que existe uma diferença das demais empresas entrevistadas no que tange os critérios para formação de equipes de projetos. Nota-se, pelo que destacam os dois colaboradores entrevistados, que o apoio da alta gerência é um fator primordial para a inclusão da “diversidade” no desenvolvimento dos projetos.

O diferencial da Empresa B ressaltado pelo colaborador B2, deve-se em muito ao fato de que a organização, não só incentiva, como torna uma prática obrigatória, a contratação de membros de diferentes nacionalidades, estereótipos, costumes e condições, o que colabora para formação de equipes de alto desempenho, em vista da contribuição que cada funcionário pode oferecer para execução do projeto.

O Colaborador B1, de nacionalidade brasileira, não atribui o sucesso da empresa apenas a isso. Considera que o bom desempenho do projeto e bom resultado da relação interpessoal se devem em grande parte ao treinamento sob o qual os funcionários são submetidos quando se tornam parte do corpo da organização.

Percebe-se ainda, que em função do estímulo para obtenção de equipes multiculturais, a inteligência cultural vem a ser uma atribuição necessária para todos os membros do time.

#### 4.4.1.3 Análise Intra Caso da Empresa C

Analisando as perspectivas expostas pelos colaboradores da Empresa C, nota-se que a opinião de que a divergência cultural traz benefícios para o projeto e que o sucesso do mesmo depende do atendimento ao prazo e qualidade, é unânime.

Ainda que, como informado pelo Colaborador C1, não faça parte da estratégia da organização a formação de equipes multiculturais, os entrevistados reconhecem a importância que a mesma teve nos projetos que desenvolveram.

#### 4.4.2 Análise Entre Casos

Apresenta-se no **Quadro 4** a relação entre os casos estudados. Cabe destacar que, para os membros da equipe, todos colaboradores estrangeiros, o direcionamento da pesquisa exploratória teve como foco a percepção da cultura brasileira dentro do desenvolvimento do projeto aliado às influências da diversidade, enquanto que para os gerentes de projeto entrevistados, todos de origem brasileira, o direcionamento se deu através da influência da multiculturalidade e as condições para o sucesso do projeto.

No Quadro 5, visando fundamentar a análise geral dos estudos de caso, apresentam-se correlações com o que defende a literatura existente sobre o tema, confirmando as teses e apontamentos de alguns autores.

Casos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>Ramo de Atividade</b>	Empresa de médio porte de Projetos de Eng. Civil e Consultoria	Multinacional de Desenvolvimento de softwares, serviços e tecnologias para Construção Civil	Empresa de médio porte de Projetos Estruturais e Consultoria



Casos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>Conceito de Sucesso de Projeto</b>	Destaca-se o atendimento ao prazo	Atendimento às expectativas do cliente e atendimento ao prazo (enfoque comercial).	Atendimento ao prazo e qualidade
<b>Credibilidade e Equipes Multiculturais</b>	Estrangeiros ganham mais credibilidade que os brasileiros no mercado de Eng. Civil brasileiro. Brasileiros não compartilham toda bagagem técnica.	Estrangeiros ganham mais credibilidade que os brasileiros no mercado de Eng. Civil brasileiro. Não percebe dificuldade para relação de confiança.	Estrangeiros ganham mais credibilidade que os brasileiros no mercado de Eng. Civil brasileiro. Ameaça aos brasileiros.
<b>Vantagens de Equipes Multiculturais</b>	Diversidade de pensamentos e pontos de vista. Estrangeiros são mais objetivos	Diversidade de pensamentos. Estimulo da criatividade.	Diversidade de pensamentos. Qualificação dos profissionais.
<b>Desvantagem de Equipes Multiculturais</b>	Ruído de Comunicação: língua e interpretação e em alguns casos a técnica.	Relação com o cliente. Dificuldade para os estrangeiros se adaptarem aos costumes brasileiros.	Ruído de Comunicação: língua, resistência para se adaptar aos padrões e pequenas divergências técnicas
<b>Peso no Sucesso do Projeto</b>	Médio: colabora, mas não é essencial.	Médio à Alto: multiculturalidade faz parte da política da empresa	Médio: colabora, mas não é essencial.
<b>Aspectos Relevantes sobre cada Empresa</b>	Qualidade e despreparo da equipe técnica brasileira	Multiculturalidade: tem apoio da alta gerência Idioma oficial: inglês	Treinamento dos colaboradores. Cumprir prazos com mudança de escopo é um diferencial.

**Quadro 4 - Relação Entre Casos**

Casos	Literatura	Resultados Obtidos
<b>Conceito de Sucesso de Projeto</b>	O bom desempenho do projeto é atingido quando o mesmo é realizado conforme o planejado, ou seja, dentro dos padrões esperado. Um projeto que acaba antes do prazo ou consome menos recursos do que o estimado, por exemplo, não pode ser considerado como bem sucedido do ponto de vista gerencial (Vargas, 2016).	<b>Empresa A:</b> Atendimento ao prazo <b>Empresa B:</b> Atendimento às expectativas do cliente e atendimento ao prazo <b>Empresa C:</b> Atendimento ao prazo e qualidade



Casos	Literatura	Resultados Obtidos
<b>Indicadores do Sucesso de Projetos</b>	Os indicadores para mensurar o sucesso de projetos podem ser desde a avaliação dos componentes básicos do triângulo de ferro, como controle de custos, cumprimento de prazos e metas pré-definidas, até aspectos mais amplos, os quais levam em conta a qualidade do serviço ou produto, performance técnica e satisfação dos <i>Stakeholders</i> (Patah e Carvalho, 2012).	<b>Empresa A:</b> Atendimento ao prazo <b>Empresa B:</b> Atendimento às expectativas do cliente e atendimento ao prazo <b>Empresa C:</b> Atendimento ao prazo e qualidade
<b>Influência no Sucesso do Projeto</b>	Para se estimular o sucesso de projetos várias ações podem ser tomadas tanto pelo gerente quanto pela equipe, como por exemplo, através do comprometimento e motivação do time, bem como a atuação do gerente nos momentos críticos. (Vargas, 2016).	<b>Empresa A:</b> as equipes multiculturais colaboram significativamente para o sucesso do projeto, ainda que não sejam essenciais. <b>Empresa B:</b> multiculturalidade faz parte da política da empresa, é fundamental. <b>Empresa C:</b> as equipes multiculturais colaboram significativamente para o sucesso do projeto, ainda que não sejam essenciais.
<b>Influência no Sucesso do Projeto</b>	O desempenho de um projeto pode estar atrelado tanto às razões internas da empresa, devido a falhas gerenciais, bem como por razões externas, como a situação econômica e política do meio em que está inserido (Vargas, 2016).	<b>Empresa A:</b> o Colaborador A1 afirma que a saúde financeira da empresa, o despreparo técnico do cliente, má contratação e falta de time são fatores que afetam o desempenho do projeto.
<b>Projetos Globais</b>	A elaboração de Projetos Globais é cada vez mais frequente no meio corporativo devido aos avanços tecnológicos e virtuais e à abertura das empresas em optar por inovações (Rodrigues, 2010).	<b>Empresa B:</b> A multiculturalidade é essencial para a formação de equipes. Faz parte da cultura da empresa.
<b>Complexidade e dificuldade de Projetos Globais</b>	Este tipo de projeto possui alguns condicionantes que o faz mais complexo do ponto de vista gerencial do que os demais, tais como as questões de responsabilidades externas e as questões culturais, uma vez que a equipe que os desenvolve é composta por membros de nacionalidades e culturas distintas (Battistuzzo e Piscopo, 2015).	<b>Empresa A:</b> Ruído de Comunicação: língua e interpretação. <b>Empresa B:</b> Relação com o cliente. Dificuldade para os estrangeiros se adaptarem aos costumes brasileiros. <b>Empresa C:</b> Ruído de Comunicação: língua, resistência para se adaptar aos padrões.



Casos	Literatura	Resultados Obtidos
<b>Vantagens de Equipes Multiculturais</b>	Ainda que a coordenação e o relacionamento dessas equipes sejam vistos como um desafio, existem vantagens estratégicas a serem consideradas, como a criação de um ambiente heterogêneo propício a estimular a criatividade e produtividade (Rodrigues, 2010).	<b>Empresa A:</b> Diversidade de pensamentos e pontos de vista. <b>Empresa B:</b> Estimulo da criatividade. <b>Empresa C:</b> Qualificação dos profissionais.
<b>Motivos para contratação de Equipes Multiculturais</b>	Ainda que a adoção de equipes globais esteja cada vez mais frequente, em função da visão estratégica das empresas, ainda é questionado se, de fato, vale a pena a contratação de equipes multiculturais devido ao desafio de gerencia-las (Freitas, 2008).	<b>Empresa A:</b> Considera válida a adoção de equipes multiculturais em função do despreparo da equipe técnica brasileira para os padrões exigidos. <b>Empresa B:</b> a multiculturalidade possui apoio da alta gerência. <b>Empresa C:</b> houve uma oportunidade para contratação de equipe multicultural, ainda que não faça parte da estratégia da empresa.

**Quadro 5 – Comparação entre os estudos de caso e as referências bibliográficas**

## 5 Considerações Finais

Esta pesquisa atingiu os objetivos propostos, uma vez que teve como finalidade a percepção de como a multiculturalidade, estudada através de equipes constituídas por membros de diversas nacionalidades, influencia o desempenho de um projeto, levando-o para o sucesso. Observou-se a partir da amostra, que os colaboradores que atuam ou que tiveram experiência em empresas multinacionais, que incentivam a diversidade cultural no meio corporativo e treinam seus colaboradores para isso, estão mais aptos a afirmar que a multiculturalidade traz benefícios valiosos para o projeto do que os demais.

Ainda que seja praticamente unanime a opinião de que a multiculturalidade estimula os indivíduos a pensar diferente, em vista das perspectivas distintas de cada cultura, e isso traga efeitos positivos para o desenvolvimento dos processos, não são todos que acreditam que este seja um grande diferencial. O incentivo da multiculturalidade, por exemplo, foi encontrado de forma muito mais evidente na Empresa B, a qual estimula a criação deste ambiente heterogêneo, do que nas Empresas A e C, onde a formação de equipes multiculturais não foi planejada, sendo fruto de uma oportunidade.

Nota-se ainda que, para o sucesso do projeto, é de suma importância o treinamento da equipe e a familiarização com os processos da organização, principalmente se os membros componentes apresentarem características distintas, fazendo com que se crie uma mesma “língua” dentro do meio corporativo.

O método apresentado apresenta certas limitações em função do tamanho da amostra e das características das empresas estudadas. Como os três casos tratam de organizações voltadas para a construção civil, a visão sobre o tipo de projeto pode ter sido tendenciosa, de forma que, para aprimorar os resultados, percebe-se a necessidade de amostragem com instituições de outros setores do mercado.

Como sugestão de trabalhos futuros, é proposta ainda a ampliação do estudo com membros de nacionalidades diferentes dos entrevistados no presente trabalho, visando coletar dados sob uma diversidade de fontes, bem como a coleta de informações em empresas





multinacionais, mais familiarizadas como o tema, visando expor as vantagens da multiculturalidade nos resultados dos projetos.

## Referências

- attistuzzo, F. J., & Piscopo, M. R. (2015). Global projects : A bibliometric study of International Business Journals. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 31–45.
- Gil, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas?, 4(c), 44–45. <http://doi.org/10.1111/j.1438-8677.1994.tb00406.x>
- Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos - As melhores práticas - 3ª edição*. (Bookman, Ed.) (3ª Edição).
- Lima, N., & Alves Patah, L. (2016). A Questão Cultural e sua Influência na Gestão de Equipes de Projetos Globais. *Cultural Issue and Its Influence in the Management of Global Project Teams.*, 8(1), 90–112. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117612908&site=eds-live&scope=site>
- Morioka, S., Monteiro, M., & Carvalho, D. (2012). Análise de fatores críticos de sucesso de projetos : um estudo de caso no setor varejista. *Produção*, 132–143. <http://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>
- 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*, 3(2), 178–206. <http://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>
- Powell, A., Powell, A., & Piccoli, G. (2004). Virtual teams : a review of current literature and directions for future research . Virtual Teams : A Review of Current Literature and Directions for Future. *DATA BASE*, 35(JANUARY).
- Project Management Institute. (2014). *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)* (5 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Rabechini Junior, R., & Carvalho, M. M. de. (2013). Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. *Produção*, 23(3), 570–581. <http://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000091>
- Rodrigues, I. (2010). Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: Um Estudo em Empresas Multinacionais Brasileiras. *Tese de Doutorado*, 194.
- Stare, A. (2011). THE IMPACT OF THE ORGANISATIONAL STRUCTURE AND PROJECT ORGANISATIONAL CULTURE ON PROJECT. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 16(2), 1–22.
- Vargas, R. V. (2016). *Gerenciamento de Projetos (8ª Edição): Estabelecendo diferenciais competitivos*. (S. M. de Oliveira, Ed.) (8 ed.). Rio de Janeiro: Brasport. Retrieved from <https://books.google.com.br/books?id=hM8IDAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt->



**VI SINGEP**

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

BR&source=gbs\_ge\_summary\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false