

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIANE TORTELLI

**MELHORES PRÁTICAS PARA GERENCIAR
PROJETOS GLOBALIZADOS TRABALHANDO
COM EQUIPES VIRTUAIS**

CURITIBA

2012

PUBLIC

ELIANE TORTELLI

**MELHORES PRÁTICAS PARA GERENCIAR
PROJETOS GLOBALIZADOS TRABALHANDO
COM EQUIPES VIRTUAIS**

**Monografia apresentada para obtenção do
Título de Especialização em Administração no
Curso de MBA em Gerenciamento de Projetos,
Setor de Administração, Universidade Federal
do Paraná.**

Orientadora: Prof .^a Mirian Palmeira

CURITIBA

2012

PUBLIC

RESUMO

Os projetos globais são uma consequência natural do crescimento competitivo entre os diversos países. Com o crescente desenvolvimento de soluções de mercado para a expansão dos produtos, os projetos globais passaram a depender do trabalho com equipes virtuais para permitir a interação entre equipes remotas de projeto. Tal interação é constituída por variados aspectos das interfaces de comunicação técnica, humana e organizacional. Este estudo analisa as associações entre esses aspectos das interfaces de comunicação das equipes virtuais e as melhores práticas para trabalhar com os fatores que interferem no sucesso dos projetos globalizados, os quais dependem dessa interface para alcançar seus objetivos. Foi realizada uma pesquisa junto a uma empresa global de mercado que passa por esse processo de trabalho com equipe remota e contínua busca das melhores práticas para gerenciar seus projetos. A pesquisa teve seus dados coletados por meio de questionários, sendo estes dados analisados através de várias associações importantes. Como resultado, várias associações significativas foram determinadas relativas à influência dos meios de comunicação, cultura, idioma, *time zone*, entre outras. A partir dessa análise do resultado da entrevista recomendam-se sugestões de melhores práticas para o bom gerenciamento de equipes virtuais com a finalidade de auxiliar no sucesso dos projetos globais.

Palavras-chave: Projetos globais. Equipes remotas. Equipes virtuais.

ABSTRACT

Global Project is a natural consequence in many countries caused by the company competitive growth. With this growing the market solution was developed to expand the global products, as result of it the global project have begun on the work of virtual teams to allow interaction with remote project teams. This interaction is composed by many aspects of technical interface communication, human and organizational. This study analyzed the association between the aspects of virtual team interface communication and the best practices to work with them, it influences the global project success that depends of this virtual interface to archive their objective. To analysis it better one research was done together with on Global company that is going through these necessities to work with virtual team and is looking continue best practices to manage their projects. The research information was collected by surveys and it was analyzed through many important associations. As result many relevant associations were identified and confirmed for better communication, culture, language, time zone, etc. Based on that, was generated a good recommendation view to manage virtual teams with the objective to support the global project success. Those results generated recommendation for better practices for Global Project Manager.

Key words: Global projects. Virtual team. Remote team.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.2 OBJETIVO PRINCIPAL.....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4 JUSTIFICATIVA	7
1.4.1 Justificativa teórica	8
1.4.2 Justificativa prática	8
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	10
2.1 A DINÂMICA DA GLOBALIZAÇÃO.....	10
2.1.1 Ciclos do mercado competitivo	10
2.1.2 O processo de globalização	11
2.1.3 Modelos organizacionais globais	13
2.2 EQUIPES VIRTUAIS.....	16
2.3 IMPACTOS AO TRABALHARMOS COM EQUIPES VIRTUAIS.....	19
2.4 MELHORES PRÁTICAS PARA GERENCIAR PROJETOS GLOBALIZADOS.....	23
2.4.1 Liderança do gerente de projeto local	23
2.4.2 Liderança do gerente de projeto global	24
2.4.3 Estruturando a equipe virtual em projetos globais.....	26
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	29
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	29
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	29
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis	30
3.1.3 Definição de outros termos relevantes	31
3.1.4 Operacionalização das variáveis, dimensões e formas de análise	32
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA, MÉTODO, POPULAÇÃO, AMOSTRA E DADOS.....	33
3.2.1 Determinação do tipo de pesquisa	33
3.2.2 Determinação do método e da técnica de coleta de dados.....	33
3.2.3 Determinação da população de pesquisa, amostragem e tamanho da amostra	33

3.2.4 Procedimento de campo	34
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	34
3.4 ESTRUTURA DO RELATÓRIO FINAL	35
3.5 UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 ANÁLISE PARA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS GLOBALIZADOS	37
4.2 ANÁLISE PARA CULTURA	38
4.3 ANÁLISE PARA DISTÂNCIA GEOGRÁFICA	41
4.4 ANÁLISE PARA MELHORES PRÁTICAS	43
4.5 OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO À INTERAÇÃO COM AS EQUIPES GLOBAIS	44
5 CONCLUSÕES	46
6 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE 1 - PERGUNTAS DE PESQUISA DE CAMPO	52
APÊNDICE 2 - RESULTADO TABULADO DA PESQUISA DE CAMPO	54

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por finalidade analisar as melhores práticas para gerenciar equipes virtuais. Nesse sentido, pretende-se identificar o que gerou essa nova necessidade, que teve início com as novas demandas do mercado ao se tornar global e os impactos para as empresas se adaptarem a esse contexto, bem como examinar de que modo isso interferiu na forma de trabalho das pessoas, fazendo surgir equipes de trabalho virtuais, distribuídas em qualquer ponto do globo com um mesmo objetivo de entregar resultados para as empresas em termos globais.

Nesse cenário, analisa-se como o Gerenciamento de Projeto deve lidar com as variáveis dessa forma de trabalho, em que pessoas e equipes estão dispersas em qualquer ponto de presença da empresa. Quais os impactos que surgem para o resultado dos projetos? Qual o perfil esperado para o novo gerente de projeto – antes conhecido e com aptidões para gerenciar equipes locais, e que agora se encontra face a face com essa nova e urgente demanda de gerenciar equipes virtuais?

Este trabalho busca apresentar ao gerente de projetos o contexto de mercado em que esse ambiente se encontra e os pontos mais influentes que interferem na comunicação das equipes virtuais, visando a auxiliá-lo a identificar os impactos nos resultados dos projetos. A partir dessa análise, baseada em pesquisa de campo, serão identificadas as recomendações de melhores práticas de gerenciamento de projetos nesse ambiente globalizado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as melhores práticas para gerenciar projetos globalizados trabalhando com equipes virtuais?

1.2 OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar as melhores práticas para gerenciar projetos globalizados trabalhando com equipes virtuais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores que mais influenciam na comunicação de projetos globalizados;
- Identificar os fatores que mais influenciam na cultura dos países envolvidos em projetos globalizados;
- Analisar os impactos da distância geográfica nos resultados dos projetos globalizados;
- Identificar as melhores práticas para gerenciar projetos globalizados.
- Identificar a opinião de gerentes de projetos em relação à interação com as equipes globais.

1.4 JUSTIFICATIVA

Impactadas por contínuas transformações em sua forma de operação – como globalização de mercado, aumento da concorrência, regulamentações ambientais, maiores custos de desenvolvimento, redução do quadro de pessoas –, empresas globalizadas estão implementando adaptações estruturais significativas que resultam em uma nova forma de atuar, passando de empresas locais e distintas para empresas globalizadas e unificadas. Orientadas por essa nova estratégia, essas empresas estão

procurando, cada vez mais, desenvolver produtos destinados não somente a um determinado local, mas que possam ser comercializados em diferentes partes do globo.

Essa nova forma de trabalho globalizado utilizada por empresas multinacionais demanda mecanismos de coordenação mais complexos, e o modelo de organização por projetos passa a ter função central neste processo. No ambiente de gerenciamento de projetos, o líder deve lidar com participantes geograficamente distribuídos e culturalmente distintos. Além disso, a coordenação de atividades e a troca de informações são muito mais complexas e fundamentais, mais difíceis de executar, quando comparadas às dos projetos nacionais, culturalmente homogêneos e centralizados. Considerando esse contexto, cabe perguntar: quais os impactos que os projetos sofrem trabalhando com equipes virtuais distintas no globo? Quais os fatores que influenciam essas pessoas, que são parte das equipes, em termos de cultura, ambiente, meios de comunicação, distância geográfica? Qual a melhor forma de liderar um projeto sabendo-se desses impactos? O que é importante que um gerente de projeto saiba antes de mergulhar nesse mar de desafios inerente à globalização do mercado? Levando-se em conta esses aspectos, pode-se justificar a importância do presente trabalho.

1.4.1 Justificativa teórica

Apresentar o complexo ambiente globalizado em seu contexto de surgimento e os impactos que resultaram nessa nova demanda em gerenciamento de projetos globais e formas de trabalhar com equipes virtuais.

1.4.2 Justificativa prática

Orientar os novos gerentes de projetos sobre o novo ambiente em que se encontram, apresentar os impactos que isso gera nos resultados do seu trabalho,

bem como recomendar as melhores práticas a serem adotadas no trabalho com equipes virtuais em projetos globalizados.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A revisão bibliográfica, no presente estudo, contempla as discussões sobre o início da globalização, os valores/modelos que orientaram essa alteração nas empresas, os novos conceitos que surgiram a partir da globalização, como o trabalho em equipes virtuais, projetos globalizados, limites do trabalho nesse contexto, e identificação das melhores práticas para gerenciar projetos globalizados trabalhando com equipes virtuais. Ao mesmo tempo, buscou-se analisar as contribuições dos diversos autores associando-as à prática de trabalho da autora em empresa multinacional.

2.1 A DINÂMICA DA GLOBALIZAÇÃO

Três ondas de mudança se sobrepõem nos dias de hoje, resultando em um quadro de grande turbulência: as mudanças nas condições de competição, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento. Esses fatores levam a novas formas de organizar as empresas.

2.1.1 Ciclos do mercado competitivo

Até a década de 1970, o mercado era caracterizado como vendedor. Ou seja, a demanda era maior que a oferta, aquilo que fosse produzido tinha mercado e, portanto, quem produzia definia as regras. Além disso, havia espaço para o crescimento econômico das empresas, sem maiores preocupações com uma possível eficiência sistêmica. As empresas podiam horizontalizar (aumentar o portfólio de produtos) ou verticalizar (aumentar o volume de operações produtivas) sem grandes limitações (FLEURY, 2000, p.2).

Somente após a segunda metade da década a situação passa a se inverter. Com a alteração nas condições de mercado a partir da chamada "crise do petróleo" e com a entrada de novas frentes internacionais (especialmente as empresas japonesas), a oferta passou a ser maior que a demanda, aumentando a competitividade e reduzindo o espaço de manobra das empresas em geral. Como este espaço se reduziu, iniciou-se um profundo processo de reestruturação das empresas e entre as empresas (FLEURY, 2000, p.2).

2.1.2 O processo de globalização

Paralelamente a esse aumento de competitividade decorrente de uma alta capacidade de produção, há outra dimensão a considerar, geralmente designada como globalização industrial. Parece haver certo consenso de que, ao menos em termos econômicos (BAUMANN, 1996, p.6), o mundo, ao final da década de 1990, estava entrando num terceiro estágio do processo de globalização.

O primeiro processo de globalização foi a globalização financeira, iniciada nos anos de 1970 com a desregulamentação dos mercados financeiros e potencializada pelo avanço das tecnologias de comunicação e computação. O segundo foi a globalização comercial, que se iniciou nos anos de 1980 com a redução das barreiras nacionais ao comércio internacional e com os novos conceitos e mecanismos gerados pelas tecnologias de transporte. O terceiro e atual momento é o da globalização produtiva, o que implica que as empresas internacionais procuram se organizar em termos de uma lógica de operações integrada em nível global. As empresas multinacionais se transformam em empresas transnacionais e o padrão de operações multido-mésticas passa a ser substituído por um padrão global (FLEURY, 2000, p.2).

Após a Segunda Guerra, o grande determinante da internacionalização da produção foram empresas que passaram a ser chamadas multinacionais. O padrão de operações que elas estabeleceram foi caracterizado por Porter (1986, p.20) como sendo multinacional.

Em face do processo de globalização da produção e dos mercados, aumentou a competição e reduziu-se o espaço de manobra das empresas, que passaram a adotar novas estratégias e formas de operação. As grandes empresas mundiais se caracterizam por:

- novo padrão de operações integrado de todas as suas unidades;
- racionalização de recursos em nível global; e
- novas formas de articulação interempresarial (concorrência).

Observa-se que ocorre uma mudança em relação ao padrão de operações, passando de multidoméstico para um padrão global, com algumas características implícitas, a saber:

- as estratégias das subsidiárias passam a ser alinhadas em termos de uma estratégia global de competição;
- as arquiteturas organizacionais das empresas globais são redefinidas em um nível mundial para melhor prover a integração dos processos de comunicação e de tomada de decisão, a racionalização do uso de recursos pela eliminação de redundâncias e a especialização de funções;
- os sistemas de controle gerencial são reestruturados a partir de procedimentos padronizados no sentido de prover uniformidade de informações e análises comparativas de desempenho entre unidades (FLEURY, 2000, p.3).

Pressionadas por frequentes transformações em seu ambiente de operação, tais como globalização de mercado, aumento da competição, regulamentações ambientais, maiores custos de desenvolvimento, entre outras, empresas multinacionais têm implementado adaptações estruturais significantes que resultam em quebra de fronteiras internas e externas (fusões, aquisições e alianças) (ALLOUCHE; HUAUT, 1998 *apud* MENDEZ, 2003, p.96-102).

Dentre as várias estratégias que as empresas têm adotado para se manterem competitivas nesse cenário, chamam a atenção aquelas implementadas por empresas multinacionais que visam à otimização de seus recursos em termos globais. Nesta linha, empresas multinacionais estão cada vez mais procurando desenvolver produtos

globalizados, ou seja, produtos destinados não somente a um determinado local, mas que possam ser comercializados em diferentes partes do planeta (MENDEZ, 2003, p.96-102).

O desenvolvimento de produtos globais não traz vantagens somente em termos de redução do custo do desenvolvimento propriamente dito, mas também do custo do produto em si, uma vez que se pode conseguir maior economia de escala com possibilidades de fornecimento global de componentes.

O desenvolvimento de produtos e de plataformas ou módulos globais frequentemente implica a necessidade de se criarem equipes de trabalho que envolvam pessoas geograficamente distribuídas por diferentes partes do mundo. Na seção 2.2 deste estudo serão analisadas essas equipes virtuais e suas interferências.

2.1.3 Modelos organizacionais globais

O modelo pelo qual as empresas se gerenciam influencia o modo como os gerentes de projetos devem trabalhar. Assim, cabe analisar qual linha a empresa está adotando para que esse novo gerente de projeto global possa atuar globalmente. Para uma melhor compreensão e organização desse novo modelo de empresas globalizadas, vários estudos foram apresentados com o intuito de delinear, orientar e definir as possíveis e melhores formas de interpelação entre esses vários pontos de presença da empresa no globo. Destaque-se que, dependendo do objetivo da globalização da empresa – desenvolvimento de um produto, linha de fabricação, entre outros – podem surgir diferentes meios de as empresas definirem sua forma de trabalho e gerenciamento do trabalho entre filiais e matrizes.

Dentre os estudos realizados nessa área para definição da forma de relacionamento entre os pontos de presença das empresas globalizadas serão mencionados aqui somente alguns, para melhor compreensão do contexto e impacto na forma de gerenciar esses ambientes.

O estudo de Liviero (2005, p.21) apresenta como referência os trabalhos de Bartlett e Ghoshal (1989), Brockhoff e Schmaul (1996), Chiesa, Sone e Barbeschi (1993) e Chiesa (2000). Segundo esses autores, os mercados apresentam modelos de coordenação bem definidos e podem se adaptar em favor do desenvolvimento e estratégia da empresa.

Bartlett e Ghoshal (1989) definiram quatro possíveis modelos de desenvolvimento gerenciado:

1. *Center-for-global* (centralizado para global): o produto da empresa é desenvolvido na matriz e enviado para os outros pontos de presença, com poucas atividades técnicas para adaptação do produto no ambiente local;
2. *Local-for-local* (local para local): totalmente voltado para o mercado local, sem objetivo de produtos globalizados;
3. *Locally-leveraged* (localmente alavancado): neste modelo o desenvolvimento do produto está baseado na sede de maior mercado, ou seja, está próximo do maior cliente. Podem ocorrer adaptações do produto localmente, gerando possível duplicidade de custos;
4. *Globally-linked* (globalmente conectado): define-se pelo conhecimento, em que o forte é a equipe de projeto mais capacitada. Neste modelo são criadas conexões entre as unidades da empresa para combinação de esforços e criação de unidade para alavancar o processo de crescimento. A empresa coordenada desta forma é aquela capaz de fazer uso dos recursos disponíveis numa base global. Equipes temporárias são montadas para desenvolver novos produtos, obtendo recursos das unidades técnicas e de mercado mais relevantes mundialmente.

Brockhoff e Schmaul apresentam três possíveis modelos empresariais de coordenação entre os pontos de presença:

- *Hub-model* (modelo centralizado): neste modelo a central (matriz) retém a tecnologia de desenvolvimento e desempenha o papel de centralizador de ação e decisão.
- *Network-model* (modelo em rede): no modelo em rede os pontos de presença também ganham destaque, sendo considerados centros de exce-

lência pela central e possuindo um determinado grau de autonomia de decisão. A desvantagem é que, ocorrendo isso, geralmente perde-se um pouco do controle na central e não se ganha sinergia nos casos em que se requer um trabalho mais coordenado.

- *Center-of-competencia model* (modelo baseado em centro de competência): caracteriza-se por tomada de decisões centralizadas na central, mas os pontos de presença podem ter o centro de excelência de determinadas áreas tecnológicas.

Chiesa, Sone e Barbeschi (1993) concluíram que as maiores dificuldades dos modelos centralizadores estariam associadas às dificuldades no gerenciamento de informações de mercados e às adaptações do produto necessárias ao atendimento de demandas locais.

Porém, impulsionadas pela disponibilidade de novas tecnologias de informação, as empresas continuaram evoluindo nas formas de aperfeiçoar e otimizar os recursos e os processos de gerenciamento global das unidades, bem como em suas formas de se relacionar, com o objetivo de alcançar maior lucro e melhor mercado.

Mesmo após o surgimento de alguns estudos baseados nesse contexto de globalização apareceram vários outros modelos, como o modelo chamado de 'centro de competência', bem como continuam ocorrendo outras adaptações, que tornam os modelos mais eficazes, num processo contínuo de melhorias.

Atualmente, as empresas estão buscando, em sua maior parte, trabalhar sob um modelo que melhor se adapte às exigências do mercado no sentido custo operacional reduzido. É muito raro, hoje, encontrar empresas globais que não estejam buscando melhorias no sentido de evitar duplicidade de trabalhos ou funções. Não existem mais barreiras físicas para separar o objetivo final das empresas globalizadas.

As empresas têm buscado reduzir custos locais mediante a centralização de algumas soluções que não precisam necessariamente ter coordenação local. A solução pode estar em um único local somente do globo e atender a todas as demandas dos demais pontos de presença. Essa centralização de soluções nas empresas globalizadas tem trazido redução do custo operacional e recursos para manutenção dos ambientes locais.

Nesse contexto de modelos de se administrar uma empresa globalizada é que surge uma demanda fundamental, como elo de ligação entre esses vários pontos, a saber, a figura do gerente de projetos, que possa administrar todas essas diferenças na empresa e trabalhar com pessoas em qualquer ponto do globo, seguindo qualquer um desses modelos apresentados.

2.2 EQUIPES VIRTUAIS

No cenário apresentado na seção anterior, no qual as empresas estão inseridas em um modelo globalizado, o processo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos torna-se mais complexo. Independentemente do modelo de relacionamento adotado entre a central e seus pontos de presença, a forma totalmente isolada pela central ou pelas unidades é uma situação que se apresenta cada vez mais rara. Inclusive, os modelos de centralização demandam forte cooperação e integração global de outras áreas, seja para conhecimento das necessidades do mercado local, ou por diferentes legislações e características regionais.

As empresas estão utilizando bastante as equipes de trabalho formadas por pessoas distribuídas em diversas partes do mundo. São grupos orientados por um objetivo comum, com vínculo de tempo estimado da duração de um projeto. Essas pessoas, unidas, sem fronteiras de espaço, tempo e organização, compõem as chamadas equipes virtuais. Empresas globalizadas frequentemente criam equipes virtuais que contemplam participantes de diferentes nacionalidades para executarem projetos globais.

Equipes virtuais globais podem ser empregadas na alocação de recursos especializados de desenvolvimento de novos produtos que estão globalmente distribuídos e não podem ser reunidos em um mesmo local. Segundo McDonough III, Kahan e Barczak (2001, p.110-120), essas equipes têm a capacidade de ser um meio mais econômico e prático para desenvolver novos produtos e serviços.

De acordo com Evaristo e Scudder (2000, p.6), nos projetos dispersos geograficamente o gerenciamento e a comunicação entre os membros da equipe são fundamentais. Entretanto, muito do que já foi feito na área de gerenciamento de projetos não trata dos problemas presentes quando os membros da equipe estão dispersos. Projetos virtuais envolvem novos desafios quando comparados a práticas usuais de gerenciamento de projetos (SOLOMON, 1995, p.49-58).

Percebe-se que o foco no desenvolvimento de projetos globalizados está ligado diretamente ao sucesso de se gerenciar projetos com eficácia. Realmente, o gerenciamento de projetos parece ser a forma mais apropriada de coordenar atividades de desenvolvimento de produtos trabalhando com equipes virtuais.

Contudo, se por um lado esta estratégia tem trazido vantagens, por outro tem criado desafios adicionais que muitas vezes não são abordados quando o “gerenciamento de projetos” é estudado. Em equipes virtuais globais deparamo-nos com pontos conflitantes, dentre os quais se destaca o fato de que as pessoas estão geograficamente dispersas e são culturalmente diversas.

As figuras a seguir mostram uma comparação entre o gerenciamento de um projeto local e o gerenciamento de um projeto globalizado, com pessoas geograficamente dispersas.

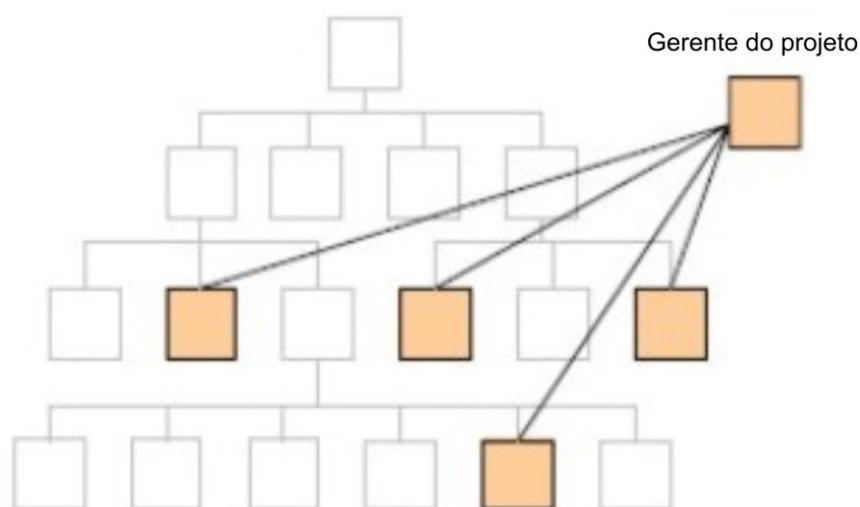


FIGURA 1 - VISÃO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS LOCAIS

FONTE: Liviero (2005, p.22)

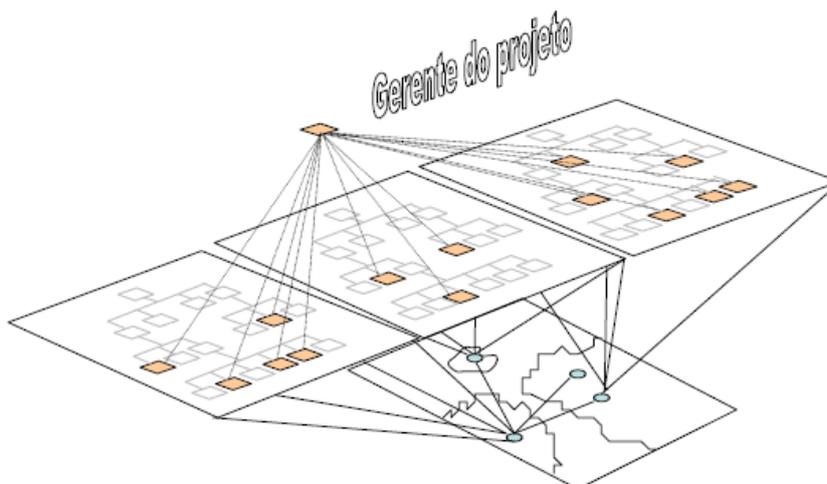


FIGURA 1 - VISÃO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS GLOBALIZADOS
 FONTE: Liviero (2005, p.22)

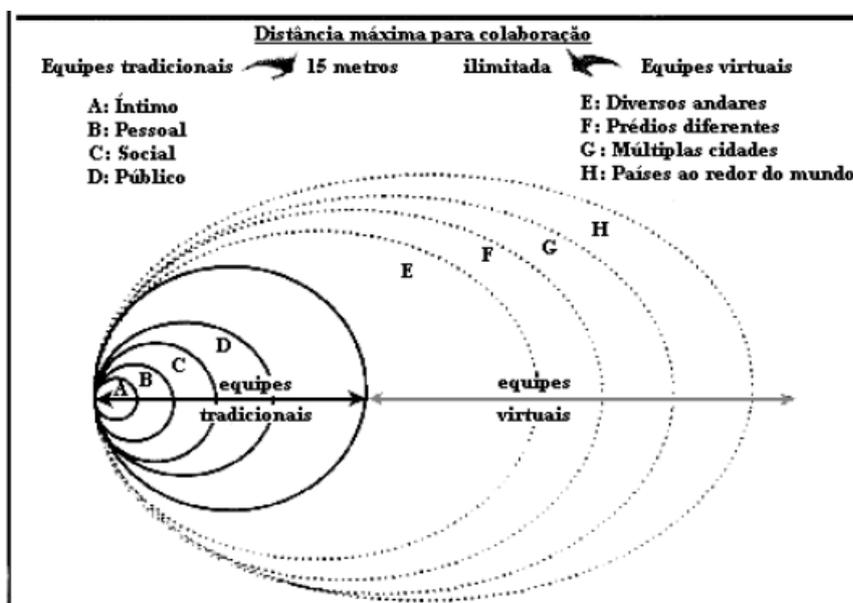


FIGURA 2 - VISÃO SISTÊMICA DE EQUIPES LOCAIS X VIRTUAIS
 FONTE: Adaptado de Lipnack e Stamps (1997)

Como se observa, as equipes locais são aquelas nas quais os recursos estão próximos uns dos outros, e as equipes virtuais, ao contrário, são aquelas em que os recursos apresentam grande distanciamento físico entre si. Allen (1977, p.45) afirma que existe uma distância máxima entre os membros de uma equipe, a saber, de 15 metros, que, se ultrapassada, provavelmente resultará em pouca colaboração entre esses.

Evidencia-se que o contexto globalizado acrescenta uma complexidade maior ao processo de gerenciamento de projetos devido à distância e as diferenças culturais, de idiomas, de fusos horários dos países, entre outros.

Como consequência, o gerenciamento de equipes globais apresenta novos desafios, e, em muitos aspectos, maiores dificuldades. Num esforço para gerenciar suas equipes globais com eficácia, as empresas globalizadas têm usado uma variedade de tecnologias de informação, como videoconferência, audioconferência, *chat*, entre outras.

Embora muitos dos limites associados ao uso dessas tecnologias tenham sido superados, muitas empresas têm descoberto que a tecnologia, isoladamente, não tem sido suficiente para se conseguir um desempenho sustentável com equipes globais. Conforme indicam estudos recentes, os problemas principais enfrentados pelas empresas envolvem falhas em gerenciar, de forma eficaz, as pessoas envolvidas no projeto global.

2.3 IMPACTOS AO TRABALHARMOS COM EQUIPES VIRTUAIS

A comunicação é o processo mais diretamente afetado nas equipes virtuais globais quando comparadas às equipes locais, tanto pela distância entre os membros como pelos seus diferentes estilos de comunicação, em razão das particularidades culturais.

Um objetivo comum é imprescindível para qualquer equipe. Porém, as equipes virtuais são muito mais dependentes de uma definição clara e coerente do objetivo do que as equipes tradicionais, nas quais as interações entre os membros são mais próximas e fáceis, sem grandes barreiras de comunicação.

A comunicação em equipes virtuais é baseada no suporte tecnológico, sendo este predominante em equipes dispersas geograficamente. O processo de comunicação em que o suporte principal é a tecnologia recebe o nome de CMC (Comunicação

Medida por Computador). Warkentin (1997, p.975-996) define os CMCs como sistemas sociotécnicos, os quais sustentam e incrementam as atividades de comunicação de membros de equipe em trabalhos cooperativos. Os CMCs dividem-se basicamente em dois grupos: síncronos e assíncronos, cujas características principais são apresentadas no quadro a seguir:

CARACTERÍSTICA TEMPORAL DO CMC	TIPO	APLICATIVOS
Síncrono	<i>Chat</i> (mensagem instantânea)	<i>Microsof Messenger, ICQ</i>
	Teleconferência (áudio e videoconferência)	<i>Netmeeting, CU-SeeMe, WebEx</i>
	Conferência de dados	<i>Whiteboards, Application sharing</i>
	Telefonia via internet	<i>VoIP</i>
	Sistema de reunião eletrônica ou virtual	<i>GroupSystems, MeetingWorks, TeamFocus, VisionQuest, Facilitate.com</i>
Assíncrono	<i>E-mail</i>	<i>Outlook, Hotmail</i>
	Fórum de discussões, ferramentas de <i>groupware</i>	<i>Lotus Notes</i>
	Páginas <i>web</i>	
	Softwares de trabalho em equipe (<i>groupware</i>)	<i>Intranet, Newsgroup, Document sharing</i>

QUADRO 1 - PRINCIPAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO (CMC) ENTRE EQUIPES VIRTUAIS SEGUNDO CARACTERÍSTICA TEMPORAL

FONTE: Adaptado de Bajwa *et al.* (2005)

O quadro mostra diversos tipos de ferramentas dos CMCs. Todos eles são de interesse para o estudo de equipes virtuais, pois são empregados conforme a necessidade de comunicação. A escolha e forma de utilização dessas ferramentas é influenciada por características culturais das equipes (BOURDREAU, 1998, p.120-128).

Attaran e Attaran (2002, p.13-20) analisaram um conjunto de ferramentas colaborativas e as segmentaram conforme o tipo de utilização e suas funcionalidades, como segue: ferramentas para reunião virtual, trabalho em equipe, gestão de projetos e compartilhamento de informações.

Certamente, a escolha da tecnologia de suporte à comunicação deve levar em conta a tarefa a ser realizada, como a geração de ideias, resolução de problemas rotineiros, resolução de problemas complexos, negociação de conflitos técnicos ou interpessoais, divulgação de informação. Entretanto, Powel (2004, p.8) argumenta

que a escolha da tecnologia depende também das preferências individuais, das experiências individuais com tecnologia, da facilidade de uso e da urgência da tarefa (HOLLINGSHEAD; MCGRATH; O'CONNOR, 1993, p.307-333).

Na conjunção entre tipo de tarefa a realizar e preferências, o estudo de Beise (2004) mapeou algumas percepções de gerentes quanto ao uso de tecnologias para equipes virtuais: a videoconferência foi apontada como a ferramenta menos útil ou essencial, sob a alegação de que a audioconferência seria capaz de atingir os mesmos resultados, apesar de esta última não permitir a captação de sinais de expressão facial dos ouvintes. As ferramentas de compartilhamento de apresentações (como o *Netmeeting*, *WebEx*) foram citadas como potencialmente úteis.

A interação síncrona é mais valorizada quando surgem problemas, pois a interação assíncrona oferece maior margem para a omissão em relação aos problemas – e-mails, por exemplo, são facilmente ignorados, além de apresentarem problemas ocasionais pelo excesso de destinatários copiados nas mensagens. Ademais, pode ocorrer má interpretação da mensagem por alguns receptores, pois a linguagem escrita é mais passível de ser mal interpretada e eventualmente ignorada, principalmente quando possui muitos destinatários secundários (BEISE, 2004). Constatou-se que o e-mail e o telefone são complementares, e não substitutos um do outro.

De forma geral, o *e-mail* deve ser evitado para a tomada de decisão ou solução de problemas interpessoais, da mesma forma que a áudio e a videoconferência não são as melhores ferramentas para prover informações (BEISE, 2004).

Alguns problemas em equipes virtuais que não a comunicação são derivados desta, como a má interpretação e a perda de confiança (ANAWAT, 2006, p.51). Outros problemas podem surgir devido à complexidade do ambiente virtual, à falta de conhecimento internacional e a problemas de tempo.

Gundi e Kamel (2003, p.62-86), em seus estudos, examinaram o relacionamento entre cultura corporativa e conflitos em equipes multiculturais e concluíram que a disseminação da cultura corporativa ajuda a reduzir esses conflitos e a melhorar a eficiência da equipe. A cultura da cooperação pode se sobrepor à nacional, por

isso é importante que seja disseminada entre os membros da equipe. Prover um ponto de referência comum pode unir a equipe. O grau em que a cultura corporativa afeta a cultura nacional, porém, não é conhecido.

Os impactos nos resultados dos projetos globalizados podem ocorrer devido aos fatores mediadores de comunicação. Seguem-se alguns exemplos de fatores que interferem na comunicação e de como essa nova forma de trabalhar necessita de meios de gestão e ferramentas de trabalho específicos.

- Uso de tecnologia: exerce um papel importante no sucesso das equipes virtuais porque ajuda a modelar a forma de comunicação empregada. Por exemplo, o *e-mail* permite aos membros da equipe se comunicarem de forma assíncrona, na ocasião de maior conveniência, enquanto as ligações telefônicas exigem a presença simultânea dos participantes mas permitem respostas imediatas de cada participante. A videoconferência, por sua vez, pode enriquecer os relacionamentos sociais por mostrar face a face os membros do grupo.
- Localização referente a tempo e espaço: diferenças de fuso horário e distância física podem afetar o modo como os membros da equipe se comunicam. Grandes diferenças de fuso requerem observar melhor a respeito dos relógios biológicos e atividades sociais particulares dos membros da equipe. Quanto maior a distância, mais provável que existam diferenças culturais (como raça, religião, língua, estrutura política e social) entre os participantes das equipes.
- Formas de comunicação: a evolução da comunicação de unidirecional para bidirecional (em que os membros falam uns para os outros) até a comunicação mútua (os membros falam com os outros) permite uma ligação mais concreta entre os membros da equipe.

Em face dessas considerações, conclui-se que gerenciar projetos globalizados constitui uma tarefa bastante complexa para um gerente de projeto, sobretudo para os principiantes. Contudo, esses projetos trazem muitos bons resultados para as

empresas e, por esse motivo, seu número está crescendo a cada dia. Devido a isso, esses estudos apresentados discutem os principais pontos de conflito e necessidades com o objetivo de identificar, através da pesquisa de campo, quais as melhores práticas, os melhores caminhos já trilhados, com vistas a instruir o novo gerente de projetos globais, o qual vai trabalhar com equipes virtuais, levando em conta as características citadas.

2.4 MELHORES PRÁTICAS PARA GERENCIAR PROJETOS GLOBALIZADOS

Com base na revisão bibliográfica e análise dos pontos conflitantes e experiência adquirida, foram identificadas as práticas a seguir como as mais recomendadas para o gerente de projeto global. Esta, com certeza, não constitui a única fonte de consulta para um gerente de projeto iniciante no assunto, mas certamente servirá como uma referência para que este identifique as peculiaridades e necessidades do trabalho com equipes virtuais em projetos globalizados.

2.4.1 Liderança do gerente de projeto local

O gerente de um projeto local deve ter as características mínimas necessárias ao cargo pretendido e ao bom andamento do projeto.

Palma (2005, p.51) menciona, com base em trabalho elaborado pela Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP) – Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos 2004, oito aspectos que comporiam a atitude pessoal necessária ao gerente de projetos:

1. capacidade de comunicação;
2. iniciativa, engajamento, entusiasmo, capacidade de motivação;

3. capacidade de fazer contatos;
4. sensibilidade, autocontrole, habilidade em reconhecer valores, prontidão para assumir responsabilidades, integridade pessoal;
5. capacidade para a resolução de conflitos, cultura de argumentação, imparcialidade;
6. habilidade em encontrar soluções, pensamento holístico;
7. lealdade, solidariedade, prontidão em ajudar;
8. capacidade de liderança.

Ao comparar essa análise para o caso de projetos globalizados, percebe-se uma primeira necessidade de aprimoramento do modelo, considerando as complexidades adicionais inerentes ao trabalho com equipes virtuais, como já foi abordado: diferentes culturas e idiomas, diferentes fusos horários, distância, meios de comunicação etc.

2.4.2 Liderança do gerente de projeto global

Para o caso de equipes virtuais formadas por grupos não homogêneos, é necessário que o gerente do projeto esteja ciente das particularidades ou diferenças culturais inerentes a essas equipes e saiba adaptar seu estilo à condição adequada, pois muitas vezes é preciso lidar com situações em que parte do grupo espera um determinado estilo de gerência, e outra parte espera um estilo diferente (a exemplo de equipes formadas por americanos, japoneses, chineses, escandinavos, entre outros).

Souder e Jenssen (1999, p.183-203) apontaram, em seus trabalhos, algumas características importantes ao gerente de projeto global. São elas:

- **Proficiência nos idiomas utilizados pela corporação:** percebeu-se como o idioma interfere no resultado de um projeto globalizado. Gerentes multilíngues de projetos facilitam a comunicação entre os membros da equipe e

possuem maior acesso aos diferentes níveis de liderança distribuídos mundialmente pelas unidades da empresa. Ao falar fluentemente o idioma definido no projeto, ele obtém maior confiança dos superiores e se destaca.

- **Conhecimento técnico geral:** o gerente do projeto precisa conhecer os desafios técnicos inerentes a este para poder responder aos desafios, através da determinação do recurso necessário e de um plano de ação adequado. Sem este conhecimento, a equipe pode não estar adequadamente orientada para enfrentá-los.
- **Bom relacionamento com as unidades do grupo e conhecimento das estruturas organizacionais das mesmas:** a necessidade de contatos frequentes com várias subsidiárias e a matriz demanda que o gerente do projeto tenha bom relacionamento com as pessoas chaves de cada unidade para o andamento do projeto, bem como conhecimento das particularidades organizacionais de cada uma destas unidades.
- **Capacidade de negociação e motivação:** normalmente o gerente do projeto obtém os recursos necessários da organização formal da corporação. Desta forma, ele precisa constantemente negociar recursos e motivar a necessidade dos mesmos, seja para iniciar o projeto, por uma questão de diferentes prioridades, ou ainda devido a desvios surgidos durante o andamento do projeto.
- **Habilidade de gerenciamento de projetos:** assim como para qualquer projeto, no caso de projetos globalizados é importante que o gerente conheça as ferramentas de gerenciamento.
- **Abertura para a aprendizagem constante:** o gerente do projeto, particularmente no caso de projetos globalizados, precisa ter a humildade de reconhecer que seus conhecimentos são limitados e que ele depende da equipe para o sucesso do projeto. Especialmente no caso de equipes transnacionais, a diversidade cultural soma-se à diversidade de especializações, fornecendo muito valor agregado ao projeto.

2.4.3 Estruturando a equipe virtual em projetos globais

É necessário que se criem estruturas mais homogêneas em toda a organização. Desta forma, um dos pontos fundamentais no desenvolvimento globalizado é o estabelecimento de uma estrutura de decisões muito bem definida e divulgada em nível corporativo global.

Para a formação de uma equipe virtual sustentável deve-se observar algumas características dos membros, como o conforto em relação ao compartilhamento de informações via computadores, a capacidade de ser assertivo através de meios eletrônicos e traços de empatia. Pessoas tímidas, que se sentem mais confortáveis comunicando-se por escrito do que oralmente, podem se sentir à vontade em equipes virtuais.

Barczak (2006, p.28-35) sugere alguns procedimentos no desafio de interagir com diferentes línguas nativas: enviar documentos críticos e material para todos os membros da equipe; dar tempo para os membros "digerirem" e responderem à informação; desenvolver e distribuir registros escritos de todas as reuniões antes e após as mesmas; dar tempo para a preparação dos mesmos antes das reuniões e confirmar o entendimento depois; educar os membros quanto aos desafios deste tipo de equipe; trabalhar com os membros no sentido de criar terminologia comum, com termos claros.

Graton (2007) lista algumas boas práticas quanto à escolha dos membros das equipes virtuais:

- solicitar voluntários para a composição da equipe virtual, aqueles cuja prova de compromisso seja o desejo de participar de equipes virtuais;
- incluir alguns membros que já se conheçam, de forma que os relacionamentos herdados facilitem a construção rápida de redes entre os membros. Por outro lado, se a maioria já se conhece, pode-se gerar o gatilho da inovação propiciada pelas ideias de novos membros;

- compor parte da equipe com os extensores de fronteiras, os quais, por sua capacidade ou histórico de trabalho, têm muitas conexões com pessoas úteis fora da equipe;
- dividir os trabalhos das equipes em módulos, de forma que o progresso em uma localidade não seja fortemente dependente do progresso em outra localidade;
- criar um site *on-line* para a colaboração, troca de ideias e inspiração mútua;
- estimular a comunicação, mas sem forjar encontros sociais;
- criar um diretório único global para armazenar as informações e documentos do projeto (fases, cronograma, atas). Este diretório deve ser compartilhado por todos que compõem a equipe de projetos nas diferentes partes do globo.

Ainda referente à comunicação, pode-se explorar melhor esse meios ao se utilizar de outros recursos para compartilhar informações disponíveis sobre o projeto, como, por exemplo, envio de imagens (fotos, desenhos, vídeos). Pode-se, assim, trabalhar mais com a imagem visual, pois esta ajuda na compreensão, mais que a escrita somente.

Além dos pontos acima, cabe destacar, também, como grandes influentes para o sucesso de projetos globalizados os recursos que se seguem:

- estrutura corporativa para tomada de decisões e comunicação apropriada ao contexto globalizado: a empresa deve estar comprometida globalmente com os projetos, apoiar os processos e participar da tomada de decisões, servindo de suporte e liderança para o gerente do projeto. Toda decisão deve ser comunicada apropriadamente a todas as unidades para que não haja conflitos entre decisões globais e locais;
- processos de gerenciamento de projetos bem definidos e padronizados: a padronização dos processos proporciona maior facilidade de entendimento quando um projeto está envolto em um contexto multicultural.

Todas as unidades devem utilizar os mesmos procedimentos padrões, e, para que eles possam funcionar de forma adequada globalmente, é necessário que as diferentes unidades participem de seu desenvolvimento, sejam envolvidas no processo;

- definição de um idioma corporativo comum ao conjunto das unidades: todas as informações devem ser comunicadas de maneira clara às unidades envolvidas;
- elaboração de estruturas organizacionais de projeto local: criação de estruturas de projetos locais para atuarem como focais e como apoio ao gerente de projeto local. Isto faz com que o gerente de projetos global possa liderar uma equipe culturalmente homogênea, eliminando-se muitos dos problemas inerentes a uma equipe multicultural e dispersa;
- definição de procedimentos específicos, adequados ao contexto globalizado, para troca de informações entre os membros da equipe: é necessário que se estabeleçam reuniões face-a-face no início do projeto e, também, durante o seu andamento;
- gerentes de equipes virtuais devem ser treinados tanto em novas estratégias de gestão de equipes quanto em novas formas de trabalho e interação.

Com base nas considerações da revisão bibliográfica sobre o trabalho com equipes virtuais em projetos globalizados, apresenta-se, no capítulo a seguir, como se deu a elaboração do questionário de campo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para atender ao objetivo principal deste estudo, a saber, identificar as melhores práticas para gerenciamento de projetos trabalhando com equipes virtuais, foi necessário desenvolver aspectos relacionados à metodologia, tais como especificação do problema (perguntas de pesquisa, definição constitutiva e operacional das variáveis, definição de outros termos relevantes, operacionalização das variáveis, dimensões e formas de análise), delineamento da pesquisa (determinação do tipo de pesquisa, do método e da técnica de coleta de dados, da população de pesquisa, amostragem e tamanho da amostra), procedimento de campo, e limitações da pesquisa (MATTAR, 1997), além de mostrar a estrutura do relatório de pesquisa e da utilização de seus resultados.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

A partir do objetivo geral e dos objetivos específicos, apresentam-se as perguntas de pesquisa:

Referentes à comunicação

- a) O idioma é um dos grandes problemas de comunicação que impactam os projetos globalizados?
- b) A comunicação em projetos globalizados ocorre via *e-mail*, *chat*, videoconferência. Estes meios de comunicação limitam a totalidade da comunicação entre pessoas?
- c) Pela má comunicação entre equipes virtuais, a confiança no trabalho pode ser afetada?

Com relação à cultura

- a) Podemos afirmar que temos diferenças culturais dentro de nossas equipes virtuais?
- b) A diferença cultural impacta na forma de trabalho em equipes virtuais?
- c) A cultura é um item importante para ser gerenciado pelo gerente de projeto global?

Referentes à distância geográfica

- a) A diferença de horário entre países impacta na forma de trabalho das equipes virtuais?
- b) A falta de contato presencial entre os membros da equipe virtual (o qual permite expressão corporal, entonação de voz, conversas informais) dificulta o trabalho entre as pessoas?
- c) É de fundamental importância pelo menos uma reunião presencial durante o projeto para apresentação das equipes de trabalho.

Relativamente às melhores práticas

- a) O perfil do profissional para gerenciar projetos globalizados precisa ser diferente do gerente de projetos locais?
- b) A forma de comunicação utilizada durante o projeto deve ser muito bem sincronizada antes de iniciar um projeto global?
- c) Líderes locais para auxiliar o gerente de projetos globais devem ser escolhidos em cada localidade para facilitar a comunicação?
- d) Questão aberta para opinião de melhores práticas pelo entrevistado.

3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis**Projeto local**

DC: projeto local é todo projeto realizado dentro de um mesmo local físico, onde as pessoas estão próximas e têm contato diário ou durante todo o projeto pessoalmente.

DO: serão analisados seus conceitos e diferenças baseados na revisão bibliográfica e conhecimento pessoal de trabalho com essa área.

Projeto global

DC: projeto global é todo projeto realizado com distâncias geográficas distintas, entre países e localidades diferentes do globo, os quais podem ser ou não da mesma empresa, tendo contudo um mesmo objetivo.

DO: serão analisados seus conceitos e diferenças baseados na revisão bibliográfica e conhecimento pessoal de trabalho com essa área.

Equipe virtual

DC: equipe virtual são pessoas trabalhando para projetos globais que não se conhecem pessoalmente devido à distância, e, com isso, se comunicam somente através de meios de comunicação (*e-mail, chat, videoconferência*).

DO: serão analisados seus conceitos e diferenças baseados na revisão bibliográfica e conhecimento pessoal de trabalho com essa área.

Melhores Práticas

DC: melhores práticas para se gerenciar projetos globalizados são as recomendações baseadas na experiência de pontos de conflito na forma de trabalhar com equipes virtuais. Dentre estes pontos de conflito estão cultura, comunicação, diferença de *time zone*.

DO: as melhores práticas foram baseadas na pesquisa bibliográfica realizada e na experiência pessoal de trabalho da autora com projetos globais.

3.1.3 Definição de outros termos relevantes

Um outro conceito relevante neste estudo é o de **globalização**, que remete à economia de mercado em que as empresas estão pesquisando outros mercados para seus produtos, mercados estes que podem estar fisicamente em qualquer outro país além do país de origem.

3.1.4 Operacionalização das variáveis, dimensões e formas de análise

A operacionalização das variáveis vem apresentada no quadro-resumo a seguir, que mostra, também, como foram atendidos os objetivos específicos do presente estudo.

VARIÁVEIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMAS DE ANÁLISE
Comunicação em projetos globais	O idioma é um dos grandes problemas de comunicação que impactam os projetos globalizados.	Identificar a percepção da importância do idioma em projetos globais.
	Os meios de comunicação limitam a totalidade da comunicação entre pessoas.	Identificar se os entrevistados percebem a dificuldade da limitação na comunicação.
	Pela má comunicação entre equipes virtuais, a confiança no trabalho pode ser afetada.	Identificar a percepção do usuário com relação ao impacto da falta de confiança no trabalho remoto.
Cultura	Podemos afirmar que temos diferenças culturais dentro de nossas equipes virtuais.	Percepção de um novo influenciador em trabalhos de equipes remotas.
	A diferença cultural impacta na forma de trabalho em equipes virtuais.	Análise da percepção do impacto das diferentes culturas.
	A cultura é um item importante a ser gerenciado pelo gerente de projeto global.	Identificação de uma nova variável a ser adicionada nas melhores práticas do gerente.
Distância geográfica	A diferença de horário entre países impacta na forma de trabalho das equipes virtuais.	Mapear a percepção de que <i>time zones</i> diferentes impactam nos horários de trabalho dos membros da equipe.
	A falta de contato presencial entre os membros da equipe virtual (expressão corporal, entonação de voz, conversas informais) dificulta o trabalho entre as pessoas.	Confirmação sobre se a falta de contato visual interfere nos trabalhos realizados.
	É de fundamental importância pelo menos uma reunião presencial durante o projeto para apresentação das equipes de trabalho.	Identificar a percepção da necessidade de pelo menos um contato pessoal durante o projeto.
Melhores práticas	O perfil do profissional para gerenciar projetos globalizados precisa ser diferente do gerente de projetos locais.	Identificar a percepção da diferença de perfil do gerente de projetos envolvido em projetos globais.
	A forma de comunicação utilizada durante o projeto deve ser muito bem sincronizada antes de iniciar um projeto global.	Analisar a percepção de algumas das melhores práticas indicadas pela literatura.
	Líderes locais para auxiliar o gerente de projetos globais devem ser escolhidos em cada localidade para facilitar a comunicação.	Analisar a percepção de algumas das melhores práticas indicadas pela literatura.

QUADRO 2 - VARIÁVEIS ANALÍTICAS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E FORMAS DE ANÁLISE

FONTE: Pesquisa de campo

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA, MÉTODO, POPULAÇÃO, AMOSTRA E DADOS

3.2.1 Determinação do tipo de pesquisa

Trata-se de pesquisa quantitativa, com aplicação de questionário, realizada mediante análise de campo com alternativas. O modo de investigação escolhido foi o estudo comparativo, que é “uma análise sistêmica, multidimensional, repousando em categorias ou conceitos coerentes no plano lógico e compatíveis com os conceitos utilizados” (BRUYNE, 1982).

3.2.2 Determinação do método e da técnica de coleta de dados

Para os dados secundários utilizou-se o método de análise documental (BRUYNE, 1982) com o objetivo de avaliar o conteúdo bibliográfico já disponível para este estudo, como também para analisar os dados segundo experiência no mercado globalizado.

Para a coleta de dados primários empregou-se o método de comunicação estruturado não disfarçado, mediante questionários autopreenchidos, distribuídos e recolhidos eletronicamente. Este instrumento de coleta de dados é composto por perguntas com respostas abertas e fechadas (dicotômicas, escolha única, escolha múltipla) (MATTAR, 1997).

3.2.3 Determinação da população de pesquisa, amostragem e tamanho da amostra

- a) População - trata-se do “agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas” (MATTAR, 1997). Neste estudo, a população é formada por coordenadores, gerentes,

heads e profissionais que tiveram experiência em projetos globalizados de empresa multinacional do mercado.

- b) Amostragem - “é o processo de colher amostras de uma população” (MATTAR, 1997). Utilizou-se a amostragem não probabilística. Restrições de tempo e recursos financeiros, além do fato de que na prática ocorrem problemas na aplicação da amostragem probabilística que enfraquecem a sua superioridade, podem ser vistos como possíveis razões para utilizar a amostragem não probabilística.
- c) Tamanho da amostra - para este estudo a amostra é por julgamento, sendo composta por 33 líderes de uma empresa multinacional que participaram de projetos globalizados. As pessoas pesquisadas tiveram acesso ao conteúdo desta monografia, o que lhes permitiu apontar as melhores soluções mapeadas até o momento para essa forma de trabalho.

3.2.4 Procedimento de campo

- a) análise do conhecimento pessoal relativamente à gerência de projetos globalizados;
- b) identificação dos líderes com experiência nesse contexto;
- c) aplicação de questionário com respostas fechadas e abertas.

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Alguns líderes podem não atender ao prazo para resposta do questionário ou não estarem disponíveis para entrevista devido à agenda de trabalho.

Quanto à representatividade, esta foi limitada pela escolha da amostra, devido à disponibilidade de acesso às empresas contatadas. Porém, isto não invalida o

estudo, dado que serão detalhadas as condições das empresas selecionadas e o ambiente em que tais empresas se inserem, visando permitir uma correta avaliação do escopo do trabalho.

3.4 ESTRUTURA DO RELATÓRIO FINAL

Realizou-se análise do questionário e das respostas abertas, para, com base na pesquisa de melhores práticas, identificar recomendações únicas e exclusivas a este trabalho.

3.5 UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da presente pesquisa podem ser transferidos aos vários grupos interessados, de diferentes maneiras:

- a) aos novos gerentes de projetos que estão iniciando a atividade de gerenciamento de projetos globalizados;
- b) aos atuais gerentes de projetos globalizados que estão enfrentando dificuldades de identificar as melhores práticas para gerenciar equipes virtuais;
- c) como fonte de pesquisa e análise para embasamento e conhecimento sobre o assunto em pauta.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa multinacional a que submetemos a presente pesquisa é empresa do mercado financeiro, de grande porte, acima de 20 mil funcionários, em início de processo de globalização, onde alguns focais encontram-se trabalhando com projetos globalizados e com equipes virtuais de trabalho remoto. A empresa financeira está no mercado global há muitos anos, mas cada unidade vem trabalhando com seu foco local. A partir de medidas de eficiência e redução de custos, a empresa está se voltando para a unificação de suas unidades, com geração de produtos localizados em uma unidade somente, com o objetivo de atender a várias unidades remotas.

Os quatro grandes centros da empresa multinacional são Hong Kong, United Kingdom, Estados Unidos e América Latina. Estas quatro grandes regiões trabalham em unidade para promover e conduzir novas frentes de trabalho e soluções globais.

Na América Latina, o país em que a empresa tem presença marcante é o Brasil, e, com isso, conduz vários projetos globalizados. A pesquisa foi enviada para líderes de projetos globalizados, coordenadores, gerentes e algumas pessoas leigas no assunto para poder identificar os pontos fortes baseados no conhecimento e experiência de campo, ou, no caso dos leigos, no sentido de identificarem as diferenças de conhecimento para, com isso, confrontar ainda mais os resultados.

A pesquisa foi submetida para um grupo de focais de projetos globais no Brasil, México e Argentina, com o objetivo de obter amostragem através dessas pessoas que receberam a solicitação de pesquisa. Esta foi realizada via meio eletrônico, tendo sido utilizado um software interno da empresa chamado *Sharepoint*, o qual apresenta facilidade para esse tipo de pesquisa e salva os dados para análises futuras. A pesquisa foi elaborada com 12 questões fechadas, com opções 'de acordo' ou 'discordo' em níveis de 1 a 5, ou seja, para cada questão as possíveis respostas poderiam ser: discordo fortemente, não concordo, neutro, concordo, e concordo fortemente. A partir dessas opções, a análise poderia ser identificada como certeza das respostas e conhecimento padrão. A pesquisa também apresentou, ao final, uma questão para respostas abertas, com a finalidade de identificar novas ideias ou

sugestões não encontradas na literatura, mas baseadas nas experiências do cotidiano no trabalho com projetos globalizados.

As perguntas foram divididas pelos temas de análise contemplados na monografia, baseada no estudo e identificação de pontos de conflito para trabalhar com equipes virtuais, nas limitações e diferenças em projetos globalizados. Assim, as perguntas foram distribuídas em quatro grandes frentes, a saber:

- Comunicação em projetos globalizados - 3 questões;
- Cultura - 3 questões;
- Distância geográfica - 3 questões;
- Melhores práticas - 3 questões.

Houve também uma pergunta aberta, para análise isolada.

O questionário utilizado para a pesquisa encontra-se em sua totalidade no Apêndice 1 deste trabalho, onde estão todas as questões formuladas e as possíveis opções de resposta dos entrevistados, inclusive a questão com resposta aberta.

Com base nessas definições, tem-se, a seguir, a análise das respostas para cada grupo de perguntas.

4.1 ANÁLISE PARA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS GLOBALIZADOS

Esta frente de pesquisa tem o objetivo de analisar a visão dos entrevistados quanto à comunicação entre as pessoas envolvidas no projeto globalizado, identificando seus conhecimentos e dificuldades encontradas na comunicação não presencial.

Nessa amostragem, 82% dos entrevistados concordaram que se a comunicação não ocorrer de uma forma certa e produtiva (questão 3), isto afeta os resultados dos projetos, ou seja, confirmou-se que a comunicação é, sim, um item muito importante para o qual o gerente de projeto global deve voltar sua atenção. Não se percebeu dúvida nas respostas, pois a segunda resposta colocada estava em 'concordo fortemente', com 15%.

Dois pontos são importantíssimos na comunicação de projetos globalizados, o idioma nativo e os meios disponíveis para a comunicação entre os membros das

equipes. Por esse motivo, as duas outras questões envolvendo este tema coletaram a visão dos entrevistados para averiguar se a percepção do dia a dia realmente confere com essa análise.

Com referência ao idioma (questão 1), a somatória de respostas 'concordo' e 'concordo fortemente' alcançou 82%, reforçando, com isso, que a escolha da equipe virtual e do gerente de projeto deve levar em conta a capacidade de comunicação em termos de linguagem. O entendimento nativo ou avançado da língua em questão no projeto é outro fator fundamental para ser analisado pelo gerente de projeto ao definir sua equipe virtual.

O fato mais revelador foi referente às ferramentas para uso em equipes virtuais para a comunicação, quando se percebe claramente uma divisão de opiniões. O objetivo da questão foi identificar, na percepção dos entrevistados, se o emprego de *chat*, *e-mail* e vídeo limita a comunicação nos projetos globais. Conforme revisão bibliográfica deste trabalho, viu-se que a questão da comunicação *face-to-face* é a mais polêmica no contexto de projetos globalizados; quando ela não se dá, restam somente os meios disponíveis via internet. A pesquisa revelou que 48% não concordam e 45% concordam que ocorre, sim, limitação na comunicação ao se utilizarem somente esses meios disponíveis, com uma pequena diferença de 3% para a opinião 'não concordo'. Este é um ponto delicado e que merece muita atenção dos gerentes de projetos globalizados, pois o mínimo de mau uso ou dúvida na informação recebida via esses meios pode impactar o projeto. A pesquisa mostra que mesmo quem participa de projetos globais está um pouco inseguro quanto à totalidade da efetividade nessa forma de se comunicar remotamente.

Segue-se a figura 4, referente às três questões que envolveram o tema da comunicação em projetos globais.

4.2 ANÁLISE PARA CULTURA

Este item foi incluído na pesquisa devido à forte literatura referente ao tema das diferenças culturais, pois o mesmo é apontado como um dos grandes pilares

para o sucesso em projetos globais. A intenção foi identificar se essa percepção é compartilhada pelas pessoas que trabalham nesse contexto.

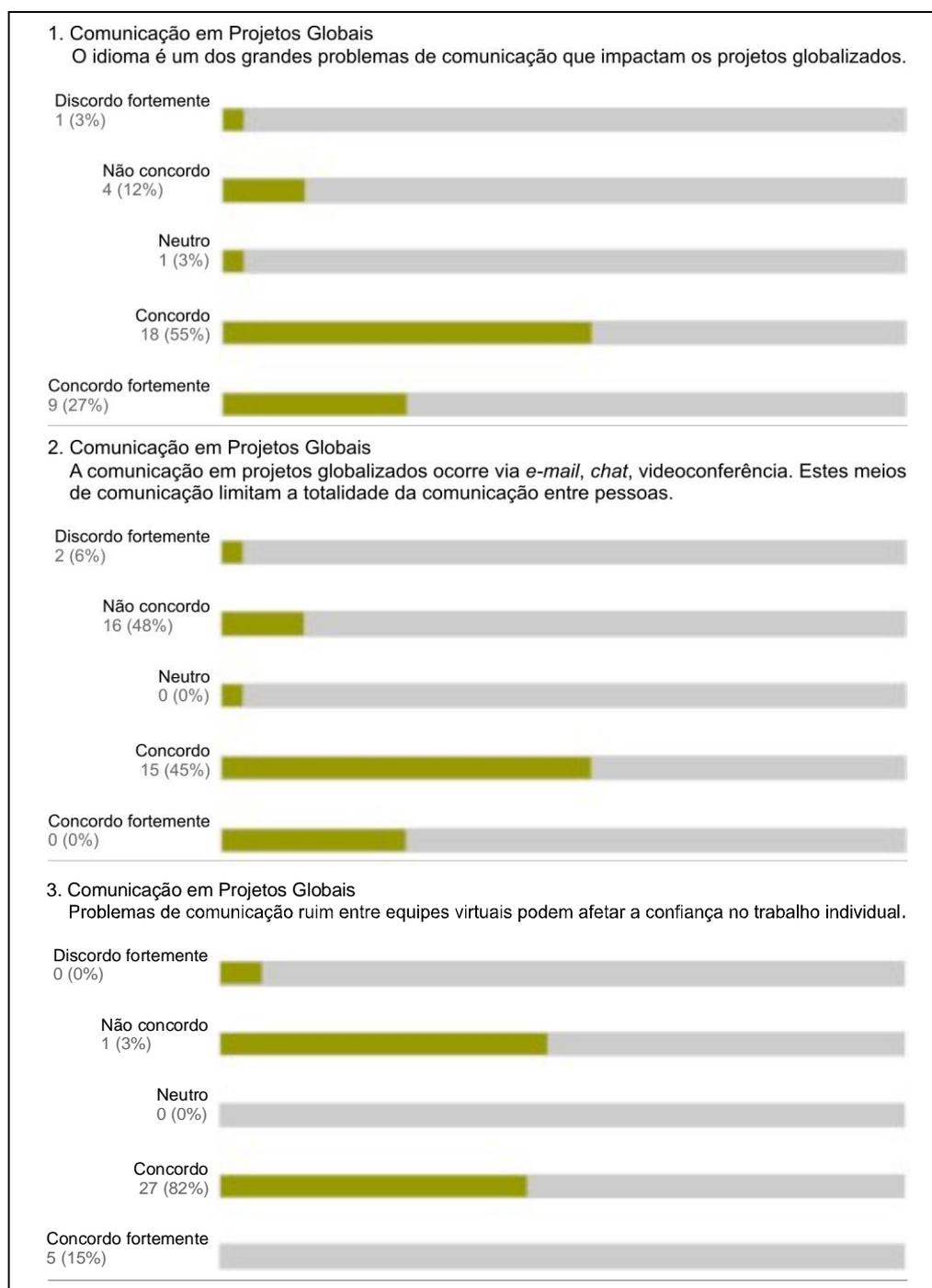


FIGURA 4 - OPINIÃO DOS PESQUISADOS QUANTO À COMUNICAÇÃO EM PROJETOS GLOBALIZADOS

FONTE: Pesquisa de campo

Pelas respostas à questão 4 identificou-se claramente, com 97% de 'concordo' e 'concordo fortemente', que a maioria percebe que existe muita diferença de cultura entre as equipes envolvidas nos projetos globais.

Dentre os 97% que concordaram que existem diferenças culturais, somente 70% (questão 5) confirmaram que estas impactam na forma de trabalhar das equipes virtuais. Mesmo assim, esse número expressa a percepção de que no dia a dia de trabalho em projetos globais a diferença cultural é alta e precisa de atenção e cuidado por parte do gerente de projetos. A mesma análise pode ser feita para a questão 6.

A seguir, apresenta-se a figura 5, contendo os gráficos com as respostas dos entrevistados sobre as diferenças de cultura no âmbito das equipes virtuais.

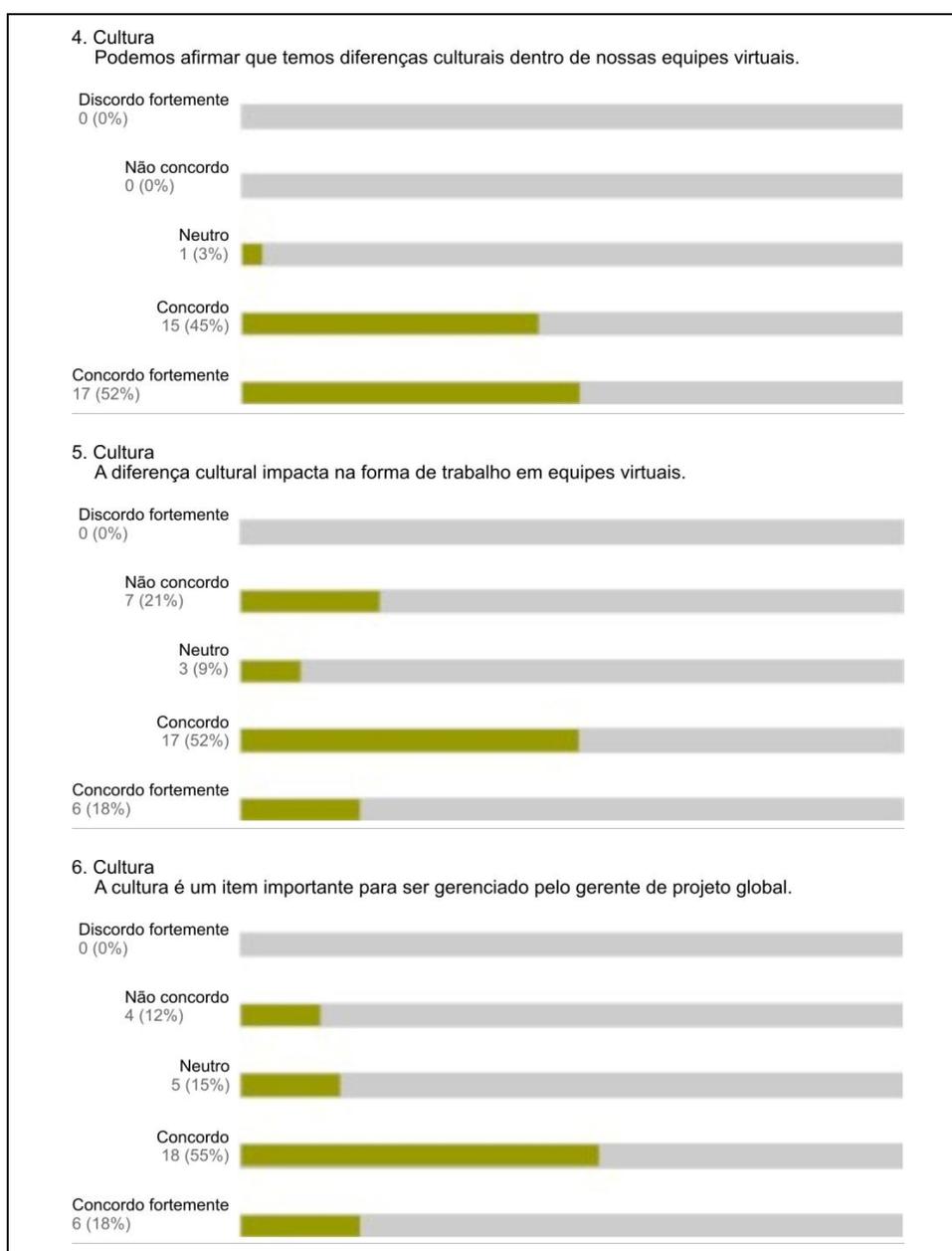


FIGURA 5 - OPINIÃO DOS PESQUISADOS QUANTO A DIFERENÇAS DE CULTURA EM PROJETOS GLOBALIZADOS

FONTE: Pesquisa de campo

4.3 ANÁLISE PARA DISTÂNCIA GEOGRÁFICA

A pesquisa referente à questão da distância geográfica em equipes virtuais permitiu constatar que a solução para os problemas aí inerentes está na adaptação aos diferentes fusos horários dos países. Chegamos a ter 12 horas de diferença entre Brasil e Hong Kong, por exemplo. Como fica a escala de trabalho de uma pessoa de Hong Kong que precisa realizar conferência com outros países? Isso afeta diretamente a vida particular e social das pessoas, pois, além do seu horário comercial de trabalho no seu país, precisa trabalhar à noite para encontrar as pessoas disponíveis no outro lado do mundo onde o dia está iniciando. Sendo assim, essa percepção também é expressa pelas pessoas pesquisadas, pois 64% 'concordam' ou 'concordam fortemente' (questão 7) que a diferença de horários impacta na forma de trabalhar dos envolvidos em projetos globais.

A recomendação para o gerente de projeto é atentar para isso e sempre cuidar dos horários de trabalho dos envolvidos para não gerar estresse ou cansaço demasiado na equipe e, com isso, interferir negativamente nos resultados do projeto.

Devido à distância geográfica, e por uma questão de economia, que é um dos motivos da globalização, as empresas geralmente não aprovam muitas viagens entre países durante o projeto e, com isso, a comunicação *face-to-face* não ocorre, ou ocorre raramente. Percebeu-se, pelas respostas à questão 8, que a maioria dos entrevistados (64%) 'concorda' ou 'concorda fortemente' que isso afeta o trabalho entre as equipes. Mesmo assim, os pesquisados não estão certos se precisam de pelo menos uma reunião presencial durante o projeto (questão 9), 39% não concordaram, e 45% concordaram. Acreditamos que isso se deva ao fato de que nem sempre essa reunião é possível, ou, pelo menos, não é possível para cada projeto individualmente.

A análise desses resultados permite afirmar que é necessário alertar ao gerente de projetos que a equipe sente falta dessa comunicação *face-to-face*, o que pode ser minimizado com o uso mais intenso dos meios de comunicação e, sempre que possível, pela união das equipes.

Seguem as respostas que comprovam essa análise.

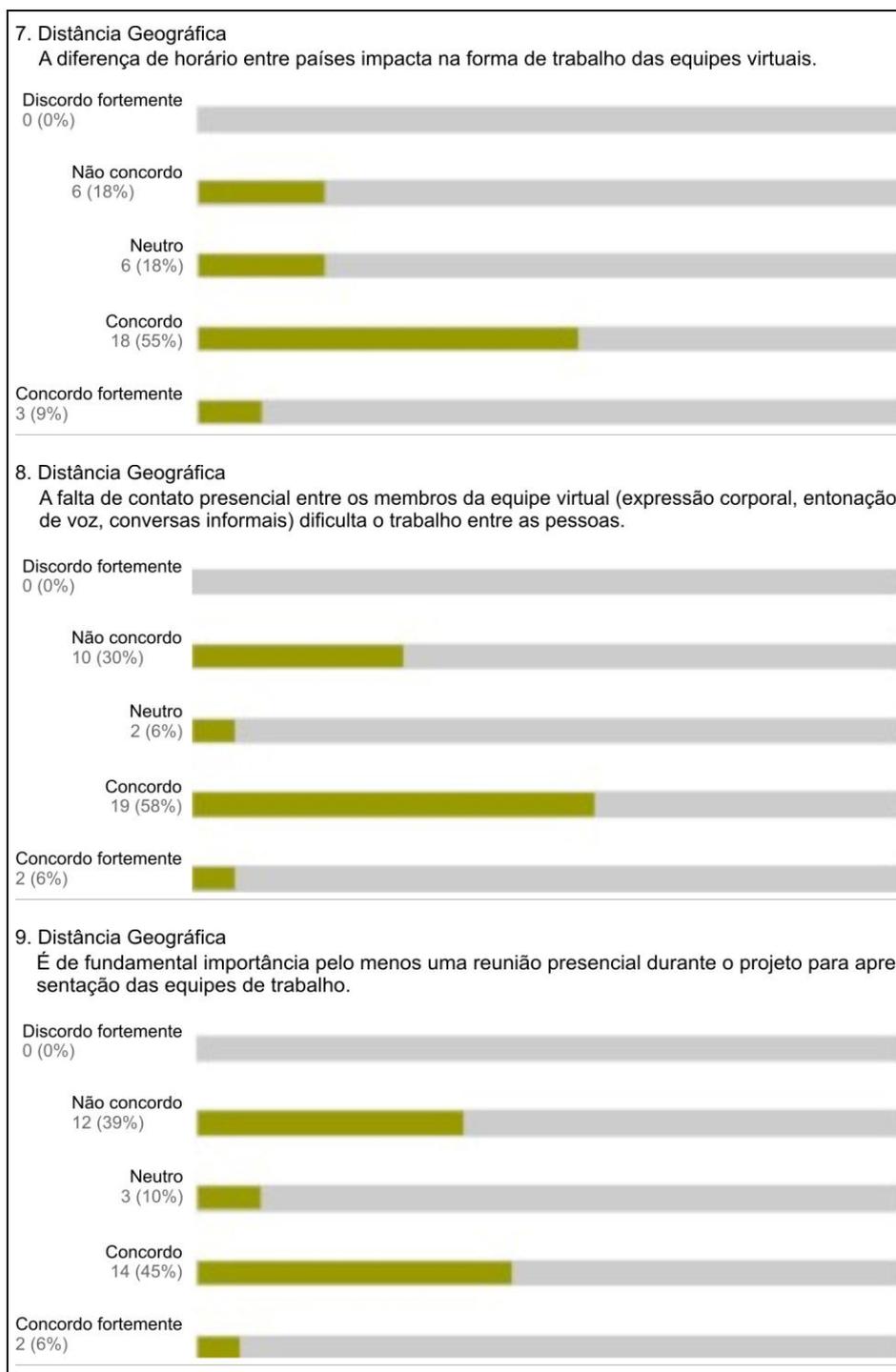


FIGURA 6 - OPINIÃO DOS PESQUISADOS QUANTO À DISTÂNCIA GEOGRÁFICA EM PROJETOS GLOBALIZADOS

FONTE: Pesquisa de campo

4.4 ANÁLISE PARA MELHORES PRÁTICAS

Com base na revisão empírica, foram apresentadas três questões que visam confirmar as melhores práticas para se gerenciar projetos globalizados, procurando identificar a visão de todos que estão envolvidos nessa realidade global (figura 7).

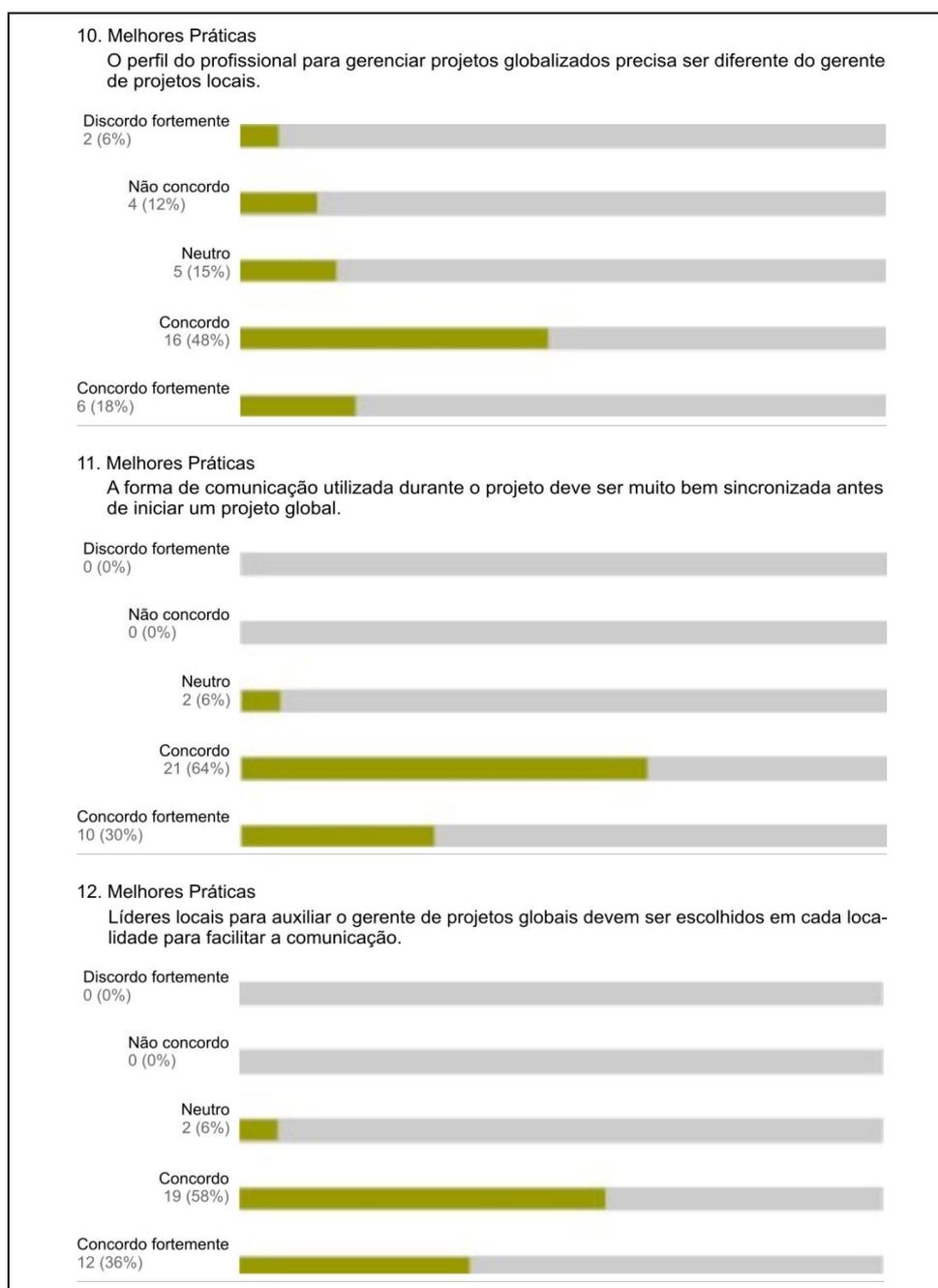


FIGURA 7 - OPINIÃO DOS PESQUISADOS QUANTO ÀS MELHORES PRÁTICAS EM PROJETOS GLOBALIZADOS

FONTE: Pesquisa de campo

A grande maioria (64%) 'concorda' ou 'concorda fortemente' (questão 10) que o perfil do gerente de projeto global precisa ser diferente, o que significa que o idioma, a forma de lidar com as dificuldades de comunicação, a distância geográfica e a cultura são questões novas a serem administradas por um gerente de projeto global, as quais não se aplicam ao gerente de projeto local.

Na questão 11, verificou-se que a grande maioria (94%) 'concorda' ou 'concorda fortemente' que deve haver sincronia quanto à forma de se comunicarem durante o projeto, a qual deve ser muito bem definida e divulgada antes de o projeto global iniciar. Esta é uma grande dica para o gerente de projeto global: deixar muito claras e divulgar as regras de comunicação do futuro projeto entre as pessoas nas equipes virtuais.

Com base nas respostas à questão 12, observou-se que a maioria dos entrevistados (94%) confirma que o gerente de projetos global necessita contar com o apoio de um focal local para auxiliar na comunicação, idioma e entrega dos projetos globais. Este item é novo na forma de trabalhar, mas, conforme revelado na pesquisa, constitui muito boa recomendação para o melhor gerenciamento dos projetos e sua estruturação.

4.5 OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO À INTERAÇÃO COM AS EQUIPES GLOBAIS

Para as questões abertas, em que os entrevistados puderam expor suas ideias de forma mais livre, destacam-se algumas recomendações. Eles sugerem:

- ponto único de armazenamento de informações;
- sincronização entre as equipes sobre os meios de comunicação antes de iniciar os projetos;

- definição clara dos *sponsors* e *stakeholders* para apoiar o gerente do projeto;
- trabalho com culturas diferentes e adaptação a elas;
- o uso da videoconferência, em que as pessoas possam ter visão física dos envolvidos, o que, segundo eles, ajuda na comunicação; assim, recomendam não se comunicarem somente via telefone.

Outros itens podem ser encontrados para consulta nos Apêndices deste documento.

No Apêndice 2 consta o conjunto das perguntas e respostas para a pesquisa aplicada neste trabalho.

5 CONCLUSÕES

Este estudo analisou a relação de certos aspectos das interfaces técnicas, humanas e organizacionais com o sucesso de projetos globalizados trabalhando com equipes virtuais. A importância do trabalho decorre do interesse crescente no gerenciamento de projetos de âmbito global, pois estes envolvem uma nova forma de trabalhar e, com isso, alguns pontos de problemas derivados da interação remota de equipes de projeto virtuais.

As fortes pressões por constantes reduções de custos, diminuição do tempo para lançamento de novas tecnologias, novas legislações, aumento da competição, mercados mais exigentes, entre outros, obrigam as empresas a implementarem diferentes estratégias para se manterem competitivas.

A pesquisa de campo realizada teve como questões de análise, para concordância ou não, pontos fundamentais e que compõem a grande diferença dos projetos globalizados comparativamente com os locais.

Verificou-se, pela análise da pesquisa de campo, que as pessoas concordam que os projetos globalizados possuem diferenças e peculiaridades em termos de cultura, de horários e comunicação, conforme já discutido.

A grande revelação e paradoxo se dá com relação à segunda questão do quadro a seguir, quando se percebe que as opiniões estão divididas quanto à limitação da comunicação usando-se somente meios de comunicação via internet e telefone (*chats, e-mails, videoconferências* etc.). Com pouca diferença percentual, de 3%, a maior parte dos pesquisados não concorda que isso limita a comunicação, mas a outra parte é tão significativa que permite afirmar que existe, efetivamente, limitação. Conclui-se claramente que esse desafio ainda precisa ser superado em gerenciamento de projetos globais – isto teria, sim, uma solução futura, ou simplesmente sempre vai existir esse limite de comunicação e teremos que lidar com os impactos desse contraste?

AFIRMAÇÕES	Discordo fortemente	Não concordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
A língua não nativa é um dos grandes problemas de comunicação que impactam os projetos globalizados.				55%	27%
Os meios de comunicação em projetos globalizados são <i>e-mail, chat, vídeo/teleconferência</i> . Esses meios de comunicação limitam a totalidade da comunicação entre pessoas.		48%		45%	
Problemas de comunicação ruim entre equipes virtuais podem afetar a confiança no trabalho individual.				82%	15%
Podemos afirmar que temos diferenças culturais dentro de nossas equipes virtuais.				45%	52%
As diferentes culturas impactam na forma de trabalhar em equipes virtuais.		21%		52%	
A cultura é um item importante para ser gerenciado pelo gerente de projeto global.				55%	18%
A diferença de horário entre países impacta na forma de trabalho das equipes virtuais.		18%	18%	55%	
A falta de contato presencial entre os membros da equipe virtual (expressão corporal, entonação de voz, conversas informais) dificulta o trabalho entre as pessoas.		30%		58%	
É de fundamental importância pelo menos uma reunião presencial durante o projeto para apresentação das equipes de trabalho.		39%		45%	
O perfil do profissional para gerenciar projetos globalizados precisa ser diferente do gerente de projetos locais.				48%	18%
A forma de comunicação utilizada durante o projeto deve ser muito bem sincronizada antes de iniciar um projeto global.				64%	30%
Líderes locais são necessários para avaliar o gerente de projetos globais para facilitar a comunicação.				58%	30%

QUADRO 3 - ANÁLISE CONSOLIDADA DA PESQUISA

FONTE: Pesquisa de campo

Por fim, cabe lembrar que, na essência, todas essas medidas buscam integrar pessoas culturalmente diversas e geograficamente dispersas. As pessoas são as responsáveis pelo sucesso ou fracasso do projeto e, portanto, devem estar motivadas e comprometidas com uma cultura de integração global em todos os níveis da corporação.

6 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

A análise da bibliografia existente sobre o tema gerenciamento de projetos globalizados indicou que as empresas estão continuamente aperfeiçoando seus processos na busca por otimização e adequação às constantes mudanças do contexto em que estão inseridas.

Certamente, no futuro, novos modelos relacionais entre matriz e unidades remotas serão criados e novas ferramentas de Tecnologias de Informação (TI) estarão disponíveis. Enfim, um novo cenário permitirá uma análise completamente diversa de tendências e possibilidades. Quem sabe, com isso, se responderá melhor à questão da limitação da comunicação.

De qualquer forma, no decorrer deste trabalho alguns aspectos chamaram a atenção no que se refere a projetos globalizados e, assim, acredita-se que os mesmos merecem investigação adicional.

Uma das conclusões a que se chegou é que a implementação de canais apropriados de comunicação é fundamental para superar os problemas relacionados à diversidade cultural. No entanto, de maneira interdependente, o sucesso na implementação de canais apropriados de comunicação também depende das características culturais, criando um ciclo de causa e efeito.

Temos estudos relacionados a esse assunto que mostram como cada país percebe a globalização e suas consequências nos projetos trabalhando com equipes virtuais. Assim, como sugestão de estudo futuro, poder-se-ia analisar as tendências de cada país diante dos impactos e desafios apresentados a esses grupos de trabalho, se eles já foram superados, bem como as novas práticas adotadas pelos países imersos nessa realidade.

REFERÊNCIAS

ALLEN, T. J. **Managing the flow of technology**: technology transfer and the dissemination of the technological information within the R&D organization. London: MIT-Press, 1977.

ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores). Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: 02 out. 2006.

ATAMER T.; SCHWEIGER D. M. Transnational horizontal project teams. **Journal of World Business**, v.38, issue 2, 2003.

ATTARAN, N.; ATTARAN, S. Collaborative computing technology: the hot new managing tool, **Team Performance Management: An International Journal**, v.8, n.1, p.13-20, 2002.

BAJWA, Deepinder S. *et al.* The adoption and use of collaboration information, technologies: International comparisons. **Journal of information Technollogy**, v.20, p.130-140, 2005.

BARCZAK, G.; McDONOUGH, E. F.; ATHANASSIOU, N. So you want to be a global project leader? **Research Technology Management**, v.49, p.28-35, maio/jun. 2006.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL S. **Managing across borders**: the transnational solution. Boston: Harvard Business Press, 1989. 391p.

BAUMANN, R. **O Brasil na economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEISE, Catherine M.; NIEDERMAN, Fred.; MATTORD, Herb. IT Project Manager's Perceptions and Use of Virtual Team Technologies. **Information Resources Management Journal**, Herschey, v.17, iss.4, oct-dec 2004.

BENGT, M.; TAKASHI, T.; MAURIZIO, V. **Visible planning**: la nuova frontiera per l'eccellenza negli enti di sviluppo prodotto. JMAC Consiel S.p.A. Disponível em: <<http://www.jmac.it/news/Articoli/Vianello.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2006.

BOUDREAU, M. C. *et al.* Going global: using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization. **Academy of Management Executive**, v.12, n.4, p.120-128, 1998.

BOUTELLIER, R. *et al.* Management of dispersed product development teams: the role of information technologies. **R&D Management, Blackwell Publishers Ltd**, v.28, p.13-25, 1998.

BROCKHOFF, K. K. L.; SCHMAUL, B. Organization, autonomy, and success of internationally dispersed R&D facilities. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.43, p.33-40, fev. 1996.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. 3.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CHEVRIER, S. Cross-cultural management in multinational project groups. **Journal of World Business**, v.38, issue 2, p.141-149, 2003.

CHIESA, V. Global R&D project management and organization: a taxonomy. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v.17, p.341-359, 2000.

CHIESA, V.; SONE, M.; BARBESCHI, M. Managing innovation projects in the transnational firm. In: ENGINEERING MANAGEMENT CONFERENCE, 1993. 'Managing Projects in a Borderless World'. Pre Conference Proceedings. IEEE International, p.67-71, dez. 1993.

DURANTI, Cleber. **Influência de fatores culturais na comunicação em projetos globais: estudo de caso de uma empresa de tecnologia da Informação**. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/.../Dissertacao_Cleber_Duranti_22set08.pdf>. Acesso em: 05 maio 2012.

EVARISTO, J. R.; SCUDDER, R. Geographic distributed project teams: a dimensional analysis. Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, p.6. 2000.

FLEURY, Afonso. **Gerenciamento do desenvolvimento de produtos na economia globalizada**. Disponível em: <<http://www.dep.ufmg.br/disciplinas/epd034/artigo1.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2012.

GRATON, L. Working together... when apart. **The Journal Report: Business Insight**. p.R1, june 16, 2007.

GUNDI, A. E.; KAMEL, S. The role of virtual multinacional teams in corporate culture. In: F. B. Tan (Ed). **Advanced topics in global information management**. Hershey:Ideia Publishing, 2003.

HOLLINGSHEAD, A. B.; MCGRATH, J. E.; O'CONNOR, K. M. Group task performance and communication technology: a longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. **Small Group Research**, v.24, n.3, p.307-333,1993.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Virtual teams: eeaching across apace, time, and organizations with technology**. New York: John Wiley, 1997.

LIVIERO, Flavio. **Análise dos processos de gerenciamento em projetos com equipes transnacionais: um estudo de caso**. Disponível em: <http://www.automotiva-poliusp.org.br/mest/banc/pdf/flavio_liviero.pdf>. Acesso em: 05 maio 2012.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONOUGH III, E. F.; KAHAN, K. B.; BARCZAK G. An investigation of the use of global, virtual and collocated new product development teams. **The Journal of Product Innovation Management**, v.18, p.110-120, 2001.

MEAD, S. P. Using social network analysis to visualize project teams. **Project Management Journal**, p. 32-38, Dec 2001.

MENDEZ, A. The coordination of globalized R&D activities through project teams organization: an exploratory empirical study. **Journal of World Business**, v.38, issue 2, p.96-109, 2003.

PALMA, R. F. **Interações entre técnicas de gerenciamento de projeto, competências do gerente de projeto e o desempenho do projeto**. p.20. Dissertação (Mestrado em Engenharia Automotiva) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In: _____. (Ed.). **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

POWEL, Anne; Picooli, G.; Ives, B. Virtual teams: a review of the current literature and directions for future research. **Database for Advances in Information Systems**, v.35, n.1, p.30-45, Winter 2004.

SOLOMON, C. M. Global teams: the ultimate collaboration. **Personnel Journal**, p.49-58.

SOUDER, Wm., E.; JENSSEN, S. A. Management practices influencing new product success and failure in the United States and Scandinavia: a cross-cultural comparative study. **Journal of Product Innovation Management**, v.16, p.183-203, 1999.

WARKENTIN, M. E.; SAYEED, L.; HIGHTOVER, R. Virtual teams versus face-to-face teams. An exploratory study of a web-based conferencing system. **Decision Sciences**, v.28, n.4, 1997, p.975-996.

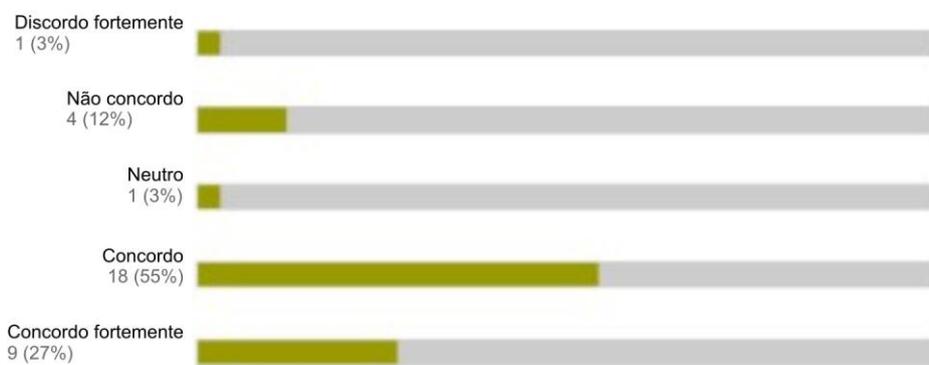
APÊNDICE 1 - PERGUNTAS DE PESQUISA DE CAMPO

Instrução: Por favor, indique seu grau de concordância com cada colocação nas afirmações abaixo. Tema: Projetos Globais	Discordo fortemente	Não concordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
Comunicação	1	2	3	4	5
A língua não nativa é um dos grandes problemas de comunicação que impactam os projetos globalizados.					
Os meios de comunicação em projetos globalizados são <i>e-mail, chat, vídeo/teleconferência</i> . Esses meios de comunicação limitam a totalidade da comunicação entre pessoas.					
Devido à má qualidade da comunicação entre equipes virtuais, a confiança no trabalho pode ser afetada e isto impactar os projetos globalizados.					
Cultura	1	2	3	4	5
A expectativa e forma de trabalho de um povo japonês, chinês, americano, latino é diferente devido à cultura da sociedade.					
As diferentes culturas impactam na forma de trabalhar em equipes virtuais.					
A cultura é um item importante para ser gerenciado pelo gerente de projeto global.					
Distância	1	2	3	4	5
A diferença de horário entre países impacta na forma de trabalho das equipes virtuais.					
A falta de contato presencial entre os membros da equipe virtual (expressão corporal, entonação de voz, conversas informais) dificulta o trabalho entre as pessoas.					
É de fundamental importância pelo menos uma reunião presencial durante o projeto para apresentação das equipes de trabalho.					
Melhores práticas	1	2	3	4	5
O perfil do profissional para gerenciar projetos globalizados precisa ser diferente do gerente de projetos locais.					
A forma de comunicação utilizada durante o projeto deve ser muito bem sincronizada antes de iniciar um projeto global.					
Líderes locais são necessários para auxiliar o gerente de projetos globais para facilitar a comunicação.					

APÊNDICE 2 - RESULTADO TABULADO DA PESQUISA DE CAMPO

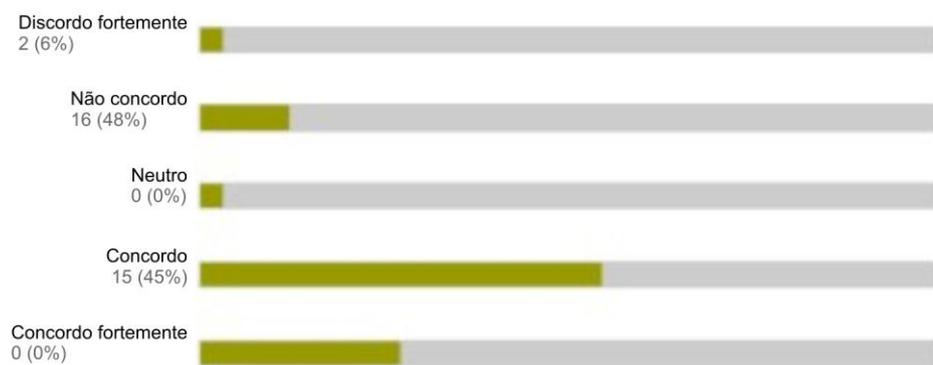
1. Comunicação em Projetos Globais

O idioma é um dos grandes problemas de comunicação que impactam os projetos globalizados.



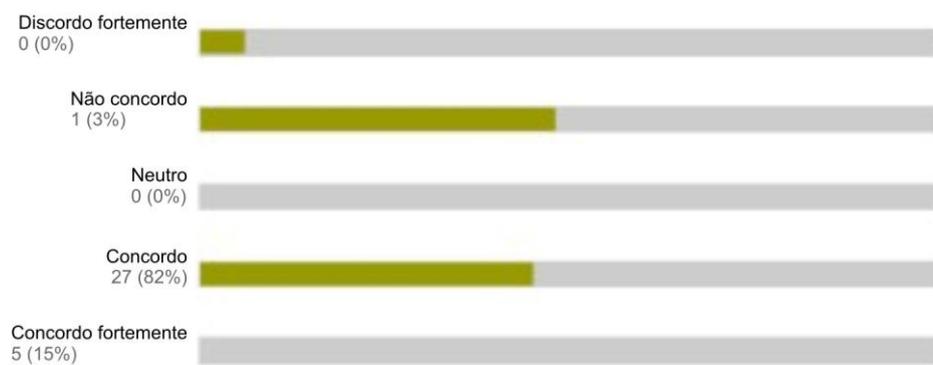
2. Comunicação em Projetos Globais

A comunicação em projetos globalizados ocorre via *e-mail*, *chat*, videoconferência. Estes meios de comunicação limitam a totalidade da comunicação entre pessoas.



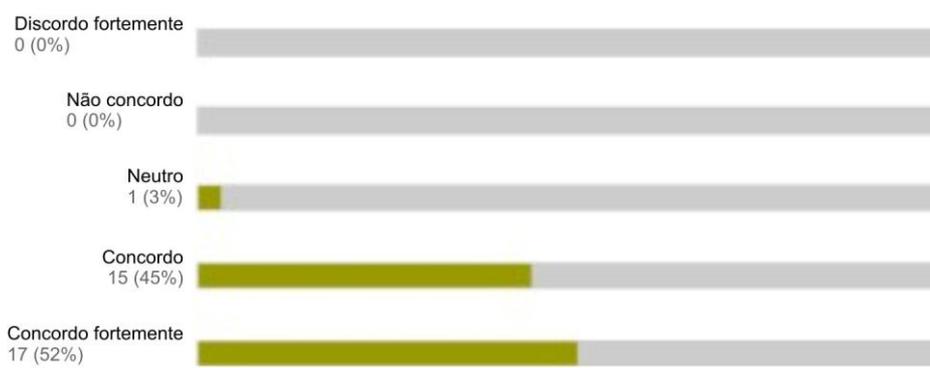
3. Comunicação em Projetos Globais

Problemas de comunicação ruim entre equipes virtuais podem afetar a confiança no trabalho individual.



4. Cultura

Podemos afirmar que temos diferenças culturais dentro de nossas equipes virtuais.



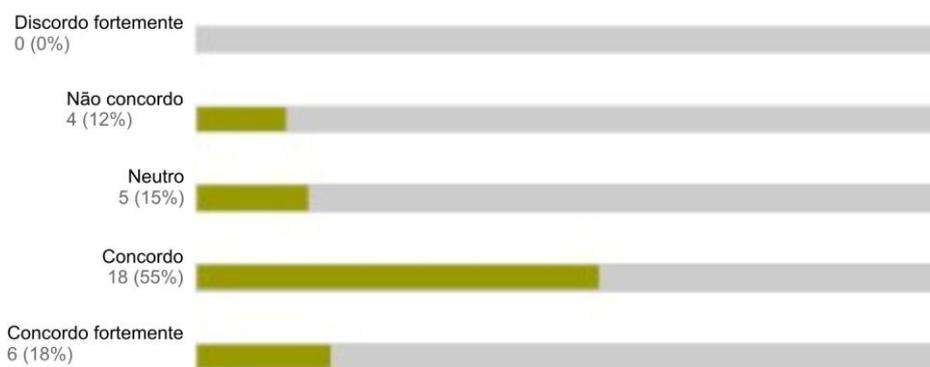
5. Cultura

A diferença cultural impacta na forma de trabalho em equipes virtuais.



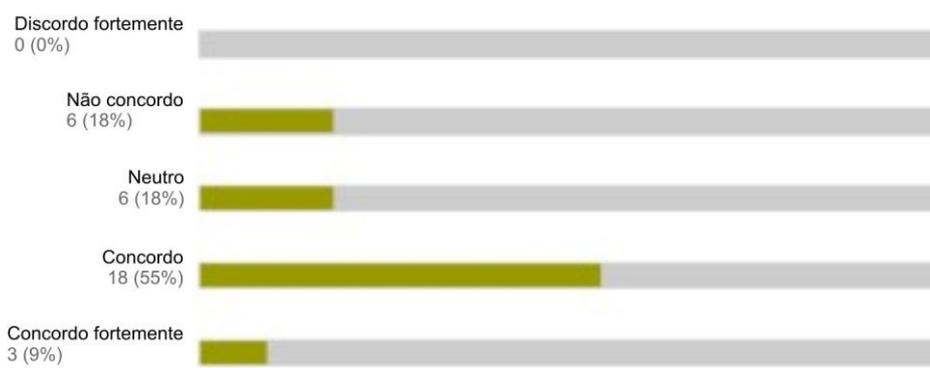
6. Cultura

A cultura é um item importante para ser gerenciado pelo gerente de projeto global.



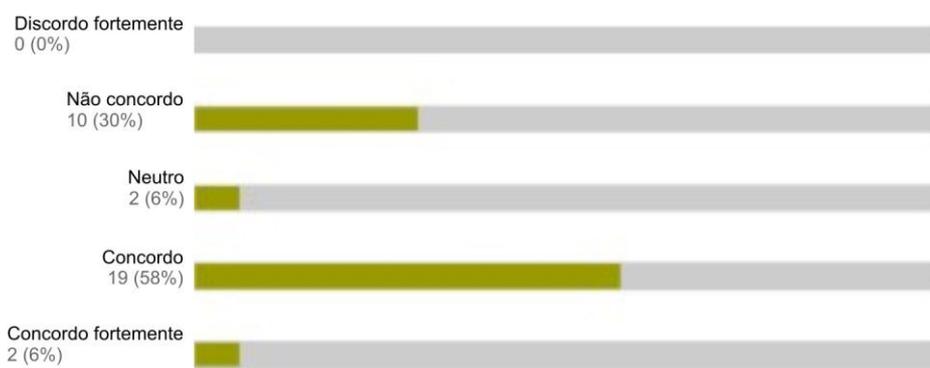
7. Distância Geográfica

A diferença de horário entre países impacta na forma de trabalho das equipes virtuais.



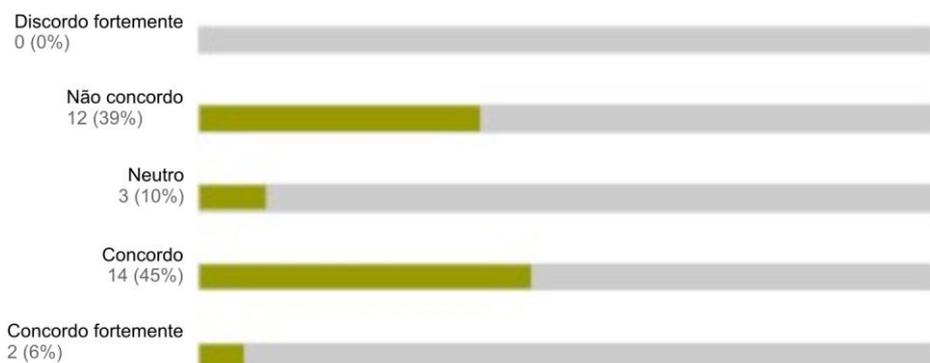
8. Distância Geográfica

A falta de contato presencial entre os membros da equipe virtual (expressão corporal, entonação de voz, conversas informais) dificulta o trabalho entre as pessoas.



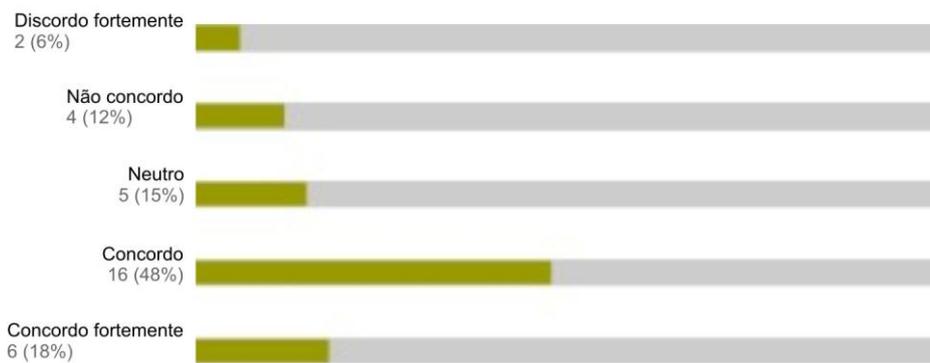
9. Distância Geográfica

É de fundamental importância pelo menos uma reunião presencial durante o projeto para apresentação das equipes de trabalho.



10. Melhores Práticas

O perfil do profissional para gerenciar projetos globalizados precisa ser diferente do gerente de projetos locais.



11. Melhores Práticas

A forma de comunicação utilizada durante o projeto deve ser muito bem sincronizada antes de iniciar um projeto global.



12. Melhores Práticas

Líderes locais para auxiliar o gerente de projetos globais devem ser escolhidos em cada localidade para facilitar a comunicação.



QUESTÃO 13 - RESPOSTAS ABERTAS

- Entender o objetivo do *bussiness* - Detalhar adequadamente este objetivo para as áreas de desenvolvimento, processos e produção - Confirmar com o *bussiness* qual será o resultado produzido, porque nem sempre é possível atender determinada demanda na forma original solicitada. - Especialistas com conhecimento de projetos globais com entendimento de pelo menos duas línguas estrangeiras.

Escopo bem definido. - Linhas de controle e de corte do projeto bem planejadas. - Atividades bem definidas (entregas) de cada time. - Estratégia de Comunicação elaborada (mais frequente, divulgação entre os membros). - Expectativas e intervenções dos *stakeholders* bem administradas

Para ter uma boa comunicação é preciso trabalhar bastante o hábito de tentar ter uma comunicação efetiva, por meio de: webex, telefone, e-mails. Acredito que as duas partes envolvidas devem cooperar para haver uma boa comunicação.

Acesso à base única de todas as documentações relacionadas ao projeto em andamento. Estabelecer objetivos claros para todas as equipes envolvidas com prazos previamente negociados entre todas as áreas.

Entender as diferenças de cada equipe. Utilizar um plano e orientar as equipes. Manter um bom nível de cordialidade. Estimular os interesses de cada um.

Muito embora existam diferenças culturais, acredito que não impactem na forma de trabalho, desde que estas diferenças sejam respeitadas. Eu não colocaria como melhores práticas, mas sim como regras básicas para o sucesso: 1. Os objetivos devem ser claros; 2. Estes objetivos devem ser comuns a todos os locais; 3. O gerente de projeto global deve estar respaldado por um *sponsor* (executivo) global; 4. Cada localidade deve ter um líder local também respaldado por um *sponsor* (executivo) local; 5. Reuniões de *checkpoint* devem ser regulares e objetivas; 6. Canal direto e aberto entre líder local e gerente de projeto global para tratamento de emergências, irregularidades e desvios; 7. Cronogramas, orçamentos e responsabilidades bem definidos.

Alinhar e ter um protocolo de comunicação. Ter uma governança definida e acordada com os membros do time. Ter e definir o uso de ambientes de colaboração, onde as pessoas sintam-se parte de um time maior e efetivamente percebam o valor que representam para o todo. Todos devem visualizar a catedral e não apenas as pedras que estão quebrando.

Reuniões periódicas, *checkpoint* sempre atualizados, *feedback* devem ser avaliados e considerados, todos devem ter oportunidade para exposição de seu ponto de vista.

Entender que as diferenças culturais levam a diferentes entendimentos, dependendo da forma como as questões são colocadas. Diferentes culturas têm formas diferentes de trabalhar, a postura do gerente de projetos deve considerar e se ajustar a estas diferenças. Alguns precisam de acompanhamento mais próximo, para outros isto pode ser visto de forma negativa.

Reuniões com focais locais (via telefone ou videoconferência) de forma periódica, para alinhamento entre a equipe.

Entendo que as melhores práticas sejam as mesmas de projetos com escopo local. Porém, acho que os desafios ficam maiores em função da dificuldade de comunicação e de diferenças culturais. (Diferentes *time zones* também complicam a situação). Ênfase deve ser dada em: - Escopo e prazos bem definidos - Definição muito clara de responsabilidades - Muita atenção/preocupação com a comunicação, neste sentido acho que várias ferramentas de colaboração devem ser usadas (*E-mail/Chat/VideoConf./WebEx/Blogs/etc.*).

* As expectativas de cada time, de cada localidade, devem estar extremamente bem alinhadas para evitar desentendimentos.

Devido a diversos fatores, que trazem maior dificuldade de entendimento dos objetivos e atividades necessárias para o projeto, é fundamental garantir que os envolvidos entendam o que deve ser feito e quando. O gerente de projeto precisa identificar quais são as pessoas chaves no projeto e conhecê-las de forma a atuar com estas pessoas como direcionadoras e facilitadoras na comunicação e no entendimento/realização das atividades. Fazer *checkpoints* periódicos para avaliar o entendimento e o alinhamento das atividades. Embora muitos coloquem restrições, é importante promover algum encontro 'virtual' que seja descontraído e informal, para aproximar as pessoas, assim como nas equipes locais.

- Deve existir um controle único de informações para todos os envolvidos, evitando assim controles paralelos - Garantir que todos estejam cientes de suas responsabilidades - Comemoração das etapas concluídas com todos os envolvidos, aumentando assim a "proximidade" entre as áreas.

- Como em qualquer projeto, deixar muito claro o escopo, entregas, etc. - Como em qualquer projeto, conseguir o comprometimento do *stackholder* e *sponsor*. - Reuniões de *checkpoint* periódicas (semanal ou mensal) sempre no mesmo horário. - *Action point* claros para cada integrante, todos eles sempre repassados nas reuniões. - Uso de videoconferência melhora muito a comunicação com grupos virtuais. - WebEx também ajuda. - Evitar reuniões apenas por telefone, sem o uso de outro meio para auxiliar. - Mentalidade aberta para cultura de outros países. Sempre lembrar que em outro país coisas simples podem ser bem diferentes, como por exemplo: os processos burocráticos, prazos para aquisições, impostos etc. - O site CultureWizard apresenta as diferenças culturais de cada país, é altamente recomendado o estudo destas culturas (principalmente se você for trabalhar com culturas menos globalizadas).

* Sintonia entre os participantes. * Caminhar em busca do mesmo objetivo, mesmo que para isso os caminhos sejam diferentes, porém deve ser em um mesmo momento. * Comprometimento. * Ter diplomacia, pois diplomacia é fazer e dizer as piores coisas da melhor forma possível. * Respeito cultural.