UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS INTERNACIONAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Karina Kikuti

Orientador: Prof. Dr. Antônio Cesar Amaru Maximiano

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

KARINA KIKUTI

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS INTERNACIONAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para o Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo como requisito parcial para obtenção ao título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Cesar Amaru Maximiano

Versão corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Kikuti, Karina.
Fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil / Karina Kikuti. – São Paulo, 2016.
108 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Antônio Cesar Amaru Maximiniano.

1. Construção civil. 2. Gestão por processos. 3. Gestão de pessoas. 4. Internacionalização. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD 624

À minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as oportunidades e desafios que experimento ao longo de minha jornada e que cada dia mais me aproximam da pessoa que quero ser.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Antônio Cesar Amaru Maximiano por ter me selecionado como sua orientanda. Por seu estimulo, paciência e inspiração durante a elaboração desta dissertação. Os sábios conselhos do Prof. Amaru tornaram possível a realização desta dissertação e mudaram minha perspectiva sobre minha contribuição pessoal e profissional no mundo.

Agradeço às bancas de seleção e qualificação durante o mestrado Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso e Prof. Dr. Fabio Lotti Oliva, Profa. Dra. Graziella Maria Comini e Prof. Dr. Antônio Cesar Amaru Maximiano por terem acredito no meu potencial e me apoiado na elaboração deste estudo.

Agradeço aos colegas de turma de mestrado profissional, aos monitores das aulas, aos professores das disciplinas cursadas por terem sido fonte de inspiração, apoio e momentos de descontração ao longo da jornada acadêmica.

Agradecimento ao apoio incondicional de Fabiana Caseiro que viabilizou minha continuidade no mestrado de muitas formas, sendo um exemplo pessoal e profissional na minha vida.

Agradecimento aos meus amigos pelo suporte acadêmico, profissional, espiritual e emocional ao longo da minha vida, em especial ao amigo Vitor Takeshi Sugita que ajudou na concepção e revisão acadêmica e energética desta dissertação.

Agradecimento à minha família pelo apoio incondicional em todas as decisões da minha vida, pelo exemplo que representam e por me motivarem a ser uma pessoa melhor todos os dias.

RESUMO

Este estudo se propõe a identificar os fatores críticos de sucesso na implantação de projetos de construção civil em âmbito internacional. Iremos abordar os aspectos relevantes das organizações que influenciam ou dificultam a execução de projetos no exterior, analisando o setor de construção civil em razão de sua complexidade organizacional. Pretende-se a partir da experiência da pesquisadora em projetos internacionais, identificar os desafios das empresas de construção civil internacionalizadas para a execução de projetos no exterior. Caracterizando as empresas de construção civil como organizações projetizadas, ou seja, orientadas a projetos, analisou-se as teorias relacionadas a gestão de projetos aplicadas ao modelo de negócios do segmento de construção civil a fim de compreender como é feita a mensuração de sucesso em projetos e como são definidos os fatores críticos para a execução dos mesmos no segmento de infraestrutura internacional. Partindo da premissa que projetos são esforços temporários com recursos limitados, planejados, executados e controlados por pessoas para obter um resultado exclusivo, logo esse estudo pretende analisar quais os recursos tangíveis e intangíveis indispensáveis para a obtenção dos resultados exclusivos esperados pela organização na visão de profissionais de recursos humanos do setor. A fim de obter uma visão mais abrangente sobre particularidades da gestão de pessoas em projetos internacionais de construção civil optou-se pela aplicação de uma *"survey"* com perguntas abertas a respeito do tema, resultando na coleta da opinião de 27 profissionais experientes da área de gestão de pessoas que participaram de projetos internacionais de construção civil visando compreender a perspectiva da área de gestão de pessoas sobre os fatores determinantes para o sucesso em projetos internacionais no segmento. A partir do referencial teórico sobre o setor de construção civil, gestão de projetos internacional e gestão internacional de pessoas e da contribuição empírica da pesquisadora e da coleta de dados foi feito uma análise de conteúdo qualitativa dos resultados (ideias) obtidos na *"survey"* contrapondo com os dez fatores críticos de sucesso em projetos proposto por Pinto e Slevin (1988), a fim de analisar as correlações existentes entre as ideias encontradas nos resultados dos questionários e os fatores do estudo mencionado. A pesquisa concluiu que os dez fatores de sucesso propostos por Pinto e Slevin contemplam processos importantes a serem consideradas na execução de projetos, porém faz-se necessária a adaptação do modelo ao contexto internacional e as peculiaridades do setor de construção civil.

Palavras-chave: Construção Civil, Gestão de Projetos, Gestão de pessoas, Internacionalização.

ABSTRACT

This study aims to identify the critical success factors in the implementation of infrastructure construction projects internationally. We will address the relevant aspects of the organizations that facilitate or hinder the execution of projects abroad, analyzing the construction industry due to its organizational complexity. Drawing from the researcher's experience in international projects, it intends to identify the challenges of construction of national companies executing projects abroad. Featuring the construction companies as project-oriented organizations, this study has reviewed the theories related to project management applied to the business model of the construction industry in order to understand how measurement of success in such projects takes place and how critical factors are established for such projects. Assuming that projects are temporary efforts with limited resources, planned, executed and controlled with a focus on very specific results, this study also aims at examining the tangible and intangible assets necessary to achieve the specific results expected by the organization from the viewpoint of experienced human resources professionals in the sector. In order to obtain a more comprehensive view of the peculiarities of such specific field, a "survey" has been applied, with open questions on the subject, resulting in the collection of the opinion of 27 subjects. By crossing the theoretical framework on the construction industry, on management of international projects and on international people management with the empirical contribution of the researcher and the data collection, a qualitative content analysis of the results (ideas) was produced in opposition to the ten critical success factors in projects proposed by Pinto and Slevin (1998). The research concluded that the ten success factors proposed by Pinto and Slevin include important processes to be considered in project execution, but it is necessary to adapt the model to the international context and the peculiarities of the construction industry.

*Keywords: Construction, Project Management, Human Resources, Internationalizatio*n.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados demográficos dos respondentes da pesquisa..... 67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores Críticos de Sucesso 68
Quadro 2 - Fator Missão do Projeto 69
Quadro 3 - Categorização do Fator: Apoio da Alta Gerência 71
Quadro 4 - Categorização do Fator: Plano / Cronograma 73
Quadro 5 - Categorização do Fator: Consulta ao cliente 74
Quadro 6 - Categorização do Fator: Pessoal 75
Quadro 7 - Categorização do Fator: Atividades Técnicas 78
Quadro 8 - Fator Monitoramento e *Feedback* 79
Quadro 9 - Fator Canais de comunicação 80
Quadro 10 - Fator Resolução de Problemas 81
Quadro 11- Categoria Liderança e Relações Humanas 84
Quadro 12 - Modelo de Habilidades para Gerentes de Projetos 90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho de pesquisa..... 25
Figura 2 - Funil de pesquisa 27
Figura 3 – Contexto da indústria de construção 31
Figura 4 – Processos de monitoramento e controle..... 35
Figura 5 – Estrutura de empresa projetizada 38
Figura 6- Dimensões do sucesso em projetos. 42
Figura 7 - Fatores críticos de sucesso em projetos 46
Figura 8- Triângulo de Ferro 48
Figura 9- Metodologia de pesquisa 60
Figura 10- Modelo de pesquisa de campo 62
Figura 11- Dados demográficos dos respondentes da *survey* 66
Figura 12- -Modelo de pesquisa de campo 94

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 17

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 19
1.2 PROBLEMÁTICA OBSERVADA 20
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVO DO TRABALHO. 23
1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES 24
1.5 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA / DISSERTAÇÃO 25

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 27

2.1 SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL 28
2.1.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE PROJETOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL 31
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERNACIONAIS 35
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) EM PROJETOS INTERNACIONAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL 41
2.4 GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS EM PROJETOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL 50

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 60

3.1 MÉTODO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE 61
3.1.1 PROCESSO DE COLETA DE DADOS 63
3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO 64

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS. 65

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 88

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 95
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS 96

REFERÊNCIAS 97

APÊNDICES 107

INSTRUMENTO DE COLETA: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 107

1. INTRODUÇÃO

A revolução digital reduziu as distâncias, dissolveu as fronteiras físicas, abriu novos mercados, desenvolveu novos produtos e novas demandas de consumo, possibilitou a crescente e ágil industrialização em economias emergentes. A competitividade em todos os setores econômicos tornou-se ainda mais agressiva e a perpetuidade das organizações depende de quão eficientes e inovadoras forem as soluções para os desafios impostos pela quarta revolução industrial (*SCHWAB*, 2015).

As mudanças na economia global enfatizam desafios emergentes que as organizações enfrentarão nas próximas décadas. A perpetuidade das corporações dependerá da velocidade de adaptação frente às contingências do ambiente e à eficiência na gestão dos recursos tangíveis e intangíveis em âmbito local e global.

De acordo com o relatório *Shaping the Future of Construction (2016)* desenvolvido pelo *World Economic Forum*, os setores industriais têm sofrido profundas transformações nas últimas décadas e buscam constantemente formas de se reinventar para manter seu posicionamento competitivo. No entanto, a indústria da construção civil ainda tem se mostrado resistente em relação às novas tecnologias e à adoção de novas práticas e processos em seus projetos.

Dados deste mesmo relatório, indicam que a população das áreas urbanas do mundo está aumentando em 200 mil pessoas por dia, todas as quais precisam de habitação acessível, bem como de infraestrutura social, de transporte e de serviços públicos. Diante deste panorama, a indústria da construção civil precisa promover uma transformação estrutural em seus modelos de negócio, processos e pessoas para atender a demanda.

O relatório *Construction 2030* (2015) elaborado pela *Oxford Economics* afirma que o setor de engenharia e construção civil representa mais de 6% do PIB global. No entanto, o setor se defronta com muitos desafios, desde a escassez de competências dos profissionais devido à baixa atratividade do mercado em relação a outros setores da economia, até questões de cunho

basilar como projetar, construir e operar de forma sustentável em um mundo de recursos limitados e sujeito à influência de diversas externalidades.

Outro dado importante, estudos indicam que o volume de produção da construção civil global crescerá em média 3,9% ao ano até 2030, o que significa crescimento total de 85% e 15.5 trilhões dólares americanos até 2030 (*OXFORD ECONOMICS,* 2015). Para captar todo esse potencial, será necessário um esforço dedicado e orientado da indústria de construção civil em muitos aspectos, desde tecnologia, operações e estratégia até pessoal e regulação.

Segundo Kim (1999) à nova dinâmica global impõe que as organizações estejam preparadas para desenvolver seu capital humano para atender as demandas dos novos modelos de negócio atrelado a inserção de novos concorrentes, fruto da crescente onda de industrialização e internacionalização de empresas de serviços de países emergentes.

Diante do cenário descrito, buscar e/ou consolidar projetos em âmbito internacional é importante para a sustentabilidade das empresas e do setor econômico. Porém, concorrer no mundo globalizado significa ativar recursos não explorados no ambiente interno e desenvolver habilidades e competências diferenciadas para garantir a entrega do produto em um ambiente desconhecido, ressignificar caminhos críticos dos projetos e desenvolver estratégias customizadas para cada contexto.

Dessa forma, compreender quais os diferenciais competitivos indispensáveis para o sucesso de projetos no setor de construção civil em âmbito nacional e internacional irá permitir que as organizações construam seus objetivos estratégicos visando aumentar a produtividade, otimizar o gerenciamento e os procedimentos de seus projetos e aumentar a qualidade e a segurança a fim de canalizar esforços para a construção de um modelo vencedor de gestão de recursos tangíveis e intangíveis.

Considerando a natureza e a orientação estratégica do setor de engenharia e construção civil, pode-se afirmar que o setor é constituído de organizações orientadas para projetos, pois “A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho de projeto e os gerentes de projeto possuem grande independência e autoridade. “ (PMI, 2013, p. 30).

Segundo Huemann (2016), as organizações orientadas para projetos são uma combinação de estruturas permanente e temporária que possuem uma estratégia e cultura específica e, portanto, requerem a adoção de sistemas de gerenciamento de recursos, em especial, na gestão de recursos humanos específicos para atender as especificidades do modelo.

O presente trabalho tem como objetivo analisar na perspectiva dos profissionais de recursos humanos, quais os fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil visando contrastar uma visão hegemônica de gestão de projetos ancorada em uma literatura consolidada e o discurso dos profissionais de recursos humanos que atuam direta ou indiretamente no setor, a fim de compreender como cada ponto de vista concebe o que é prioritário para alcançar os objetivos estratégicos de uma organização projetizada.

1.1 Contextualização

Ao longo de 16 anos de experiência profissional em projetos internacionais atuando como profissional de Recursos Humanos em empresas multinacionais estrangeiras de diversos setores da economia foi possível perceber que não haveria um modelo universal de gestão ou um perfil ideal de colaborador. Cada empresa traz consigo as características culturais de seu país de origem, os valores de seus fundadores, suas experiências adaptando os modelos teóricos de administração conforme o setor de atuação e as demandas do mercado.

Poder vivenciar projetos que desafiam competências e habilidades bem descritas e consagradas nos livros, de diferentes formas, mas que proporcionam muito aprendizado empírico, diverso e local ao longo da jornada é certamente um privilégio para profissionais que transitam entre o mercado de trabalho e a academia. Participar de projetos em uma multinacional do setor automobilístico de origem alemã durante o desenvolvimento do projeto de exportação CKD[1] na China, coordenar o desenvolvimento da tropicalização das políticas de recursos humanos para a América Latina em uma empresa multinacional de autopeças de origem americana, desenvolver projetos com equipes multiculturais, em uma empresa financeira de origem europeia-asiática, tendo reportes funcionais e matriciais na Índia, México, Brasil e Inglaterra, experimentando alto grau de diversidade cultural são algumas das

[1] CKD: sigla derivada de "Completely Knocked Down"(completamente desmontado) utilizada pela indústria automobilística para designer a exportação de um veículo desmontado.

experiências mais relevantes a serem apontadas. Assim como notar que, a título anedótico, frequentemente, o maior ruído de comunicação acontece entre colegas de trabalho da mesma nacionalidade, e não entre mexicanos, indianos e ingleses, o que é certamente algo que a mente treinada tecnicamente não está preparada para compreender.

A despeito da riqueza de aprendizado nas empresas estrangeiras, a motivação desta pesquisa foi originada na experiência empírica da pesquisadora em uma empresa de construção civil brasileira coordenando projetos internacionais em mais de 20 países durante o período de quatro anos. A proposta desta dissertação é compartilhar as lições aprendidas ao longo dessa experiência e aprofundar os estudos, à luz da teoria, sobre projetos internacionais do setor de construção civil utilizando a experiência brasileira como referencial de análise.

Em razão da amostra entrevistada, o enfoque tende para a experiência brasileira de internacionalização da construção civil, porém busca-se correlacionar os assuntos com as práticas globais desse mercado a fim de criar uma proposta de *framework* de análise para o setor.

1.2 Problemática observada

"Prefiro trabalhar com concreto do que com gente (...) sei exatamente qual a tensão máxima que eu posso colocar antes da ruptura. (...) sei reconhecer bom concreto e qual o tempo de cura. Esse projeto já nasceu errado, não tem conserto": excerto do desabafo de uma engenheira civil com mais de 20 anos de experiência na construção civil ao comunicar que iria "deixar" o projeto em Moçambique na qual atuava como gerente de qualidade.

A engenheira supra referida fez uma analogia entre as propriedades do concreto e as propriedades de um projeto de sucesso.

Ela deu a entender que materiais de qualidade resultam em concretos de boa resistência. A resistência, a plasticidade e a coesão do concreto dependem da escolha dos materiais, da proporção empregada dos constituintes, da manipulação correta e da alocação de tempo necessário (cura) para que ele atinja o ápice de seu desempenho.

A analogia feita pela engenheira civil tem correlação com a questão de pergunta levantada nessa dissertação, pois da mesma forma que alguns fatores devem ser considerados para se obter um concreto de qualidade como a escolha do método, dos materiais utilizados e do tempo de cura para se obter as propriedades e funcionalidades previstas na especificação do produto, sendo que o resultado depende proporcionalmente aos insumos e métodos utilizados no processo de produção.

Porém, considerando a existência de diferentes possibilidades de utilização do concreto no setor de construção civil, a determinação do produto "perfeito" ou ideal deverá considerar as necessidades e objetivos do produto / projeto a ser executado. A metáfora do concreto, porém, é mais simples do que a proposta de análise nessa dissertação, pois a depender do olhar do profissional responsável por um projeto internacional ou um pesquisador especialista no assunto, determinados aspectos dos fatores de sucesso tendem a assumir posição central ou ficar somente no plano de fundo, sob o argumento de ser um fator transversal ou lateral.

Uma das principais responsabilidades de um executivo de recursos humanos é garantir que as melhores pessoas estejam nos lugares, momentos e projetos ideais a fim de canalizar as potencialidades internas. Reconhecer que um profissional não está preparado ou se identifica com os valores e missão de um projeto é crucial para garantir a viabilidade do projeto e da equipe envolvida.

Quando nos deparamos com o insucesso de uma alocação de capital humano, o conhecimento teórico e empírico dos profissionais de recursos humanos sobre projetos internacionais associado a miopia organizacional cultivada ao longo da carreira profissional faz com que inferências não procedentes sejam feitas transformando oportunidades de alinhamento estratégico da área de recursos humanos em puro dever operacional.

Logo, a despeito da missão da área de recursos humanos propor **"Garantir que a gestão dos expatriados esteja alinhada às práticas e políticas de recursos humanos da empresa, contribuindo para a retenção de nossos colaboradores no exterior e garantindo a adaptação e qualidade de vida dos mesmos no novo ambiente. Promovendo ambiente corporativo favorável a expatriados provenientes de diferentes culturas por meio de ações e estratégias gerenciais que considerem as diferenças culturais, a adaptação e os relacionamentos interpessoais com vistas a aumentar a competitividade organizacional e**

disseminar os valores da empresa", devido à miopia organizacional visível durante o processo, os dados levantados no relato brevemente referenciado acima, que continha informações pertinentes a possíveis causas de insucesso relativo do projeto, não foram analisados a fundo e tampouco geraram planos de ação, visto que a causa atribuída pela não adaptação da profissional no projeto foi relacionada a alguma carência técnica ou comportamental da colaboradora ou do líder que a designou para o projeto, sem que isso gerasse um insumo tático para otimizar os processos internos do projeto e da organização.

Levitt (2004) afirma que a miopia organizacional é a falta de consciência da organização como sistema global, criando nichos departamentais que geram conflitos e disfunções resultando na deterioração da organização.

Segundo Souza (1980), um dos prenúncios da disfunção organizacional é a Incongruência entre a teoria-esposada (aquela que as pessoas dizem adotar, ou até mesmo acham que adotam) e a teoria-em-uso das pessoas. Sendo que, a maior parte das pessoas parecem não estar conscientes da defasagem. Essa disfunção leva a problemas de incapacidade de pôr em prática intenções manifestas.

A motivação para a escolha do tema de pesquisa advêm da percepção da pesquisadora de indícios de disfunção organizacional nas práticas e políticas de recursos humanos em empresas de construção civil, visto que a não-análise dos motivos da rotatividade de profissionais, por exemplo, pode ser uma das evidências de que a organização dedica menos atenção às causas das "doenças crônicas" (rotatividade de profissionais em projetos internacionais) e empenha suas energias no tratamento dos "sintomas" (acelerar o processo de recrutamento e mobilização de profissionais) pode ser um indicador preditivo dos insucessos nos projetos.

Considerando três premissas básicas, (a) que a indústria da construção civil é orientada a projetos e, portanto, que a maior parte dos recursos da empresa está alocado em projetos locais ou internacionais, (b) que as áreas funcionais corporativas deveriam direcionar suas energias para atender seus clientes internos e externos e apoiar na potencialização das capacidades dos recursos para a geração de novos negócios e (c) que a área de recursos humanos em empresas projetizadas concentram seus esforços em treinamento de

gerenciamento de projetos em detrimento a criação ou adaptação de seus processos internos para garantir o alinhamento com as necessidades e expectativas deste modelo de organização.

Em suma, pretende-se ao responder à pergunta de pesquisa seja possível mensurar quão alinhados estão os profissionais de recursos humanos sobre as principais demandas na gestão de projetos internacionais em organizações projetizadas, em especial as do setor de construção civil.

1.3 Questão de Pesquisa e objetivo do trabalho.

A questão de pesquisa levantada, a partir da análise conjunta da prática e da teoria, é: **Quais são os fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil, segundo a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do setor?**

Partindo da definição do problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consiste em **analisar os atributos indispensáveis de um projeto bem-sucedido de construção civil no exterior, à luz da teoria sobre Gestão de Projetos e do discurso sobre a prática apontados por profissionais de recursos humanos no setor.**

Visando atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Realizar uma revisão da literatura sobre fatores que contribuem ou dificultam a execução de projetos do setor da construção civil no exterior;
2. Identificar, à luz da literatura disponível, os fatores críticos de sucesso (FCS) em projetos internacionais e como ocorre sua aplicação no setor de construção civil;
3. Mapear os principais desafios das empresas de construção civil na adaptação dos processos consolidados no mercado interno para o ambiente internacional;
4. Investigar a percepção de profissionais experientes da área de recursos humanos que atuam no segmento sobre as condicionantes que propiciam sucesso em projetos internacionais;
5. Construir uma visão integrada de fatores críticos de sucesso a partir de duas visões distintas (gestores de projeto e profissionais de recursos humanos), porém igualmente importantes na composição de uma equipe de projetos.

1.4 Justificativas e Contribuições

Em vista da retroalimentação em via dupla da produção acadêmica e da execução de projetos implicada nesse estudo, em primeira instância, é válido ressaltar a importância desta interação entre teoria e prática, proporcionada pelo Mestrado Profissional, que busca:

> [...] adição de valor social ao mercado de trabalho e à comunidade em geral, focando a profissionalização e gestão das mais diversas formas de atividades sociais, empresariais, tecnológicas e até culturais (SILVEIRA; PINTO, 2005).

Essa soma de aspectos práticos e teóricos, com foco em problemas externos aos muros das universidades, que podem ser resolvidos à luz de uma metodologia de qualidade testada dentro de rigores acadêmicos exigidos, é de grande valia a todos os envolvidos (SILVEIRA; PINTO, 2005).

A motivação da pesquisa e a escolha do objeto analisado partiram da riqueza empírica do percurso profissional da pesquisadora sobre as melhores práticas em projetos internacionais. Esse percurso de pesquisa representa uma grande oportunidade para compreender, por meio de um deslocamento enunciativo e espaço-temporal, os fatores que influenciam no sucesso de projetos internacionais e de que forma as organizações podem desenvolver suas políticas e práticas a fim de apoiar o alcance das metas estratégicas, com profundidade e múltiplos olhares.

Dessa forma, a pesquisa em si é uma forma de organizar o conhecimento empírico da pesquisadora na execução de projetos internacionais, integrando-a as teorias vigentes em seu campo de atuação. Ao se distanciar da prática para analisar os obstáculos e desafios dos projetos vivenciados por ela, seu objetivo é produzir conhecimento relevante para profissionais e acadêmicos que atuem em áreas cuja emergência de novos desafios geram lacunas de conhecimento e requerem a reconfiguração dos saberes já disponibilizados na literatura acadêmica e nas práticas institucionalizadas das organizações.

Para a academia, pretende-se iluminar alguns dos atributos fundamentais para a execução de projetos de construção civil no exterior e com isso incentivar mais estudos sobre o tema considerando as transversalidades de análise, sobretudo no que tange a questão da

composição de equipes, sobre qual essa dissertação pretende reunir insumos complementares de duas perspectivas diversas.

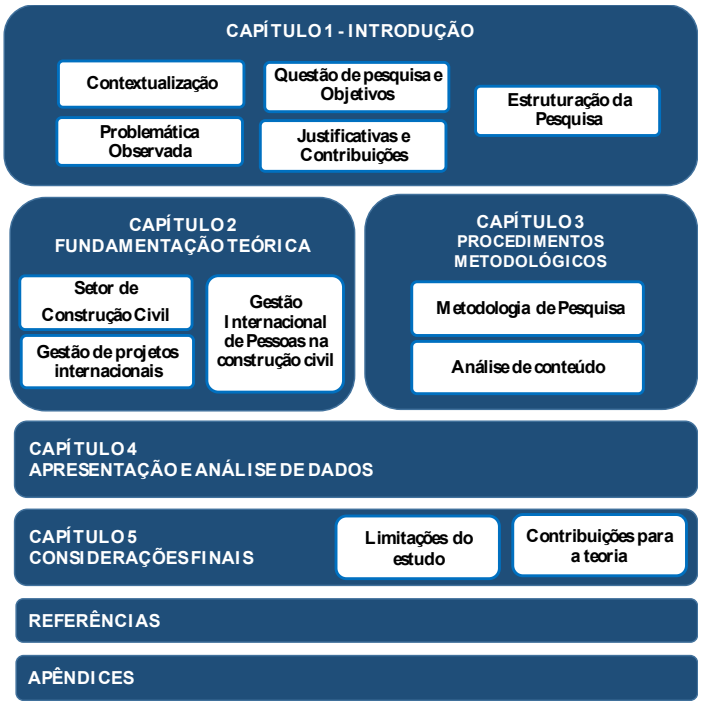
Para as organizações, compreender à luz da teoria, os processos empíricos existentes nas empresas e propor melhorias ou adaptações de processos a fim de facilitar o alcance de seus objetivos. As observações e conclusões compiladas nesse estudo poderão contribuir para orientar a estratégia das organizações utilizando metodologias de avaliação para apoio à decisão. Da mesma maneira, poderão usufruir os profissionais recém-chegados a esse mercado, orientando seu direcionamento estratégico e contribuindo para o entendimento da importância do estudo e aplicação dos FCS nas organizações.

Para a sociedade, essa combinação dos conhecimentos empíricos do universo empresarial à produção tecno-científica poderá incentivar o desenvolvimento de novas políticas e práticas no setor de construção civil e com isso gerar desenvolvimento econômico e social para o país.

1.5 Estruturação da Pesquisa / Dissertação

A presente dissertação será estruturada em 5 capítulos representada pelo desenho de pesquisa a seguir:

Figura 1 - Desenho de pesquisa



O capítulo 1, **Introdução**, visa elucidar de forma sintética a relevância do tema pesquisado, bem como a motivação de pesquisa e a forma como a mesma foi estruturada.

No capítulo 2, **Fundamentação Teórica**, serão descritos os principais conceitos que embasam a teoria relacionada à questão de pesquisa da dissertação. Esse capítulo será arquitetado de maneira abrangente, priorizando as peculiaridades do setor estudado e a literatura disponível sobre gerenciamento de projetos. Adicionalmente faremos uma correlação de temas laterais ao tema principal, tais como a estratégia, cultura e internacionalização de empresas.

No capítulo 3, **Procedimentos Metodológicos**, será descrita a metodologia de pesquisa adotada, o método de coleta de dados e a técnica de análise dos resultados, bem como delimitação do escopo de pesquisa e correlação com o método de análise escolhido.

No capítulo 4, **Apresentação e Análise dos resultados**, buscar-se-á correlacionar os resultados obtidos com a pesquisa qualitativa contrapondo com a teoria de FCS proposto por Pinto e Slevin (1988) a fim de propor uma intervenção ou ajuste de modelo teórico, objetivo primordial de um Mestrado Profissional e trazendo contribuições para futuros estudos da academia baseados na contribuição empírica.

A **Análise dos resultados** também comporá o capitulo 4. Ela apresentará uma compilação de todas as respostas obtidas por meio das entrevistas em profundidade com os especialistas em gestão de pessoas, analisadas à luz da teoria proposta para responder à pergunta de pesquisa. Pretende-se propor um *framework* conceitual para utilização em projetos análogos.

No ultimo capítulo da dissertação, serão apresentadas as **Considerações Finais** da dissertação sobre o decurso do trabalho de pesquisa, incluindo as limitações encontradas e sugestão de temas para futuros estudos a serem desenvolvidos.

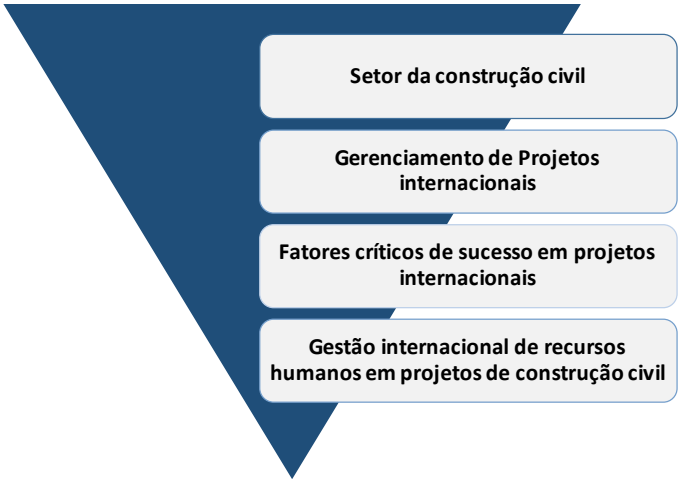
Como de praxe, seguirão as **Referências Bibliográficas** utilizadas para a estruturação do presente trabalho e os documentos decorrentes da própria estruturação da pesquisa nos **Apêndices**.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico desse estudo foi concebido com o intuito de circunscrever a teoria e seus respectivos conceitos relacionados à pergunta de pesquisa dessa dissertação, parametrizando uma concepção teórica a respeito dos fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil.

O funil de pesquisa foi desenvolvido sob quatro macro perspectivas: **Setor de Construção Civil, Gerenciamento de Projetos Internacionais, Fatores críticos de sucesso em projetos internacionais** e por fim **Gestão Internacional de recursos humanos em projetos de construção civil**, conforme a representação a seguir:

Figura 2 - Funil de pesquisa



Primeiramente, serão abordadas as peculiaridades do setor de construção civil na execução de projetos devido à multiplicidade de arranjos funcionais, o modelo de negócios e a dinâmica politica e econômica em que está inserido o setor. Os desafios e oportunidades desta indústria frente às demandas da inserção de novos entrantes no mercado e de novas tecnologias. Da mesma forma, pretende-se pesquisar como o setor se comporta frente às novas exigências impostas pela globalização.

Em um segundo momento, iremos fundamentar o gerenciamento de projetos e sua relação com os processos de construção civil, analisando a estratégia das organizações do setor que aderem a uma orientação projetizada como direcionador para a otimização de seus recursos

tangíveis e intangíveis para a execução de suas obras. Em razão da delimitação de pesquisa, adota-se também uma perspectiva internacional sobre esse processo.

Pretende-se também conceituar a metodologia de avaliação de sucesso em projetos para identificar e analisar as principais teorias sobre fatores críticos de sucesso e quais são mais aderentes aos modelos de negócio da construção civil.

Por abordar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a importância dos FCS em projetos internacionais de construção civil e a forma segundo a qual a área de recursos humanos contribui para o alcance de sucesso nos projetos, iremos fundamentar temas relacionados à área de gestão internacional de pessoas no segmento de construção civil.

Baseado na literatura existente sobre gerenciamento de projetos internacionais, avaliação de sucesso em projetos de construção civil e as práticas da gestão internacional de pessoas, busca-se estabelecer relações entre a teoria pesquisada e a contribuição empírica da pesquisadora em projetos de construção civil no exterior.

Estes conceitos teóricos também embasarão a codificação e as análises de conteúdo comparativas que serão feitas nos resultados obtidos nas entrevistas em profundidade.

Os macros temas constantes no funil de pesquisa têm relacionamento não linear com alguns temas como Planejamento Estratégico, Cultura e Internacionalização e serão analisados de forma holística e lateral a fim compreender a interação dos fenômenos na aplicação empírica e na pesquisa acadêmica.

2.1 Setor da Construção Civil

A indústria de engenharia e construção civil movimenta cerca de 10 trilhões de dólares americanos anuais de receita e emprega mais de 100 milhões de pessoas globalmente. (*WORLD ECONOMIC FORUM, 2016)*

A despeito dos resultados expressivos, é vital que as empresas do setor de construção civil compreendam que é inviável continuar com os mesmos processos e controles de décadas

passadas, quando estamos vivendo o que podemos chamar de “a quarta revolução industrial” (SCHWAB, 2015).

"É provável que o setor de construção civil será um dos setores industriais mais dinâmicos nos próximos quinze anos, logo será uma indústria crucial para o desenvolvimento econômico mundial” de acordo com Fernando A. González, presidente-executivo da empresa CEMEX durante uma conferência internacional sobre construção civil.

A utilização de novas tecnologias construtivas mais sustentáveis e menos onerosas, a adoção de novas metodologias de gestão como BIM[2], a criação de modelos de gestão de pessoas criados para atender as demandas do setor que presencia o envelhecimento de seu capital humano e a perda de talentos para outras indústrias mais inovadoras, assim como as novas formas de interação da cadeia de valor buscando processos mais transparentes, ágeis e colaborativas, são todas de fundamental importância para o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade da entrega. A gestão de projetos na construção civil vive um momento de reconfiguração de suas práticas e procedimentos em todos os aspectos desde tecnológicos, operacionais, regulatórios e humanos. (*WORLD ECONOMIC FORUM,* 2016)

De acordo com este mesmo relatório da *World Economic Forum (2016)*, existem muitos desafios internos a serem enfrentados na indústria da construção civil global:

- **Falta de inovação:** O setor de construção civil ainda tem resistência na adoção de práticas inovadoras, tanto pela não percepção de valor sobre os benefícios da inovação em sua cadeia produtiva como também em razão do perfil conservador do mercado consumidor;

- **Processos informais ou insuficientes:** Os processos normalmente adotados por empresas de construção não apresentam consistência ou maturidade. As organizações, enfatizam a execução do produto final em detrimento ao planejamento do processo de construção;

- **Insuficiente transferência de conhecimentos de projeto para projeto**: Embora cada projeto de construção tem próprias características únicas, os processos de construção

[2] *Business Information Modelling*

em si são parecidos ou iguais em seus fundamentos e poderiam ser compartilhados. As lições aprendidas a partir de um projeto poderiam, portanto, ser replicadas a projetos subsequentes. No entanto, poucas empresas institucionalizaram o processo de gestão do conhecimento. A experiência é, portanto, muitas vezes perdida, e os projetos continuam a depender fortemente da experiência do gerente de projeto;

- **Monitoramento insuficiente do projeto**: Um problema importante é a falta de acompanhamento dos projetos, em relação a outras indústrias. Com isso não se pode identificar rapidamente as causas e implementar soluções de melhoria imediatamente;

- **A cooperação interfuncional baixa**: O processo de construção convencional é geralmente sequencial, indo contra o modelo sofisticados de planejamento de projetos. Idealmente, o conhecimento de todos os interlocutores ao longo da cadeia de valor deve ser plenamente explorado desde o início do processo de design e planejamento, mas isso raramente acontece na construção civil;

- **Pouca colaboração com fornecedores**: A estratégia de suprimentos envolve relacionamentos de longo prazo com os principais fornecedores. No entanto, as decisões finais são muitas vezes *"ad hoc"*;

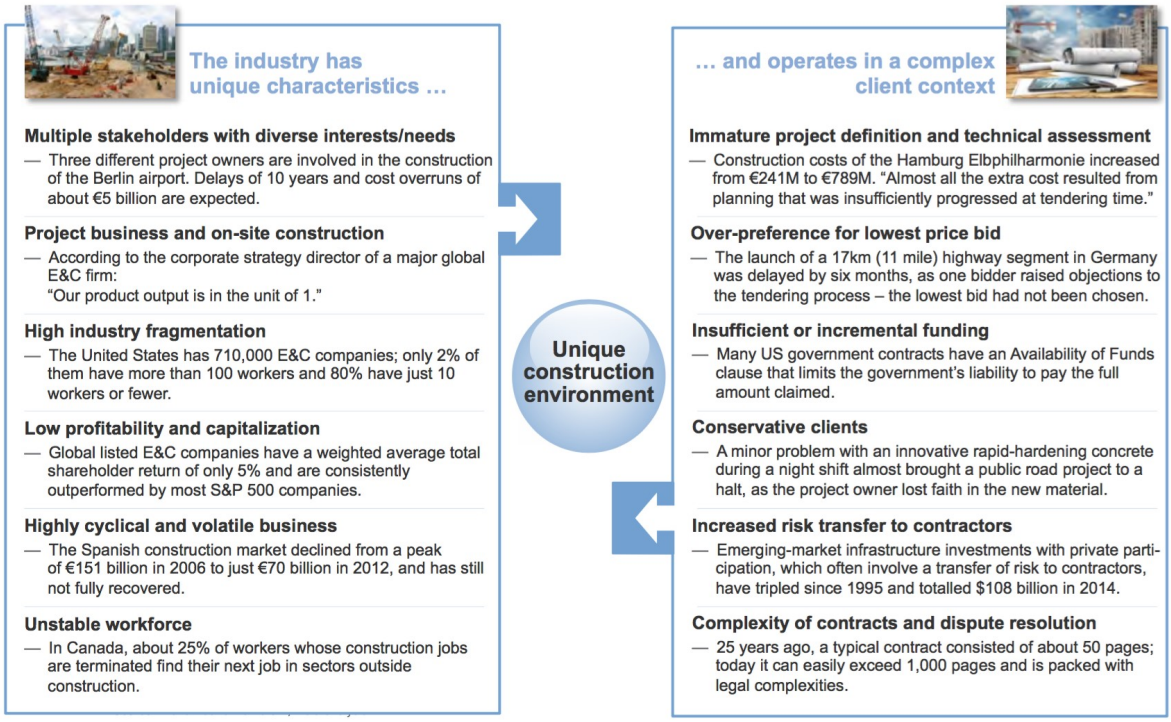
- **Cultura empresarial conservadora**: A indústria da construção opera em um ambiente tradicional e que mantém uma cultura corporativa conservadora. Sendo assim, existe a percepção generalizada de que as empresas de construção não operam com uma visão consciente do futuro.

- **A escassez de jovens talentos:** As empresas de Engenharia e Construção, muitas vezes lutam para atrair recrutar talentos para sua força de trabalho devido à associação de que a indústria da construção remunera mal, não trata questões de diversidade de gênero e não possui planos de carreira ou propicia segurança financeira (devido à natureza cíclica do negócio).

O setor da construção civil tem características únicas e opera seus projetos em um contexto de mercado peculiar. A indústria E&C apresenta alta complexidade relacional de *stakeholders*, elevada fragmentação do mercado, projetos com baixa rentabilidade e volatilidade de força de

trabalho aliados à deficiência em gerenciamento de escopo e custos, clientes conversadores e legislação complexa e burocrática criam um ambiente pouco propício para inovação. A Figura 3 faz um resumo dessas peculiaridades dividindo em duas categorias: à esquerda, algumas das principais peculiaridades da indústria e à direita, as questões específicas relacionadas ao mercado consumidor.

Figura 3 – Contexto da indústria de construção



Fonte: ***World Economic Forum; The Boston Consulting Group***

Considerando o modelo de negócios do setor de construção civil, pode-se afirmar que a indústria é constituída por organizações orientadas para projetos, porém na visão de Gareis (2005), uma empresa somente pode ser considerada projetizada quando utiliza o modelo de gerenciamento por projetos como um recurso estratégico e utiliza conforme a demanda.

2.1.1 Internacionalização de projetos de construção civil

Analisando as complexidades inerentes ao setor de construção civil aliado às particularidades relativa ao gerenciamento dos atributos culturais e legais da entrada em um novo país,

gerenciar projetos em um ambiente internacional denota planejamento consistente e clareza de propósito quanto aos objetivos do processo de internacionalização.

Embora o processo de internacionalização exija planejamento, investimento, desenvolvimento de novas competências internas da organização e seja especialmente desafiadora para o setor de construção civil. A necessidade de busca de novos mercados, de atendimento de soluções para os clientes e o desafio de aumentar sua rentabilidade em um mercado complexo faz com que as empresas precisem se posicionar no mercado internacional a fim de manter a sobrevivência no mundo globalizado.

De acordo com a Teoria das Restrições de Goldratt (1993), a meta de uma empresa é ganhar dinheiro, tanto no presente como no futuro e para tanto, indicam dois pressupostos básicos para alcance da meta: "satisfazer os clientes, tanto no presente como no futuro" e "satisfazer os empregados, tanto no presente como no futuro" (RODRIGUES et al., 2003).

Segundo Gunhan e Arditi (2005), embora o processo de internacionalização da construção civil não seja um fenômeno recente, a globalização proporciona novas oportunidades para as empresas da construção civil. Ao mesmo tempo que países em desenvolvimento necessitam de nova infraestrutura e são receptivos a empreiteiras de países industrializados, a redução das barreiras internacionais permite às empreiteiras conduzirem projetos também em outros países desenvolvidos.

No passado, as obras em países emergentes eram feitas por subcontratados e as empresas mantinham sua estrutura no país de origem. Contudo, a mudança das relações econômicas e financeiras a fim de ser competitivo exigiu que a estratégia adotada fosse alterada para a criação de bases locais de projetos internacionais.

Em razão da experiência da pesquisadora em projetos internacionais em empresas brasileiras será dado enfoque à motivação das empresas brasileiras de construção civil em executar projetos no exterior e portanto, faz-se necessária uma explicação sobre o histórico e estratégia de internacionalização das empresas brasileiras.

A internacionalização brasileira teve seu início no final da década de 60 com a Petrobrás e algumas empresas de infraestrutura, passou por um momento de retração na década de 80 em

razão da recessão econômica e teve novo impulso na década de 90 com as privatizações e a abertura da economia, porém atingiu seu auge a partir de 2003 por meio de investimentos governamentais maciços no exterior e a criação de políticas públicas e institucionais de incentivo à criação de multinacionais brasileiras.

De acordo com Robert W. Cox (1987), quando a participação do Estado no processo de internacionalização das empresas ocorre com a criação de políticas públicas de incentivo, subsídios e adequação de burocracias estatais, o mesmo torna-se ator econômico do processo, influenciando diretamente nas decisões sobre as estratégias empresariais no exterior.

A década de 1980 foi o período em que a maioria das empreiteiras iniciou seu movimento de internacionalização, no mesmo período em que houve a redução dos investimentos internos em infraestrutura. Apesar disso, o processo de internacionalização não pode ser creditado inteiramente a esse fato, visto que os projetos internacionais realizados pelas empresas brasileiras à época não foram planejados em razão dessa contingência. Corroborando com o que afirmou Ferraz Filho (1981), o movimento de internacionalização das construtoras brasileiras ocorreu em face de um alargamento do mercado mundial, a ponto de as primeiras obras dessas empresas terem ocorrido em função da oportunidade. (RÊGO, 2015)

Na visão de outros autores como Fleury e Fleury (2012), o Brasil iniciou seu processo de internacionalização tardiamente porque apresentava mercado interno demandante, incipientes políticas de incentivo governamental para exportação de bens e serviços, mercado doméstico fechado até o inicio da década de 90 e distância cultural maior em relação a países latino-americanos.

A estratégia de expansão internacional das empresas brasileiras acontece por meio de Alianças e Parcerias (38,3%), de Aquisições ou Fusões (27,7%) e em menor escala de *greenfield* (21,3%). As vantagens da estratégia de uma fusão com uma empresa local devem-se à incorporação do *market share*, capital humano e processos produtivos locais. Já no modelo de criação de alianças e parcerias, as empresas podem compartilhar riscos e comprometem seus recursos em menor escala. A estratégia de *greenfield*, baseada na criação de subsidiária comercial e/ou produtiva no país de destino, representa um desafio muito maior em termos de adaptação ao novo local, cultura e legislação. O processo de internacionalização das empresas de construção civil segue o modelo *greenfield* devido à natureza de suas

operações e devido à fragmentação da indústria em nível global. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2011).

De acordo com Zaheer (1995), as empresas em estágios iniciais de internacionalização enfrentam dificuldades resumidas pela expressão *"liability of foreigness"* que explica os custos de atuação no exterior decorrentes do desconhecimento do ambiente, devido às diferenças culturais, políticas e econômicas e à necessidade da coordenação entre as distâncias geográficas e culturais, dentre outros fatores.

Segundo Dunning (1980), um dos pilares para um processo bem-sucedido de internacionalização são as competências desenvolvidas no país de origem da empresa, ou seja, suas vantagens de propriedade. Neste contexto, entende-se que a posse de ativos intangíveis provenientes da empresa matriz serão os diferenciais competitivos na entrada em um novo país, supondo que as empresas concorrentes do mercado local não tenham acesso as mesmas competências, posicionando o novo entrante em posição privilegiada frente aos concorrentes.

De acordo com a teoria de Upsala da década de 70, o motivador para a internacionalização das empresas, independente da forma de entrada serem exportações ou investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento. A busca de novos polos comerciais ou produtivos além das fronteiras domésticas, ocorre quando o mercado interno está saturado, restringindo o crescimento da empresa, a qual busca alternativas em outros países para garantir a lucratividade e sustentabilidade da empresa. (BORGES, 2011)

Na perspectiva de Barcellos (2010), ao longo do processo de internacionalização, ter uma estratégia definida para a conquista de um projeto internacional é essencial, pois caso as vantagens competitivas ou externalidades mudem o panorama analisado, deve-se avaliar o motivo da conquista do projeto e da entrada no novo país e no novo mercado, para assim construir uma estratégia emergente para mitigação de riscos e reposicionamento do projeto.

Segundo Maximiano (2014 p. 9) "um projeto complexo contém grande número de variáveis para serem administradas. Quanto mais complexo o projeto, maior seu grau de dificuldade e maior a necessidade de aplicar as ferramentas da moderna administração de projeto". Maximiano explicita ainda como principais complexidades de projeto a "complexidade

relacional", função do comportamento e da quantidade de *stakeholders* do projeto e a "complexidade técnica", em função do grau de dificuldade de se construir o produto.

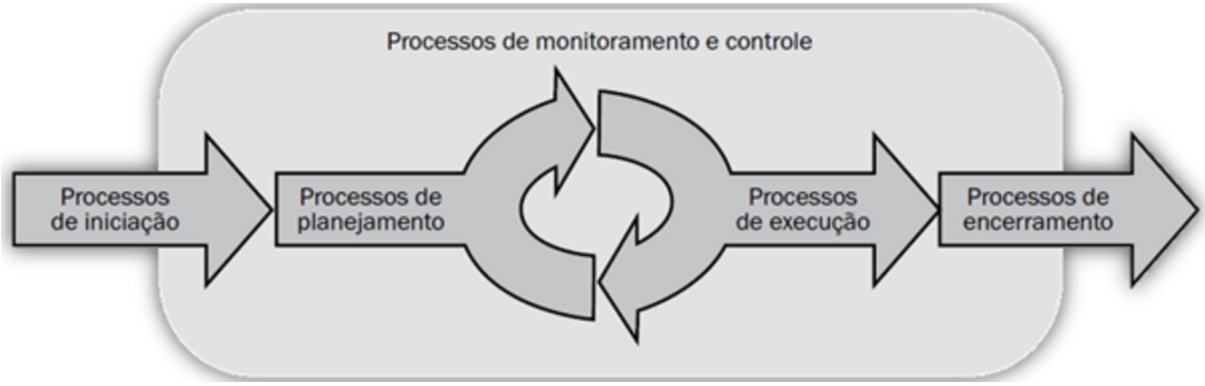
Neste sentido, os projetos de infraestrutura apresentam alto grau de complexidade relacional em razão da necessidade de integração com vários *stakeholders* e o ambiente internacional traz ainda a perspectiva cultural como um dos aspectos. Logo, adotar a metodologia de administração de projetos aliada à gestão estratégica de recursos humanos são alicerces fundamentais para a execução de projetos complexos no âmbito internacional.

2.2 Gerenciamento de projetos internacionais

Segundo PMI (2013), gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. É uma competência estratégica para as organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e possam melhor competir em seus mercados.

De acordo com PMBOK, "um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (PMI, 2013, p. 5). Sendo assim, administrar um projeto é um macroprocesso formado por cinco grupos de processos principais interligados: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento como demonstra a figura 4 abaixo:

Figura 4 – Processos de monitoramento e controle



Fonte: ***PMBOK (2013)***

Segundo Maximiano (2014), gerenciar um projeto é um processo que envolve tomada de decisão e para auxiliar a administração destas escolhas, PMBOK define dez áreas principais de concentração dos conhecimentos, são eles:

- **Administração da integração**: compreende o processo de preparar, executar e controlar o plano do projeto, conduzindo as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos;
- **Administração do escopo:** descreve os processos envolvidos no escopo do produto/resultado do projeto e o alinhamento com os objetivos do projeto;
- **Administração do tempo:** descreve os processos relativos a gestão do tempo no projeto e visa garantir que projeto seja cumprido no prazo correto;
- **Administração de custos:** trata dos processos envolvidos no planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos, para que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado;
- **Administração da qualidade:** descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado;
- **Administração de recursos humanos:** trata do planejamento, organização e desenvolvimento da equipe do projeto;
- **Administração das comunicações:** descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destino das informações do projeto.
- **Administração de riscos:** compreende os processos relativos à identificação, análise, tratamento e controle dos riscos e planos de mitigação dos mesmos durante o projeto;
- **Administração de suprimentos:** descreve o processo de aquisição de produtos, serviços ou resultados, além de gerenciamento de contratos.
- **Administração do ambiente e da responsabilidade social:** trata da análise dos impactos ambientais e sociais do projeto, desde o planejamento e execução das atividades de proteção do ambiente e da sociedade e do cumprimento de obrigações legais relativas à SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde). Em suma, a adoção de medidas preventivas de proteção ao meio ambiente e sociedade.

Embora não tenha sido considerada pelo PMBOK como uma área de conhecimento, uma das demandas geradas pela prática das organizações é a **administração do conhecimento**,

visando compilar, organizar e disseminar o conhecimento gerados nos projetos (MAXIMIANO, 2014).

O gerenciamento de projetos traz um foco único delineado pelos objetivos, recursos e a programação de cada projeto. O valor desse foco é comprovado pelo rápido crescimento em todo mundo pela sistemática desenvolvida por ele.

Segundo Huemann (2016), desde a década de 60 o setor de engenharia e construção civil utiliza a metodologia de gerenciamento de projetos a fim de padronizar processos de alta complexidade técnica.

Segundo Turner et al. (2010), embora exista o reconhecimento dos ganhos na utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos como CPM (*Critical Path Methods*) e PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), a prática empresarial demonstra que poucas empresas conseguem aproveitar o potencial integral dessas ferramentas, seja por desconhecimento do método ou subutilização de recursos.

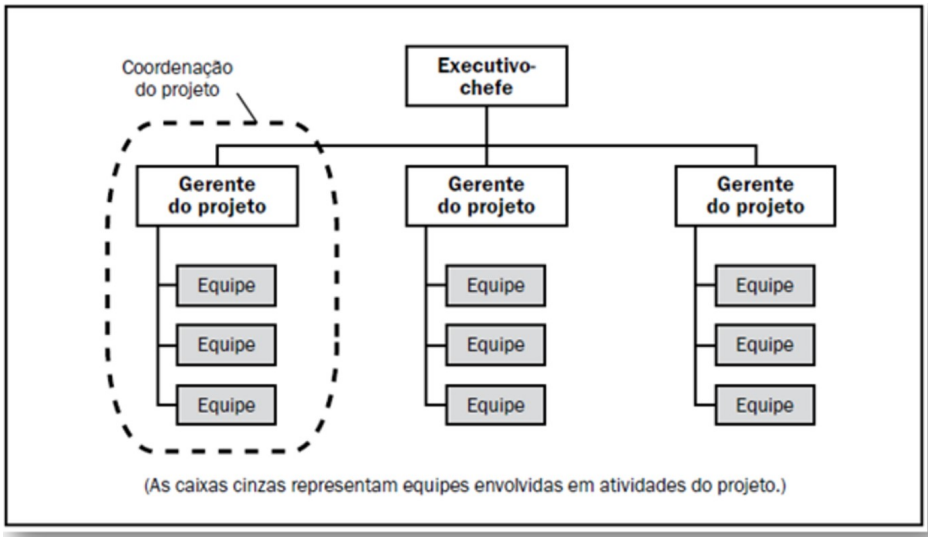
Com o reconhecimento das ferramentas e práticas ao longo das últimas décadas, as organizações têm percebido a contribuição da utilização de métodos de gestão para otimizar seus processos e direcionar a ação dos atores dos projetos e conseguir acompanhar as demandas internas e acionar planos de ação em caso de identificação de situações de risco potencial.

Galbraith (1971) distinguiu diferentes tipos de estrutura, em um contínuo no qual em um extremo está a organização funcional e no outro extremo encontra-se a organização por projeto. Diversos autores utilizam a classificação em três tipos de estruturas básicas que aplicam os conceitos de gerenciamento de projetos em uma organização: a estrutura funcional, a estrutura matricial e a estrutura projetizada.

De acordo com Coutinho (2016), as empresas de construção civil são exemplos de organizações projetizadas que utilizam seus recursos e objetivos estratégicos para encontrarem possibilidades de negócios para geração de novos projetos. Em razão das características singulares dos projetos que desenvolvem conseguem customizar as soluções para o atendimento das expectativas dos clientes, como mostra a figura 4. Contudo, essa

dinâmica organizacional complexa traz incerteza técnica e dificuldade da gestão dos processos (COUTINHO, 2016).

Figura 5 – Estrutura de empresa projetizada



Fonte: ***Maximiano, A.C.A (2014)***

Uma organização projetizada apresenta um tipo específico de estrutura, voltada à realização de projetos. Há diversas nomenclaturas para se referir a uma organização projetizada, tais como: orientada a projetos, baseada em projetos, estruturada por projetos (SHINODA, 2012).

Na visão de Patah et al. (1999), a escolha entre os tipos de estrutura exige cautela, pois estudos apontam que o tipo de estrutura afeta o resultado do projeto e, portanto, a decisão pelo modelo de gestão deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Anselmo (2009) analisou a visão de diversos autores para discutir o conceito de empresa baseada em projetos e com isso identifica duas linhas principais de pensamento. A primeira entende que empresa projetizada é aquela que se estrutura em torno de projetos, sejam eles internos ou vendidos a clientes da organização. Sendo assim, a estrutura organizacional interna decorre de uma escolha estratégica e não fruto da necessidade de negócio. Já a segunda linha de pensamento entende que empresa projetizada é aquela que depende essencialmente da comercialização de projetos (uma exigência de negócio).

De acordo com o estudo de Whitley (2006), as organizações orientadas a projetos são caracterizadas por dois aspectos principais:

- **Singularidade de objetivos e resultados:** A singularidade de objetivos e resultados é observada em empresas orientadas a projetos que desenvolvem produtos únicos e incomuns, não replicados no futuro.

  a) Alta singularidade: caracterizada pelas diferentes especificações de um projeto para outro, constantes alterações do escopo do projeto e finalização da empresa após a conclusão e entrega do projeto. As organizações encerradas na entrega do projeto são chamadas por Whitley (2006) de 'conveniência administrativa'.

  b) Baixa singularidade, também denominadas 'agência de negócios', encarrega-se de uma série de projetos similares, muitos iniciados simultaneamente, com equipes de profissionais permanentes, cujas rotinas de atividades são aperfeiçoadas de forma coletiva. Esses profissionais possuem reconhecida reputação,

- **Divisão de papéis e habilidades dos envolvidos nos projetos**.: existe uma divisão por habilidades e papéis e não somente orientado pela divisão funcional de trabalho. Logo os profissionais têm flexibilidade para mudança de processos, porém a complexidade na gestão destes stakeholders tende a ser mais desafiadora.

Segundo Meredith e Mantel (2011), a estrutura projetizada vem apresentando um rápido crescimento nas últimas décadas e de acordo com os autores, a popularização deste tipo de estrutura organizacional ocorre em razão de quatro motivadores principais. Primeiramente, a velocidade de resposta e a orientação para o mercado são uma exigência para alcançar o sucesso nos dias de hoje. Em segundo lugar, o desenvolvimento de novos tipos de bens: produtos, processos ou serviços requerem informações das mais diferentes áreas de conhecimento e a estrutura projetizada mescla profissionais de diferentes áreas de atuação. Em terceiro lugar, a rápida expansão de novidades tecnológicas dentro das empresas tende a desestabilizar a estrutura matricial formal. Por fim, uma grande parte da alta administração das organizações não se sente muito confiante no entendimento e na coordenação de todas as atividades que ocorrem dentro de suas organizações e preferem compartilhar o poder e responsabilidades em projetos independentes.

Os aspectos desfavoráveis do modelo de empresas orientadas a projetos estão na fraca capacidade de desempenho de tarefas de rotina, economia de escala, coordenação dos recursos entre os projetos; na pouca facilidade do desenvolvimento tecnológico, por toda a organização; e na baixa promoção do amplo aprendizado organizacional (HOBDAY, 2000)

Conforme estudos de Hofstede (1980) uma grande parte da literatura disponível envolvendo o tema de gerenciamento de projetos internacionais apoia-se em pesquisas de caráter qualitativo e cujas bases teóricas remetem a investigações de diferenças culturais e comportamentais entre indivíduos.

A análise da literatura conduzida sugere que um dos principais desafios à gestão de projetos internacionais está associado a dificuldades de integração adequada do projeto em si e suas equipes dispersas, as quais, muitas vezes, são originárias da grande diversidade cultural e comportamental de todos os envolvidos no projeto.

De acordo com Kruglianskas e Tamhain (2000), os projetos internacionais necessitam ser integrados por meio de diferentes regiões geográficas, diferentes processos de negócios, estilos gerenciais, sistemas de suporte operacional e culturas organizacionais; contexto que, como sugerido neste estudo, pode resultar em problemas de comunicação, compartilhamento de conhecimento e tomada de decisão e, por conseguinte, prejudicar o gerenciamento efetivo e o sucesso dos projetos internacionais

Um dos fatores importantes para o sucesso na condução de projetos internacionais é possuir profissionais com capacidade de pensar globalmente, analisando os aspectos relacionados a diversidade de cada ambiente de atuação e ajustando seus comportamentos e competências conforme a situação, ou seja, profissionais com mentalidade transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Em um projeto internacional, considerar os fatores exógenos como cultura e legislação local são de suma importância para o entendimento do ambiente e para a adaptação das estratégias internas de mobilização e treinamento de pessoas. A abordagem situacional é aderente a processos de internacionalização, já que permite tratar as diferenças regionais de forma pontual.

2.3 Fatores críticos de sucesso (FCS) em projetos internacionais de construção civil

Visando obter diferencial estratégico, as empresas desenvolvem indicadores para mensuração de desempenho organizacional, que são ferramentas centrais de acompanhamento das principais variáveis de interesse nas empresas e por possibilitar o planejamento de ações de melhorias. As medições são importantes pois explicitam problemas e facilitam a criação do plano de ações de mitigação. Porém, deve-se validar os indicadores estabelecidos no sentido de estarem ou não alinhados à meta da organização, pois do contrário não poderão ser objetivo de apoio à tomada de decisão (RODRIGUES et al., 2003).

Baseado na literatura de fatores críticos de sucesso e de avaliação de sucesso de projetos, busca-se estabelecer a relação entre ambos a partir de uma perspectiva contingencial, contemplando os diferentes tipos de projetos e contextos.

Antes da teorização sobre os fatores críticos de sucesso (FCS) na perspectiva de gerenciamento de projetos, é importante conceituar sucesso e a sua relação com a estratégia escolhida pela organização. Os parâmetros de sucesso do projeto devem ser alinhados com as particularidades e finalidades do mesmo. Neste sentido, pode-se afirmar que a conceituação de sucesso para um projeto pode variar de acordo com resultado esperado e, portanto, resultados semelhantes podem significar perspectivas distintas.

Segundo Vezzoni et al. (2013), é essencial compreender a diferença entre o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto, pois cada um precisa de uma série de critérios de desempenho para que se defina a obtenção de sucesso.

Pinto e Slevin (1988) afirmam que embora exista muita produção acadêmica sobre sucesso em projetos, ainda não se conseguiu chegar a um consenso sobre uma definição. A própria definição de sucesso é vaga e ambígua na literatura sobre gerenciamento de projetos, sendo um ponto onde ainda não se conseguiu chegar a um consenso (LAVAGNON et al, 2009).

O conceito de sucesso em projetos difere conforme o tamanho, singularidade e complexidade dos mesmos, logo os critérios de mensuração também variam e devem ser analisados de diferentes perspectivas e adaptados as necessidades das diferentes industrias, conforme Mir e Pinnington (2014).

Cada profissional envolvido tem uma percepção diferente de valor para um projeto, essa percepção é intrinsecamente ligada aos valores que o indivíduo busca alcançar naquele projeto único (HIROSHI, 2012).

Para Müller e Jugdev, (2012), o tema sucesso em projetos é o coração do gerenciamento de projetos. Muitos fatores impactam o grau de sucesso de um projeto. O sucesso do projeto está entre as principais prioridades de gerentes e *stakeholders* do projeto.

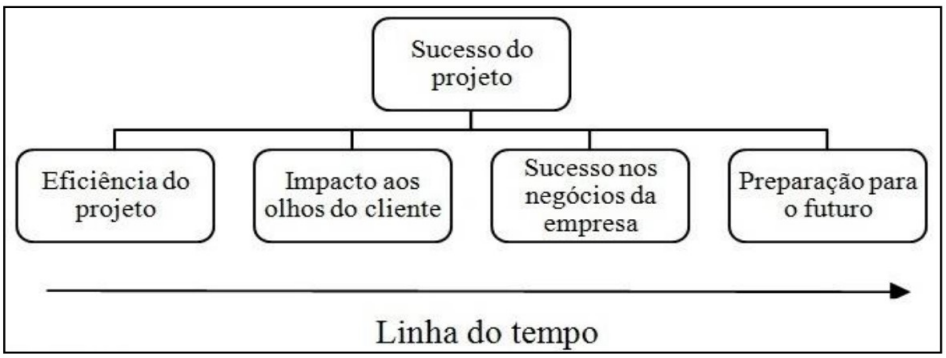
A literatura existente sobre o assunto aborda duas frentes principais de avaliação: (Morris; Hough, 1987; Wateridge, 1998; Turner, 2010)

(1) fatores de sucesso do projeto: são os elementos de um projeto que quando presentes, podem aumentar a probabilidade de sucesso do mesmo. São variáveis independentes que possibilitam aumentar as chances de sucesso.

(2) critérios de sucesso do projeto: são as métricas usadas para julgar o sucesso ou fracasso de um projeto. São variáveis dependentes que medem o sucesso.

Shenhar et al. (1997) propõe analisar o sucesso em projetos considerando quatro dimensões, conforme figura 7, na qual a primeira dimensão diz respeito à eficiência do gerenciamento do projeto verificando se o mesmo atendeu aos requisitos de prazo ou orçamento. A segunda dimensão refere-se ao cliente e o nível de satisfação do mesmo perante à entrega realizada. A terceira dimensão aborda o impacto do projeto nos negócios da empresa, consequentemente, se o projeto beneficiar os negócios da organização, considera-se sucesso. A quarta dimensão remete os atributos que denotam a existência de preparação da infraestrutura tecnológica e organizacional para o futuro.

Figura 6- Dimensões do sucesso em projetos.



Fonte: Shenhar et al. (1997).

Vargas (2005) afirma que a mensuração de sucesso em projetos não se consegue com a utilização de modelos conceituais pré-determinados, porém o autor nos apresenta uma relação de quesitos importantes, não hereditários, a considerar para um projeto bem-sucedido:

- Ser concluído dentro do prazo previsto;
- Ser concluído dentro do orçamento previsto;
- Ter utilizado os recursos (materiais, equipamentos e pessoas) eficientemente, sem desperdícios;
- Ter atingido a qualidade e o desempenho desejados;
- Ter sido concluído com o mínimo possível de alterações em seu escopo;
- Ter sido aceito sem restrições pelo contratante ou cliente;
- Ter sido empreendido sem que ocorresse interrupções ou prejuízo nas atividades normais da organização.

Ainda, segundo o autor existem algumas ações que podem contribuir para o sucesso em projetos:

- Selecionar corretamente os membros-chave do time do projeto;
- Desenvolver senso de comprometimento em toda a equipe;
- Conquistar autoridade suficiente para gerenciar o projeto;
- Coordenar e manter uma relação de respeito e cordialidade com o cliente, os fornecedores e outros envolvidos;
- Determinar quais processos precisam de melhorias, especialmente os mais importantes;
- Desenvolver estimativas de prazos, custo e qualidade realistas;
- Desenvolver alternativas de *backup* em antecedência aos problemas;
- Manter as modificações sob controle;
- Dar prioridade à missão ou meta do projeto;
- Evitar o otimismo ou o pessimismo exagerado;
- Desenvolver e manter estreitas linhas de comunicação informal;
- Evitar um número excessivo de relatórios e análises;
- Evitar excessiva pressão sobre o time em períodos críticos.

Outra questão a considerar envolve a pessoa que está analisando o projeto, pois a avaliação de sucesso ou não sucesso dependerá do tempo e do momento em que o mesmo estiver sendo analisado (CLELAND, 1995). A perspectiva de avaliação de um projeto depende de quem e quando se avalia, pois, as percepções de valor são particulares e se modificam com o tempo.

Kerzner (2004) nos explica que o termo sucesso sofreu várias transformações durante a história. Desde os primórdios onde era medido por sua tecnicidade, sendo o produto classificado como adequado ou inadequado e desconsiderando o contexto empresarial que o projeto estava inserido.

A primeira evolução surgiu quando as empresas passaram a usar a metodologia de gestão de projetos a fim de controlar seus custos. A partir de então, o sucesso em projetos era definido como a conclusão no prazo, custo e nível de qualidade preestabelecidos, sendo importante ainda destacar que a qualidade nesse momento deixou de ser definida pelo fornecedor e passou a ser definida pelo cliente (KERZNER, 2004).

Outra dimensão proposta pelo autor, é a mensuração do sucesso dividida em fatores primários e secundários, sendo primários os fatores que conduzem o projeto a ser realizado no prazo, dentro do orçamento e no nível desejado de qualidade e secundários os que conduzem o projeto a um nível de aceitação do cliente como os listados abaixo:

- Referência pelo cliente;
- Trabalho de acompanhamento;
- Sucesso financeiro;
- Superioridade técnica;
- Alinhamento estratégico;
- Relacionamentos com agências de regulamentação;
- Saúde e segurança;
- Proteção ambiental;
- Reputação da empresa;
- Alinhamento dos funcionários e
- Conduta ética.

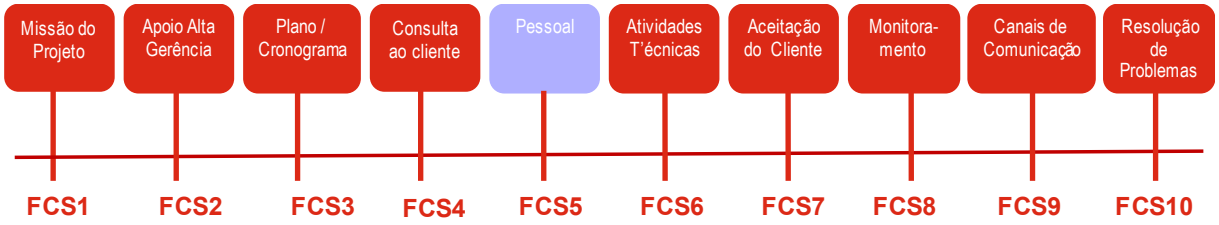
Para Chawla et al. (2010), os fatores críticos de sucesso podem ter relação com características individuais como liderança, gestão ou podem ser atributos relacionados a determinado setor de atuação, visto que considerando a visão contextualista é essencial analisar como insumo as competências dos gestores e equipe de projeto, bem como características do setor em que o projeto se aplica.

Embora muitos autores busquem definir e hierarquizar os fatores críticos de sucesso, é importante que estes fatores estejam alinhados com os objetivos da organização, derivando de sua missão, sua visão e seus valores, tornando-se referências obrigatórias e fundamentais para que a empresa sobreviva, seja competitiva e tenha sucesso, seja qual for o segmento (ANSELMO, 2009).

De acordo com Morioka (2014), os trabalhos pioneiros sobre fatores críticos de sucesso são os dos pesquisadores Murphy, Baker e Fisher e dos pesquisadores Pinto e Slevin. Os conduziram vários trabalhos sobre sucesso e fracasso em projetos na década de 1980 (SLEVIN: PINTO, 1986: PINTO; SLEVIN, 1987; 1988a, b; 1989). Uma das grandes contribuições dos autores para o estudo de gerenciamento de projetos foi a identificação de dez fatores críticos de sucesso construído através da percepção coletada com especialistas da PMI. Os autores também elaboraram um modelo para definição do critério de sucesso em projeto que considera as métricas clássicas de sucesso (triângulo de ferro), com a introdução de outras dimensões, como eficácia, satisfação e uso. No mesmo ano, Pinto e Slevin (1988b) adicionaram a perspectiva do ciclo de vida na temática dos fatores críticos de sucesso em projetos, pois identificaram que os fatores variam de acordo com a fase do ciclo de vida do projeto, exceto a missão do projeto que se mostrou importante em todas as fases do ciclo de vida.

Para fins desta dissertação, iremos utilizar os dez fatores críticos de sucesso desenvolvidos por Pinto e Slevin (1988) como parâmetro de análise em razão da representatividade de suas pesquisas, visto que é um dos e por atender grande parte das demandas dos projetos internacionais de construção civil, conforme abaixo:

Figura 7 - Fatores críticos de sucesso em projetos



Fonte: Pinto & Slevin, 1988

Em razão da perspectiva que será abordada na dissertação, focando na percepção do profissional de recursos humanos, dar-se-á uma atenção aos aspectos relacionados às atividades inerentes a processos e politicas da área de recursos humanos.

Os dez fatores críticos de sucesso elencados por Pinto & Slevin (1988) tratam de aspectos relacionados a

Missão do Projeto – Refere-se aos objetivos da realização do projeto. As metas devem estar claras e terem sido compreendidas por todos na organização, inclusive os não diretamente envolvidos com o time de projeto.

Plano / Cronograma – Refere-se à importância do desenvolvimento de um plano detalhado das etapas requeridas para execução do projeto.

Consulta ao cliente – Neste fator, define-se como "cliente" qualquer pessoa que irá utilizar o projeto, seja cliente externo ou um departamento dentro da organização. Manley (*apud*, 1987) constatou que o apoio do cliente ao projeto apresenta enorme variação, conforme o grau de seu envolvimento pessoal durante a execução deste projeto.

Atividades Técnicas – Referem-se à importância de que a implementação seja conduzida por pessoas devidamente qualificadas. Além disto, os recursos tecnológicos adequados à execução do projeto devem estar disponíveis.

Aceitação do cliente – A aceitação do projeto pelos clientes permanece como item fundamental para a garantia de sucesso. A validacao do cliente é a evidencia da eficácia do

projeto e portanto, refere-se aos estágios finais do mesmo. Muito frequentemente, acredita-se que apenas a consulta ao cliente seria o suficiente e não se valida a sua aceitação.

Monitoração e *feedback* – Refere-se ao processo de controle de projeto na qual cada etapa de execução deve ser analisada. A equipe do projeto recebe o *feedback* sobre como o projeto está em relação à previsão planejada. Neste modelo de Pinto e Slevin (1988), este acompanhamento não se refere apenas ao controle das orçamento *(budget*) e cronograma, como também ao desempenho dos membros do time de gerenciamento.

Canais de comunicação – A necessidade de canais de comunicação adequados é extremamente importante na criação de uma atmosfera propícia para a realização do projeto. A comunicação é uma ferramenta importante para alinhamento da equipe do projeto, como também deve permear a organização e os clientes.

Resolução de Problemas – É importante que o gerenciamento de projetos tenha planejado atividades que auxiliem na resoluçao de problemas. Partindo da premissa de que problemas podem existir no processo, este fator visa garantir a existência de planos de contigencia e mitigacao dos mesmos.

Apoio da Alta Gerência – O gerenciamento do projeto não só é dependente da alta direção quanto à autoridade, direção e apoio, como também é um instrumento para a implementação de planos ou metas para a organização.

Pessoal – Refere-se à natureza do pessoal envolvido no projeto, incluindo seu recrutamento, sua seleção e treinamento. Hammond (1996) desenvolveu um modelo de plano de contingência que inclui as "pessoas" como uma variável situacional cujos conhecimentos, habilidades, metas e personalidades devem ser consideradas na avaliação do ambiente de desenvolvimento do projeto.

De acordo com Rabechini Jr et al. (2002), deve-se analisar as competências em gerenciamento de projetos no âmbito da empresa e propõe um modelo que evidencia sete elementos: procedimentos claros e bem formulados; acesso à informação; recursos humanos e materiais com quantidade e qualidade suficiente; oportunidades para treinamento; visão clara

dos objetivos da empresa; cultura para melhoria contínua; e institucionalização do gerenciamento de projetos.

Em seu estudo, Baccarini (1996) destaca que a complexidade técnica de um projeto em razão da participação de diferentes organizações ou interação de muitos stakeholders dificulta a execução do mesmo e, portanto, a não consideração desta variável pode influenciar o sucesso do projeto.

Outros modelos de análise de sucesso em projetos foram propostos como o modelo do ponto de vista macro e micro de Lim e Mohamed (1999). Esse modelo propõe analisar a satisfação de usuários e *stakeholders* nos níveis macro e micro, verificando o cumprimento das fases do gerenciamento de projetos em si.

A proposta de fatores de sucesso de Kerzner (1987), representada pela figura 6, consiste na sistematização de quatro critérios de análise (escopo, custo, cronograma e qualidade) para avaliação de dimensão de sucesso.

Figura 8- Triângulo de Ferro

Fonte: Kerzner (1987)

O modelo conceitual conhecido como "triângulo de ferro" consiste na análise das premissas abaixo relacionadas:

- Escopo: todas as atividades compreendidas no projeto e seus objetivos
- Custos: o orçamento e as funções relacionados a aspectos financeiros
- Cronograma: atividades relacionadas aos prazos de execução do projeto

- Qualidade: o produto final e seus atributos

No entanto, o modelo proposto por Kerzner (1987) apresenta algumas limitações, visto que de acordo com os objetivos da organização, os requisitos do triângulo de ferro podem ser atendidos em sua plenitude, porém podem não gerar valor para a organização ou até mesmo o oposto, conforme afirma Shenhar et al. (2001) que analisou projetos que ultrapassaram limites orçamentários e tiveram atrasos no cronograma porém trouxeram retorno a seus investidores e, portanto, foram considerados sucessos para a organização.

Na concepção de Kerzner (1987), FCS são elementos necessários para a criação de um ambiente no qual as coisas acontecem de forma correta propiciando uma situação onde projetos sejam gerenciados de forma correta e consciente com excelência.

No setor de construção civil, em especial em projetos internacionais, nos quais se pretende consolidar a imagem da empresa em um novo mercado e reforçar a competência técnica e a capacidade de entrega, pode-se considerar que houve sucesso em um projeto a despeito do prejuízo financeiro.

Shenhar et al. (2001) assume que o sucesso de um projeto é dado quando o mesmo agrega valor e desenvolve vantagem competitiva para a organização considerando a estratégia e o contexto como fatores relevantes de análise. Neste estudo define-se quatro dimensões para a mensuração de sucesso de projetos, sendo elas:

- eficiência do projeto (atendimento técnico: escopo, custo e prazo);
- impacto ao consumidor (atendimento cliente: requisitos e necessidades);
- sucesso empresarial (atendimento econômico: posicionamento financeiro e de mercado);
- preparação para o futuro (atendimento estratégico: criação de competências organizacionais)

Um dos aspectos considerados como FCS em empresas internacionalizadas são as ações de sustentabilidade, especialmente para empresas em que a atividade-fim apresenta muitos impactos socioambientais, tais como as atividades de extrativismo e construção civil, pois a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas, em especial, desses ramos de atuação pode melhorar a imagem e valor da marca e suas relações com os *stakeholders* transformando

riscos em vantagem competitiva. Logo, considerar práticas de sustentabilidade nos projetos internacionais agrega valor aos pilares econômicos e sociais da estratégia. (FDC, 2000)

2.4 Gestão Internacional de recursos humanos em projetos de construção civil

Segundo Maximiano (2014, p. 4), "Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). "

Partindo desta premissa, a missão da área de recursos humanos é garantir a otimização do capital humano para o alcance dos objetivos do projeto ou da organização.

De acordo com Maximiano (2014), existem três modelos principais de estratégias de gestão de pessoas:

- **Universalista:** pressupõe que existe um modelo único e universal para administrar pessoas, independente da estratégia de negócios. Essa abordagem defende que o desempenho provém da relação de satisfação e comprometimento das pessoas, sendo a origem para estratégias de Alta Performance, Alto Comprometimento e Alto Envolvimento.

- **Situacional:** Neste contexto, entende-se que de acordo com a estratégia de negócios deve ser definir uma estratégia de gestão de pessoas. Logo o alinhamento ajustará a estratégia de acordo com o ambiente interno (perspectiva sistêmica) e externo (externalidades da competição).

- **Capital Humano:** Nessa perspectiva, o foco são as pessoas e não os processos utilizados para seu gerenciamento. Orientada pela visão baseada em recursos, ela parte do princípio que a competitividade da organização é sustentada pela vantagem gerada pelas competências únicas dos recursos internos da empresa.

Segundo Albuquerque (2002), uma organização pode seguir duas filosofias distintas de administração para a gestão estratégica de recursos humanos: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na primeira, os empregados são vistos como números, custos e recursos substituíveis, enquanto na segunda

eles são parceiros no trabalho e nos quais a empresa deve investir para obter melhores resultados empresariais.

Uma se baseia no pressuposto que, para um bom desempenho, os funcionários devem ser mandados e controlados, enquanto a outra apoia no aumento do desempenho em função do comprometimento dos colaboradores. Essa concepção de gestão de pessoas se reflete na estrutura organizacional, nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos.

Apenas para citar alguns exemplos, enquanto na estratégia de controle a política de emprego tem foco no cargo e no emprego de curto prazo, na estratégia de comprometimento o foco está no encarreiramento flexível e no emprego de longo prazo. Carreiras rígidas e especializadas são típicas da estratégia de controle, enquanto carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes trajetórias são exemplos da estratégia de comprometimento.

A visão baseada em recursos de Barney e Wright (1998) entende que o capital humano de uma empresa pode ser desenvolvido para proporcionar uma fonte de vantagem competitiva nas empresas. Baseado na premissa de que os talentos humanos da empresa podem ser considerados recursos únicos, difíceis de replicar, difíceis de substituir e difíceis de imitar.

Algumas correntes decorrentes do advento da globalização das firmas surgiram a fim de explicar a influência da cultura nas práticas organizacionais e gerenciais. A *culture free* defendia o caráter universalista dessas práticas e, portanto, entendia que a cultura das nações não influenciava no processo. A corrente divergente, por sua vez, defendia que a cultura e o ambiente institucional em que as organizações estavam inseridas impactavam os sistemas de negócio. Porém, a terceira corrente, "divergência convergente" postula que as diferenças culturais dos países influenciam mais fortemente as dimensões organizacionais orientadas pelos valores e tem pouca ou nenhuma influência em outras (TANURE; DUARTE, 2006).

Dentre os principais desafios enfrentados por gestores em projetos internacionais pode-se afirmar que a integração da cultura nacional com a cultura local são os itens mais representativos (BOLCHOVER, 2010).

De acordo com Neto (2007) e Pucik (2007), alguns desafios que as empresas brasileiras

enfrentam durante o seu processo de internacionalização são relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos:

- Falta de pessoas preparadas
- Mudanças no modelo de governança
- Criação de *mindset* global adequado
- Aceitação de compartilhamento de poder
- Competência para transformar a vantagem comparativa em vantagem competitiva
- Baixa experiência dos dirigentes para atuar em ambientes desconhecidos.

Analisando os desafios apresentados pelos autores, pode-se inferir que o perfil da Liderança responsável pela condução dos projetos internacionais pode impactar os resultados, contribuindo para o sucesso ou insucesso.

Dados históricos demonstram a necessidade de reformas fiscais e políticas no setor de construção civil brasileira para alavancar a competitividade do setor. Atualmente as cargas tributárias incidentes sobre a mão de obra e a legislação trabalhista antiquada tornam a força de trabalho brasileira uma das mais onerosas no ranking mundial.

A literatura internacional indica que as atividades da construção civil que agregam valor correspondem, em média, a um terço do tempo total gasto pela força de trabalho, podendo atingir valores da ordem de 55 a 60% para algumas atividades específicas, como a execução de alvenaria (FORMOSO, 1996).

De acordo com Aguzzoli (2007), quanto maior o controle imposto pela matriz da organização em relação as subsidiárias, maior a chance de que reproduzam o comportamento da cultura organizacional do país de origem, não adaptando suas práticas à cultura do país anfitrião e impedindo uma interação mais direta com s atores influentes do local.

Para que tenhamos líderes que entendam os grandes desafios da nova economia global e possam responder aos anseios do mercado interno e externo de forma criativa, deve-se levar em consideração a criação e o desenvolvimento de competências integrativas de liderança, visão estratégica global, resolução de conflitos interculturais, gestão da diversidade cultural e percepção de contexto são alguns dos atributos fomentados pelas expatriações que contribuem para o desenvolvimento de uma mentalidade global (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Segundo o prisma da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede, “não existe um modelo de gestão universal, nem uma teoria de gestão no mundo ” pois o modelo de liderança está intrinsecamente ligado à cultura organizacional e sofre influência do ambiente externo, ou seja, a região, país ou população em que está inserida (HOFSTEDE, 1980).

De acordo com Prestes (2015), não existe um “perfil ideal” para atuar em um projeto no exterior, porém alguns autores relacionam algumas habilidades que contribuem para a adaptação e melhor desempenho dos profissionais em projetos internacionais.

Estudos de Cox (2001) defendem que, embora a gestão da diversidade cultural seja desafiadora, empresas que desenvolvem projetos com equipes multiculturais podem fornecer uma vantagem competitiva em termos de criatividade e inovação nas organizações.

Na visão de (REGO; CUNHA, 2015), alguns fatores influenciam diretamente o desempenho profissional no exterior como deter habilidades de relacionamento interpessoal e a capacidade de resolução de problemas do dia-a-dia (ajustamento sociocultural) e inteligência emocional (ajustamento psicológico). Outro aspecto relevante é possuir fluência no idioma do país de destino, facilitando assim o processo de comunicação e aculturação local.

Bartlett e Ghoshal (1992) também defendem que não existe um único perfil de profissional global. Eles afirmam que os profissionais trabalham atravessando fronteiras em diversas perspectivas desde fronteiras geográficas a fronteiras empresariais, sendo que este processo de “travessia de fronteiras” contribui para a formação da mentalidade global do profissional.

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2010) “a expatriação é o mecanismo mais importante para o desenvolvimento de uma mentalidade global entre os funcionários, ou seja, para o estabelecimento de uma orientação para trabalhar com eficiência em diversas fronteiras organizacionais, funcionais e interculturais”

De acordo com Neves e Tomei (2016), mentalidade global pode ser compreendido como o conjunto de atributos e características que auxiliam o líder global a influenciar indivíduos, grupos e organizações que estão em qualquer parte do mundo tem sido descrito como um fator crítico para o desenvolvimento organizacional

Considerando a mentalidade global como “um fator importante para a condução de projetos internacionais, Levy et al. (2007) apontam três perspectivas de abordagem: cultural, estratégica e multidimensional.

Perspectiva cultural: nesta perspectiva, os gestores são desafiados a superar limites culturais e interagir com funcionários de outros países como consequência da globalização.

Segundo Heenan e Perlmutter (1979), dentro da perspectiva cultural, pode-se afirmar que atitudes primárias dos gestores seguem quatro tipos de orientação gerencial:

- Etnocêntrica: as pessoas do pais de origem do projeto tem mais capacidade para gerir do que os profissionais locais. Não valorizam a cultura local.
- Policêntrica: os gestores acreditam que os profissionais locais conhecem o ambiente e podem gerenciar o projeto com mais propriedade. Valorização da cultura local;
- Regiocêntrica: Similar à orientação policêntrica, mas o direcionamento é dado pela região. (cultura local preponderante?)
- Geocêntrica: pressupõe a não existência de culturas superiores umas às outras. Os gestores são escolhidos de acordo com a sua capacidade de entrega.

Perspectiva estratégica: a mentalidade global surge a fim de garantir a competitividade e adequar sua estratégia a novos parâmetros. Essa perspectiva considera a mentalidade global um fator estratégico.

Perspectiva multidimensional: combina as duas perspectivas anteriores.

Segundo Fleury (2010), no Brasil ainda nos deparamos com um modelo de gestão ultrapassado e hierárquico, que coloca em risco a competitividade das multinacionais brasileiras. Para a autora, “isso contribuiu para a criação de uma mentalidade paroquial, isto é, para um perfil empresarial pouco empreendedor, dependente das instituições locais e, por isso mesmo, excessivamente dirigido para o próprio país, perdendo-se de vista, dessa forma, a perspectiva global. “

Logo, embora os projetos de construção civil estejam geograficamente distribuídos ao redor do globo, busca-se, frequentemente, transferir integralmente as características primarias da cultura nacional para a cultura organizacional de onde? e, portanto, a influência da cultura

nacional no processo decisório tende a ser representativo e neste sentido hierárquico, criando obstáculos para a compreensão das contribuições de outras culturas nacionais.

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) pode ser considerada um dos fatores determinantes de sucesso ou falha em negócios internacionais, visto que auxiliam na atração, retenção e desenvolvimento da força de trabalho em um contexto internacional. (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWSKI, 2002)

De acordo com Barreto e Nogueira (2010), mesmo empresas brasileiras internacionalizadas com grande experiência em atuação global, ainda não adotam políticas de recursos humanos internacional de forma consistente visando o desenvolvimento e manutenção da mentalidade global de seus gestores.

Embora diversos autores abordem as práticas de gestão estratégica de pessoas e a importância de seu alinhamento com as diretrizes de negócios em seus estudos, diversas pesquisas revelaram que, no Brasil, o RH não é considerado estratégico pelos gestores, principalmente em empresas totalmente brasileiras. (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010). A participação do RH não é representativa no planejamento empresarial e, portanto, há pouca integração entre a estratégia de RH e a estratégia de negócios. (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2015).

Por outro lado, em um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (2011) com empresas transnacionais brasileiras, duas práticas da área de gestão de pessoas obtiveram maior média no quesito práticas de sustentabilidade. (1) consideração da diversidade no processo de contratação e (2) oferta de treinamento aos funcionários. Este dado demonstra a preocupação das empresas transnacionais brasileiras na adaptação de suas práticas de gestão de pessoas no exterior e, portanto, a comprovação de que as práticas de gestão de pessoas podem ser consideradas um dos fatores críticos de sucesso em projetos internacionais.

Um dos exemplos da importância do alinhamento entre estratégia empresarial e de gestão de pessoas é o processo de planejamento para mobilização de equipes em projetos. Este processo objetiva equalizar a demanda e a oferta de mão de obra a fim de garantir um contingente de profissionais qualificados para atender os objetivos de negócio. No âmbito dos projetos de construção civil, a mão de obra é um dos insumos mais importantes para o sucesso de uma empreitada. Assim, deter profissionais qualificados e disponíveis nas diversas etapas de uma obra é um dos diferenciais competitivos de uma empresa de infraestrutura. A alocação correta

dos recursos garantirá o atendimento dos prazos, custo e qualidade negociados com o cliente.

No setor de construção civil, ainda existe a percepção equivocada de que a estratégia de negócios não precisa ser alinhada com a estratégia de pessoas gerando impactos na mobilização dos efetivos em projetos, acarretando custos não-orçados e perda de qualidade de entrega devido a não qualificação da forca de trabalho.

O sucesso de uma organização de construção civil depende em grande parte da qualidade e da motivação de sua equipe. Assim, os recursos humanos estão se tornando a riqueza mais importante de uma organização se desenvolverem seu potencial de forma eficiente.
O sentimento de pertencimento à equipe é outro poderoso motivador em trabalhadores da construção civil, pois os trabalhadores sentem-se mais motivados quando pertencem a uma equipe e possuem liberdade e escuta ativa no desenho do projeto. Da mesma forma, as equipes são motivadas quando lhes é dada a oportunidade de "auto-gestão", dando maior autonomia e responsabilidade na tomada de decisão (TABASSI; BAKAR, 2009)

A dificuldade em se medir a influência das ações de recursos humanos e a contribuição para o desempenho da empresa estabelece barreiras para a inclusão da área de recursos humanos como um parceiro na criação e implementação da estratégia organizacional. (Huselid, 1997)

De acordo com Ulrich (1997), a maioria dos estudos desenvolvidos relacionados à área de recursos humanos foca no que a gestão de recursos humanos faz: recrutamento e seleção, desenvolvimento, remuneração, benefícios, comunicação, desenho organizacional, times de alta performance, entre outros, esquecendo de analisar como agrega valor, ou seja, suas entregas. Ulrich (1997) defende que a área de recursos humanos deve focar sua atenção em quatro entregas principais:

- Execução da estratégia:
- Eficiência administrativa:
- Contribuição do funcionário:
- Capacidade de mudança:

Para Dutra (2013) a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitam a Resolução de Problemas de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas

possam realizá-las ao longo do tempo" e acrescenta que os processos de gestão de pessoas devem ser analisados "como um todo monolítico" que irá garantir a Resolução de Problemas dos interesses entre pessoas e empresa com transparência, consistência e flexibilidade.

Um dos grandes desafios dos modelos de gestão de recursos humanos internacional é identificar profissionais capazes de transformar o conhecimento empírico adquirido durante sua trajetória em projetos em seu país de origem para um novo contexto em que está inserido.

Por mais abrangente e fundamentado que seja qualquer framework de análise dos fatores críticos de sucesso de um projeto, os desafios do planejamento, composição de equipe e gestão de projetos internacionais no âmbito da construção civil impõe desafios e aprendizagens que lhe são absolutamente específicas.

Portanto, parte-se da premissa de que é bastante provável que os processos de capacitação e gestão de conhecimento se beneficiariam de iniciativas de aprendizagem e sistematização de processos a partir das experiências da própria empresa, nesses projetos, com o potencial, inclusive, de gerar vantagem competitiva em novos mercados.

Outro aspecto que demanda atenção na gestão de projetos internacionais é a relação existente entre a matriz da empresa no país de origem e a estrutura local. Dados do relatório *"Next moves for the modern expatriates"* apontam que 59% dos entrevistados não acreditam que a matriz da empresa tenha consciência dos desafios enfrentados localmente em seus projetos. (THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2010)

Segundo Marano e Kostova (2016) A relação entre a sede de uma organização e de suas subsidiárias é permeada de problemas graves que podem ser prejudiciais para o desempenho dos projetos. As tensões entre a sede da empresa e suas subsidiárias são particularmente conflituosas em organizações caracterizadas por significativa descentralização e delegação de poder de decisão. (Jensen e Meckling, 1992). Distribuição de autoridade e responsabilidades gera um nível de incerteza sobre o atendimento das responsabilidades das subsidiárias e com isso começam a existir controles puramente pelos controles, sem propósito para o projeto.

Nesse sentido, faz-se necessário o entendimento de como a área de recursos humanos corporativa desenvolve seus programas e apoia seus profissionais no processo de gestão

internacional, pois o distanciamento das políticas e práticas corporativas às necessidades locais dos projetos é um dos fatores que dificulta o alcance das metas estratégicas.

Considerando a acepção de que um projeto é o "esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (PMI, 2013) e que o setor de construção civil apresenta peculiaridades e sofre influência do ambiente externo em que seus projetos se instalam, com especial destaque para os locais inóspitos e em mercados emergentes, a presença das políticas de gestão de recursos humanos têm por função apoiar a promoção do uso eficiente do capital humano e poderá capacitá-los para os desafios deste contexto.

A partir do referencial teórico sobre os fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de infraestrutura, delimitando o escopo as variáveis relacionadas com pessoas, temos, portanto, a consolidação dos seguintes itens:

- Preparação da liderança para o ambiente internacional;
- Planejamento das ações relacionadas ao projeto, por exemplo, alocação e capacitação de mão de obra;
- Apoio da Apoio da Alta Gerência na disseminação da cultura corporativa e no apoio ao processo decisório descentralizado;
- Orientação empreendedora e flexibilidade;
- Mentalidade cultural ou Diversidade Cultural
- Proximidade das áreas funcionais corporativas para o apoio dos projetos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como forma de estruturar essa investigação, elaborou-se uma pesquisa descritiva exploratória com abordagem qualitativa a fim de identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2010). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos. Procura saber com a precisão possível qual a frequência do fenômeno e as suas possíveis relações com outros.

Figura 9- Metodologia de pesquisa

Natureza	Descritiva (pesquisa busca descobrir e observar os fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los)
Objetivos	Exploratória (visa proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito ou a construir hipóteses analisando experiências práticas, exemplos e bibliográfia com o problema pesquisado.
Abordagem	Qualitativa (O processo e seu significado são os focos principais de abordagem)
Procedimentos	Entrevistas em profundidade (pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer)
Metodologia	Levantamento através de questionário eletrônico com roteiro pré-definido com perguntas abertas.
Amostra	Amostra não-probalistica, de caráter intencional
Análise de dados	Análise de conteúdo qualitativo (espera-se encontrar inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinados contextos a partir de seus discursos escritos ou orais.

Para Marconi e Lakatos (2010), o estudo exploratório visa, dentre outras funções, aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar e esclarecer conceitos.

É importante destacar que a pesquisa deve ser uma investigação em profundidade dentro do contexto real do fenômeno, ou seja, o pesquisador não interfere ou controla o ambiente, sua função é observar, inquerir e levantar dados que permitam compreender e interpretar um fenômeno (MARTINS; THEÓPHILO 2007).

A técnica de coleta de dados escolhida é a entrevista em profundidade para se desenvolver uma pesquisa de opinião e atitudes sobre a questão de pesquisa em uma amostra definida.

Para a elaboração da fundamentação teórica serão utilizadas fontes bibliográficas e documentais. De acordo com Gil (2010), como base documental são considerados documentos pessoais, documentos administrativos, material publicado em jornais e revistas, publicações das organizações, documentos disponibilizados pela internet, registros cursivos e artefatos físicos e vestígios.

3.1 Método de pesquisa: Entrevistas em profundidade.

Um dos instrumentos de pesquisa utilizado nesse estudo foi a entrevista em profundidade em amostra não probabilística de respondentes selecionados por similaridade e utilizando como instrumento de pesquisa : roteiro de entrevista semiestruturado.

As entrevistas "em profundidade" são aquelas que apresentam uma maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado construir suas respostas sem ficar preso a um nível mais rigoroso de diretividade e mediação por parte do entrevistador, como acontece no caso do uso de questionário ou de uma entrevista totalmente estruturada.

Segundo Gil (2002), as pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e se procede à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A escolha do método de coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade na pesquisa qualitativa foi considerada pela riqueza de informações que podem ser obtidas e a possibilidade de ampliar o entendimento dos objetos investigados através da interação entre entrevistados e entrevistador. Embora, os benefícios de sua utilização dependem da natureza do objeto investigado, do problema de pesquisa e da abordagem paradigmática que guia o pesquisador.

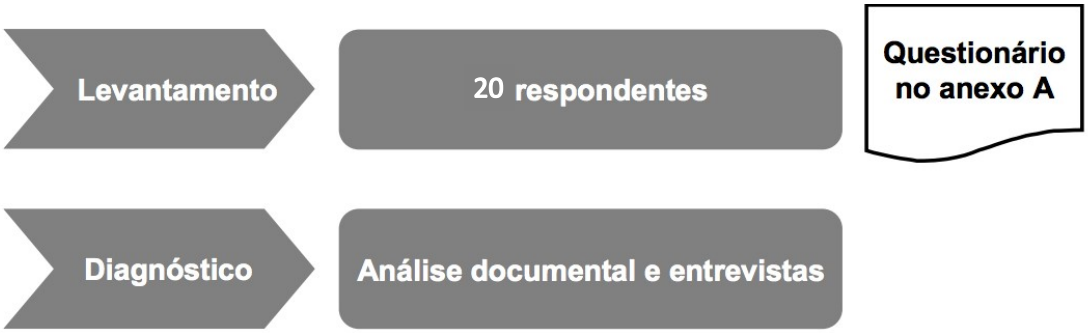
As entrevistas em profundidade foram realizadas com profissionais de recursos humanos de multinacionais brasileiras e estrangeiras do setor de construção civil que tenham participado de projetos internacionais ao longo de sua carreira. Os respondentes das entrevistas em profundidade relatam suas impressões com relação à forma de agir da organização e como estes processos influenciam o sucesso em projetos no exterior.

Os respondentes foram selecionados por conveniência para que sua contribuição pudesse ser valiosa para o estudo, dada a necessidade de representatividade da amostra. Foram convidados 40 profissionais para a participação na pesquisa e recebidas 20 respostas válidas para fins de estudo.

Para a garantia de dados confiáveis e válidos, o método de entrevistas utilizando roteiro de entrevista semiestruturado é considerado uma alternativa quando se busca analisar percepções detalhadas e de um publico específico. Permite também a replicação por outros pesquisadores, com objetivo de analisar uma estrutura longitudinal no decorrer do tempo, quando está em jogo a mesma amostra da população.

Delimitou-se a amostra para a aplicação das entrevistas para especialistas (gestores ou não) da área de recursos humanos que trabalhem ou tenham trabalhado em projetos internacionais no setor de construção civil.

Figura 10- Modelo de pesquisa de campo



A fim de garantir a confidencialidade dos dados e o anonimato dos respondentes foram suprimidos seus nomes, e-mails, referências sobre empresas e projetos que pudessem identificar ou inferir a origem do relato. Nos casos em que o discurso continha informações relevantes sobre o tema analisado, as mesmas foram transcritas, excluindo-se as referências que possibilitariam a identificação do autor.

3.1.1 Processo de coleta de dados

A preparação da coleta se deu a partir do desdobramento da pergunta de pesquisa, seus objetivos e os pontos centrais da fundamentação teórica, assim como entrevistas preliminares com participantes de projetos internacionais de construção civil. Com base nas premissas apontadas, foi desenvolvido o questionário de pesquisa – que pode ser consultado no Apêndice.

A primeira aplicação de um teste piloto do instrumento foi realizada com três participantes das entrevistas preliminares para analisar falhas e lacunas técnicas que pudessem comprometer o entendimento do questionário e o resultado final.

Os critérios de escolha dos respondentes foram (a) pertencer à área de recursos humanos do segmento de construção civil e (b) ter desenvolvido projetos internacionais ao longo de sua carreira. A captação dos respondentes utilizou a rede de relacionamento profissional da pesquisadora, assim como sua rede social profissional, o *Linkedin*[3].

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com roteiro de entrevista semiestruturado com profissionais da área de gestão de recursos humanos. O roteiro de entrevista continha nove perguntas abertas, sendo quatro de caráter demográfico e cinco perguntas abertas sobre o tema para que os profissionais pudessem opinar sobre os temas a partir de sua experiência e conhecimento, sem o compromisso de relatar uma iniciativa específica vivenciada pelo respondente.

Nesta fase, a proposta era coletar pela linguagem falada e/ou escrita, ou seja, por meio de entrevistas pessoais semiestruturadas, as percepções individuais dos profissionais de recursos humanos selecionados, acerca dos fatores críticos de sucesso em projetos e o entendimento da contribuição pessoais e corporativas dos respondentes para redução de risco e de insucessos nos projetos em que atuo.

---

[3] *Linkedin*: rede social profissional online.

Para que a análise de conteúdo fosse realizada, a transcrição das entrevistas foi feita a fim de garantir o total aproveitamento da amostra.

3.2 Análise de Conteúdo

A analise de conteúdo é uma técnica para se analisar a comunicação de uma forma objetiva e sistêmica. Com esta técnica, pretende-se encontrar inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinados contextos a partir de seus discursos escritos ou orais. Para Bardin (2008), (...) trata-se de um conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, pois baseia-se na inferência.

As análises das respostas obtidas por meio das entrevistas em profundidade com os especialistas da área de recursos humanos foram analisadas com base nas premissas da técnica de análise de conteúdo a fim de categorizar os padrões no discurso. Para Bardin (2008), a análise de conteúdo qualitativa permite que "a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a freqüência da sua aparição, em cada comunicação individual"

A análise de conteúdo permite flexibilidade analítica na definição dos códigos que depois são usados nas estatísticas de ocorrência dos códigos e suas relações, bem como, nas análises qualitativas de interpretação (DURIAU; REGER; PFARRER, 2007)

Para fins deste estudo, a análise de conteúdo foi realizada em três etapas: análise das respostas das entrevistas, classificação dos conteúdos em categorias e análise do conteúdo classificado.

O objetivo do uso da técnica é identificar os principais temas abordados nas entrevistas em profundidade e categorizar os conteúdos relacionados a pergunta central de pesquisa sobre os fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil e com isso analisar com base nos resultados obtidos no questionário identificar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre os recursos essenciais para o sucesso dos referidos projetos.

4. APRESENTAÇÅO E ANÁLISE DOS DADOS.

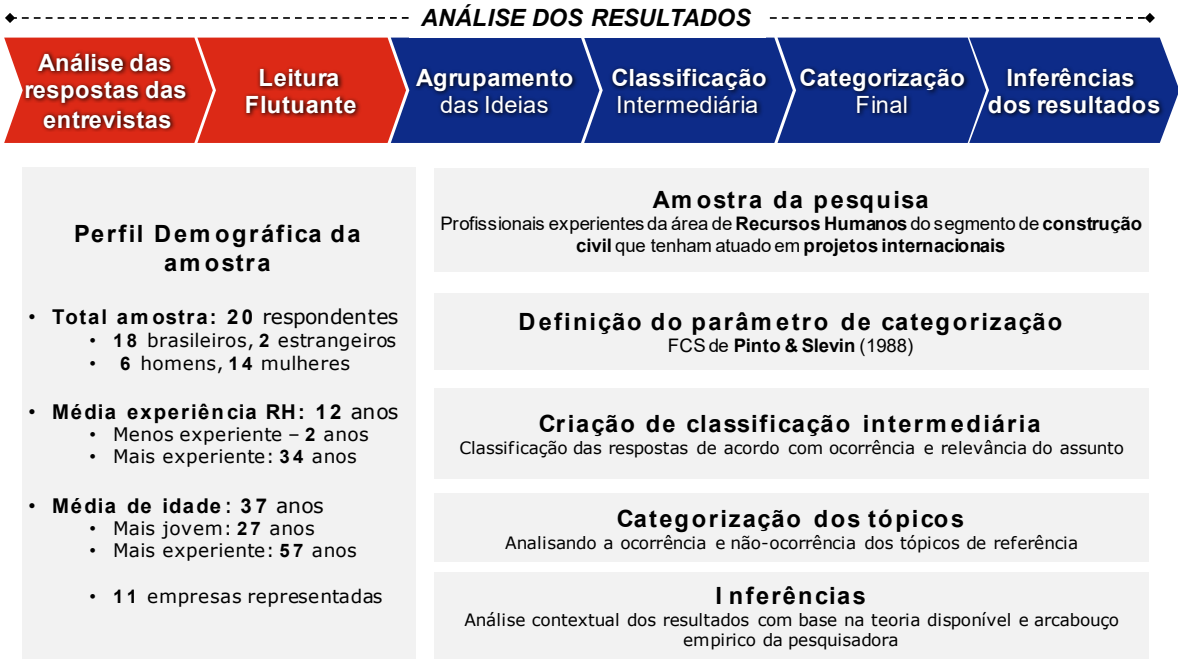
Foi delimitada uma amostra intencional de profissionais experientes da área de Recursos Humanos do segmento de construção civil que tenham atuado em projetos internacionais. Para a escolha dos respondentes foi utilizada a rede de contatos profissional da pesquisadora em conjunto com a rede de contatos da mesma na ferramenta *Linkedin*. Dessa forma, foram selecionados 40 profissionais para a realização das entrevistas em profundidade a fim de atingir uma amostra considerável de respondentes. Foram realizadas 20 entrevistas em profundidade, obtendo um aproveitamento de 50% da amostra.

Os entrevistados foram escolhidos pela atuação em organizações do setor de construção civil nacional e internacional. A média de experiência na área de Recursos Humanos é de 12 anos, sendo que o mais experiente possui 34 anos de atuação e o menos experiente atua a 2 anos na área. A maioria dos 20 respondentes é de nacionalidade brasileira, sendo apenas um respondente de nacionalidade peruana e um de nacionalidade colombiana.

Embora a amostra seja bastante diversa pode-se afirmar que os profissionais escolhidos são formadores de opinião em suas áreas de atuação e dentro do setor. No quesito idade, a média entre os respondentes é de 37 anos, sendo que o mais jovem possui 27 anos e o mais experiente tem 57 anos de idade.

Quanto a gênero, temos 14 respondentes do sexo feminino e 06 respondentes do sexo masculino representando 11 empresas diferentes. A figura 11 demonstra o processo como um todo.

Figura 11- Dados demográficos dos respondentes da *survey*



Para preservar a identidade dos entrevistados, foi atribuído um número para representar cada um deles. Segue abaixo dados demográficos colhidos:

Tabela 1 - Dados demográficos dos respondentes da *pesquisa*

Respondente	Idade	Nacionalidade	Cargo	Experiência em RH (anos)
Respondente 1	28	Brasileira	Analista RH	7
Respondente 2	57	Brasileira	Gerente de RH	34
Respondente 3	33	Brasileira	Consultora de RH	10
Respondente 4	45	Brasileira	Vice-presidente de Gente e Gestão	16
Respondente 5	34	Brasileira	HR Business partner	9
Respondente 6	36	Brasileira	Consultora de RH	10
Respondente 7	39	Brasileira	Gerente RH	16
Respondente 8	27	Brasileira	Analista de Recursos Humanos	2
Respondente 9	47	brasileira	Gerente de RH	18
Respondente 10	37	Brasileira	Consultora de RH	12
Respondente 11	36	Brasileira	Analista de Gestão de Pessoas	12
Respondente 12	27	Brasileira	Analista de Recursos Humanos	7
Respondente 13	35	Brasileira	Gerente RH	12
Respondente 14	40	Peruana	HR Manager	15
Respondente 15	47	Brasileira	Diretor Administrativo	12
Respondente 16	32	Brasileira	Analista RH	9
Respondente 17	24	Brasileira	Analista de RH	4
Respondente 18	36	Brasileira	Gerente RH	16
Respondente 19	37	Colombiana	Gestor de Pessoas e Organizações	15
Respondente 20	37	Brasileira	Gerente RH	7

Para fins deste estudo, os dados coletados nas entrevistas em profundidade foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo qualitativa. O processo foi realizado em três etapas: análise das respostas das entrevistas em profundidade, classificação dos conteúdos em categorias e análise do conteúdo classificado para posterior categorização.

A técnica de análise de conteúdo qualitativa é utilizada para demonstrar ao pesquisador as ideias dos entrevistados, suas preocupações, atitudes e sentimentos (COOPER; SCHINDLER, 2003). E, portanto, a fim de não influenciar os respondentes com conceitos e definições, apenas foi dada a conceituação de FCS de Rockart, conforme abaixo:

“Na definição de Rockart (1982), FCS são todo e qualquer elemento que, em grau variado para cada tipo de projeto, influenciam a obtenção de sucesso”

Assim, o conteúdo produzido pelas entrevistas em profundidade foi transcrito, desmembrado em unidades e categorias de investigação. A observação dos dados brutos, realização de uma primeira leitura (flutuante) e por fim, delimitação do material que compuseram o material de análise.

Na sequência, este material foi classificado de acordo com às ideias abordadas pelos respondentes e agrupado conforme a repetição das ideias. Com isso, os dados puderam ser classificados em conjuntos por diferenciação e reagrupados em categorias de acordo com os dez fatores críticos de sucesso propostos por Pinto e Slevin (1988). Esta categorização permitiu analisar as variáveis que, segundo a percepção dos profissionais de recursos humanos participantes do estudo, são fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil.

Embora existam muitos estudos sobre o tema FCS, em razão da relevância da pesquisa desenvolvida por Pinto e Slevin (1988) decidiu-se utilizar a matriz com os dez fatores proposta por eles como referência para a categorização das ideias.

Quadro 1 - Fatores Críticos de Sucesso

Fatores.	Descrição
1. Missão do Projeto	Definição clara dos objetivos no início do projeto
2. Apoio da Alta Gerência	Autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto.
3. Plano / Cronograma	Estabelecimento das atividades principais do projeto.
4. Consulta do cliente	Envolve comunicação com os clientes do projeto.
5.Pessoal	Refere-se a alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades em pessoal do projeto.
6. Atividades Técnicas	Disponibilidade e competência para acompanhar as tarefas técnicas
7. Aceitação do Cliente	Refere-se ao estágio final do projeto e à "venda" dos resultados.
8. Monitoramento e feedback	Capacidade de dar *feedback* em todas as fases do projeto.
9. Canais de comunicação	Formar uma rede de transmissão da informação no âmbito do projeto.
10. Resolução de Problemas	Capacidade em superar as inesperadas crises decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados.

Fonte: Pinto e Slevin (1988)

A partir da classificação das respostas em ideias, as mesmas foram classificadas em grupos intermediários a fim de orientar a categorização final.

Durante o processo de categorização nas dimensões propostas por Pinto e Slevin, nota-se que algumas das classificações acima não podem ser contidas em nenhuma categoria proposta por Pinto, como por exemplo, Diversidade Cultural. No entanto, outras categorias como Canais de comunicação são citadas pelos respondentes e têm relação direta com um dos 10 fatores propostos por Pinto.

Categoria Final: Missão do Projeto

Segundo Pinto, um dos fatores de sucesso em projetos diz respeito à clareza dos objetivos do projeto e de sua missão logo em seu início.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Alinhamento de metas	Missão do Projeto	Missão do Projeto
Alinhamento dos objetivos estratégicos	Missão do Projeto	Missão do Projeto
Cultura Organizacional Forte	Missão do Projeto	Missão do Projeto
Disseminação dos Valores / Missão	Missão do Projeto	Missão do Projeto
Estratégia	Missão do Projeto	Missão do Projeto
Imagem da empresa forte	Missão do Projeto	Missão do Projeto
Integração da cultura corporativa com cultura do pais de destino	Missão do Projeto	Missão do Projeto
Organização comprometida	Missão do Projeto	Missão do Projeto
Agilidade	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Apetite para desafios internacionais	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Balanço entre centralização e descentralização	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Cultura Empreendedora	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Cultura Expansionista	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Estabilidade Financeira da Organização	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Estratégias de negócio orientadas em pessoas	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Flexibilidade	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Gestão da organização	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Orientação para pessoas	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Orientação para resultados	Modelo de negócios	Missão do Projeto
Propostas atrativas e competitivas	Modelo de negócios	Missão do Projeto

Quadro 2 - Fator Missão do Projeto

No setor da construção civil de infraestrutura, existem peculiaridades do mercado brasileiro que geram uma certa homogeneidade coletiva da identidade das grandes corporações, pois há muita competitividade entre elas em todos os subsegmentos potenciais de grandes projetos. Isso gera dificuldade de alocação de equipes qualificadas em etapas iniciais, pois a limitação

de recursos e o excesso de concorrências a licitações tornam-se externalidades de planejamento e gestão de recursos humanos.

Em um momento de estagnação do mercado, é relativamente fácil construir uma equipe de projeto alinhada a uma missão, com objetivos claros, por conta da movimentação de profissionais com experiência dentro da organização. Em momentos em que o mercado está aquecido, a probabilidade de se aprovar projetos além da capacidade instalada da indústria resulta na precarização das operações, que passam a assumir abordagens contingenciais.

Essa particularidade do setor é evidenciada no que os profissionais de recursos humanos do setor entendem como fatores críticos de sucesso, no qual suprir as demandas dentro de uma lógica de competição e escassez requer ênfase nas capacidades adaptativas e empreendedoras às condições altamente voláteis do mercado em seus diversos subsegmentos.

Diante desse contexto, aspectos que enfatizam a capacidade tática da organização tais como, a cultura empreendedora, expansionista, descentralizada, a agilidade, apetite para desafios internacionais, autonomia e flexibilidade se tornam caraterísticas estratégicas do setor, sendo citadas ao lado de caraterísticas mais tipicamente estratégicas, como alinhamento de metas, dos objetivos estratégicos, e cultura organizacional forte.

Essas características corroboram a utilização de um modelo híbrido e circunstancial defendida por Mintzberg “Da mesma forma que a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle” (MINTZBERG, 1998, p. 426). O perigo no setor aparenta estar mais relacionado à tendência a uma cultura contingencial que a leva a agir de modo inconsciente em uma estratégia puramente emergente, que requer constante aprendizagem nas suas práticas, sem poder com isso apreender, no nível estratégico da organização, a ponto de deliberar preferências em suas linhas de atuação, constituindo assim uma identidade mais individualizada.

O modelo proposto por Pinto & Slevin (1988) servirá ao profissional de gestão de projetos e ao profissional de recursos humanos na medida em que ele consiga compreender essa relação de mão dupla entre a identidade coletivizada do setor para lidar com o mercado, que por sua vez resulta em muita necessidade de abertura para aprendizagens e individualização das estratégias dos projetos.

Em suma, não seria forçoso afirmar que a definição de estratégia em projetos do setor é justamente, em larga medida, otimizar a capacidade contigencial das equipes de projeto e que o perfil profissional mais adequado para tanto talvez deva ser repensado, sem seguir o paradigma, por exemplo, de busca de profissionais altamente qualificados em nível técnico, muitas vezes ambientados e desenvolvidos em contextos opostos ao descrito aqui.

Categoria Final: Apoio da Alta Gerência

No âmbito do Apoio da Alta Gerência, houve pouca incidência de respostas que apontassem diretamente para as categorias de delegação de poder para gerentes e equipes de projeto.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Apoio da Alta Gerência (Suporte)	Apoio da Alta Gerência	Apoio da Alta Gerência
Governança Corporativa	Apoio da Alta Gerência	Apoio da Alta Gerência
Suporte da Apoio da Alta Gerência	Apoio da Alta Gerência	Apoio da Alta Gerência
Autonomia	Modelo de negócios	Apoio da Alta Gerência
Descentralização de poder	Modelo de negócios	Apoio da Alta Gerência
Empoderamento da equipe do projeto	Modelo de negócios	Apoio da Alta Gerência
Práticas de gestão	Apoio da Alta Gerência	Apoio da Alta Gerência

Quadro 3 - Categorização do Fator: Apoio da Alta Gerência

De modo mais indireto, por meio de respostas relacionadas à descentralização do poder, autonomia, empoderamento da equipe do projeto, pode-se notar que o tema é expandido ao contemplar e qualificar os processos e o estilo de gestão característicos do segmento.

Isso se dá, em parte, por talvez ser uma das características mais marcantes e evidentes da gestão de projetos, gerando assim uma pressuposição de que o Apoio da Alta Gerência é uma característica intrínseca da própria metodologia.

Segundo Kerzner (2001), a maior vantagem da estrutura projetizada é que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo. No entanto, este tipo de estrutura cria uma divisão dentro da empresa. Neste sentido, o setor de construção civil tem dicotomias no modelo, pois apresenta características hibridas quanto a autoridade dentro da organização.

O apoio e o acompanhamento da alta administração podem ser vistos como fatores críticos nas fases de desenvolvimento dos projetos. O comitê de alto nível é responsável por garantir os recursos necessários e a autoridade para suprir os projetos em andamento. Ao se relacionar o apoio da alta administração com: o acompanhamento adequado, a demonstração de compromisso com a gestão de projetos, a criação de um ambiente para projetos de sucesso, o encontro da associação positiva entre o suporte da alta administração e o sucesso do projeto, a percepção de gaps entre o que a alta administração deveria fazer e o que realmente faz, observa-se uma perspectiva dicotômica entre a retórica e a realidade (PINTO; PRESCOTT, 1988; PINTO; MANTEL JR, 1990; CLELAND; IRELAND, 2002 *apud* COUTINHO, 2016).

No setor da construção civil internacional, o choque cultural entre a cultura das empresas brasileiras em geral, baseadas em comando e controle de um lado e, de outro, a necessidade de uma gestão orientada por projetos, intensificada em projetos internacionais pela distância geográfica, diferente configuração de recursos à disposição e enfrentamento de questões de ordem de diferenças culturais, demanda um olhar qualitativo, e não apenas deliberativo para a caracterização do modelo de gestão. Daí o uso de termos que linguisticamente enfatizam processos contínuos como "empodera**mento**" e "descentraliz**ação**" para ativar qualidades que não são as mais naturais nos profissionais em questão e que, portanto, não são uma questão apenas de configuração de um modo "*default"*, mas de um processo permanente de "instalação" de novos atributos e atitudes.

Categoria Final: Plano / Cronograma

Segundo o autor, o fator Plano / Cronograma está ligado a capacidade de planejamento do projeto desde a fase inicial de definição de escopo, recursos financeiros e cronograma até o planejamento das atividades contingenciais relacionadas a externalidades do setor.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Adaptação de processos ao pais de destino	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Alinhamento de expectativas	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Atendimento aos prazos	Planejamento	Plano / Cronograma
Conhecimento de políticas internas da organização	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Cumprimento de prazos	Planejamento	Plano / Cronograma
Cumprir o que foi combinado	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma

Customização das políticas para o pais de destino	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Planejamento de investimento	Planejamento	Plano / Cronograma
Planejamento de mão de obra	Planejamento	Plano / Cronograma
Política de gestão de pessoas	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Políticas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Políticas e Diretrizes definidas	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Processos claros	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Processos customizados para realidade do pais de destino	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Processos e diretrizes	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Processos internos robustos	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
Processos transparentes	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma
RH participa dos orçamentos dos projetos	Planejamento	Plano / Cronograma
Transparência	Políticas do País de Origem	Plano / Cronograma

Quadro 4 - Categorização do Fator: Plano / Cronograma

Devido a diversidade de fatores externos que incidem negativamente no planejamento de construção civil internacional tais como: dificuldade na mobilização de profissionais qualificados durante o ciclo do projeto e dependência de recursos tecnológicos e de infraestrutura em países emergentes (que é justamente o resultado esperado na contratação de empresas do setor de construção civil pesada. O planejamento é uma das questões mais sensíveis na gestão de projetos internacionais. Além de todos os desafios presentes em qualquer tipo de projeto, as barreiras burocráticas, culturais e logísticas tendem a deixar os gestores à mercê de condições muito adversas.

O conceito de sucesso da equipe de desenvolvimento comercial não é pautado na executabilidade dos projetos, logo desconsidera questões reais de cronograma, custos e disponibilidade temporal de recursos tangíveis e intangíveis, pois tem como meta não só o lucro como muitas vezes a mera expansão de sua atuação no mercado. Por esse motivo, muitos projetos já nascem fadados ao insucesso em termos de cumprimentos de requisitos de planejamento, porem representam sucesso para o desenvolvimento comercial no país ou região de interesse.

A grande quantidade de fatores relacionados ao planejamento mencionados pelos respondentes indica uma preocupação com o processo que afeta diretamente a equipe de execução do projeto e indiretamente as áreas funcionais como o próprio recursos humanos.

Sobrecarregados pela necessidade de adaptação do planejamento e pela precarização das operações é comum que os gerentes de projeto negligenciem certos processos considerados fundamentais não só para o planejamento, mas para o Monitoramento e *feedback* do mesmo.

Enfraquecendo as diretrizes institucionais que justamente visam garantir uma passagem segura pelo caminho critico do projeto.

Categoria Final : Consulta ao cliente

Neste fator evidencia-se a importância da comunicação com o cliente, sendo que na perspectiva do autor considera-se cliente todos os envolvidos direta ou indiretamente no projeto, inclusive os clientes internos.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Envolvimento dos *Stakeholders*	*Stakeholders*	Consulta ao cliente

Quadro 5 - Categorização do Fator: Consulta ao cliente

As causas desta aparente despreocupação com este fator, podem ser várias dentre elas, Primeiramente, pode ser um ponto cego da percepção de profissionais de recursos humanos que se sentem distantes do processo estratégico ou decisório ou por assumir a premissa de que os clientes internos não são *stakeholders* do processo.

Outra variável possível é a existência institucionalizada de profissionais dedicados a esta função nos projetos – profissionais de Gestão Contratual, logo como esta demanda está contemplada no desenho do organograma funcional ela não é considerada como um fator de atenção.

O envolvimento de *stakeholders* locais no processo decisórios dos projetos, já que, segundo alguns entrevistados, compreender os processos e a legislação local é um fator determinante para um bom planejamento do projeto, em especial para a mobilização de mão de obra.

Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral (2011), quase 70% das transnacionais brasileiras envolvem os sindicatos no exterior para tomada de decisão gerencial ou operacional e 10,6% dialogam com os sindicatos para tomada de decisões estratégicas nos projetos.

Categoria Final: Pessoal

Este fator refere-se às atividades ligadas a área de recursos humanos dentro do projeto, especificamente recrutamento, seleção e treinamento.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Acompanhamento de expatriados	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Acompanhamento de profissionais no país de destino	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Acompanhamento profissional de expatriados	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Atração e retenção de talentos	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Atrair talentos	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Avaliação de competência comportamental de mão de obra	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Avaliação e seleção de profissionais	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Capacitação / treinamento	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Capacitação dos profissionais	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Desenvolvimento e alocação de equipe por projeto	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Equipes de obra local (pais de destino)	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Escolha de profissionais	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Escritório de apoio ao projeto no país de destino	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Integração dos participantes entrantes do pais de destino	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Mão de obra local	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Possuir suporte de RH Local para o projeto	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Programa de trainees	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Reconhecimento da equipe	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Remuneração correta para colaboradores no exterior	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
RH Estratégico	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
RH mais proativo	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
RH mais próximo da obra	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Seleção adequada da equipe	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Seleção de profissionais	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Selecionar certo	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Suporte aos expatriados e família	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Treinamento pré-mobilização	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Treinamentos técnicos especificados para colaboradores do projeto	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal
Treinar bem	Subsistemas de Recursos Humanos	Pessoal

Quadro 6 - Categorização do Fator: Pessoal

Em razão da amostra analisada ser constituída por profissionais de recursos humanos, a alta incidência de itens relacionados com subsistemas de recursos humanos já era esperada.

Para Pinto e Slevin (1988), o foco do fator Pessoal incide mais especificamente no recrutamento, seleção e treinamento da equipe. Para os profissionais de recursos humanos que responderam ao questionário, esse fator não se restringe somente às funções primárias e iniciais.

De acordo com Tanure; Evans; Pucik, (2007), muitas pesquisas têm enfocado os critérios de seleção de futuros expatriados. Os levantamentos mostram que o conhecimento técnico e o desempenho na operação doméstica são os fatores que mais pesam na escolha das empresas, porém outros fatores transversais precisam ser considerados para termos uma alocação de pessoal bem-sucedida.

A opção por uma visão restrita dá a entender que as atividades de maior complexidade permaneçam a cargo da área funcional ou então que sejam menos preponderantes para o sucesso ao longo da execução de um projeto.

Hoje, muitos pesquisadores concordam que a função da área de recursos humanos é crucial para o sucesso de uma organização. O gerenciamento de recursos humanos está se renovando nas organizações e conquistando seu papel estratégico, tendo sido incluída pelo PMI como uma das seis funções fundamentais para a gestão de projetos. No entanto, tanto os resultados da pesquisa feita por Pinto e do Prescott (1988) quanto os dados da pesquisa de Belout e Gauvreau (2004) indicam pouca influência do fator pessoal para o sucesso de projetos. Embora, o capital humano seja um dos diferenciais para o sucesso em projetos, ambas as pesquisas não os consideram em suas análises. Sendo assim, não se consegue avaliar com esses métodos a motivação, formação, experiência e comprometimentos dos gerentes de projeto, ficando restrita a análise do impacto do processo que eles desenvolvem. (BELOUT, GAVREAU,2004).

De acordo com Dutra (2013), devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente,

simples, flexível e consistente a Resolução de Problemas dos interesses entre pessoas e empresas no tempo.

Algumas ideias colhidas na análise das *entrevistas em profundidade*apontam a percepção de importância dada pelos respondentes para atividades de socialização e aclimatação das pessoas. Este processo da área de recursos humanos tem especial impacto nos projetos internacionais na qual existe uma nova estrutura formada por profissionais expatriados não aclimatados a cultura local e profissional locais não aclimatados a cultura corporativa. Neste sentido, nota-se a relevância de programas de integração para disseminação da cultura corporativa e a socialização dos estrangeiros no novo contexto.

Outro ponto referenciado nas ideias dos respondentes trata da mobilização e do planejamento de pessoas, pois uma das demandas mais importantes para o setor de construção civil é ter força de trabalho qualificada e disponível para a execução dos projetos. Prever essa necessidade em um ambiente de incertezas é mais trabalhoso, pois a obtenção de mão de obra qualificada requer tempo para captação e seleção ou demanda investimento financeiro e de tempo para a capacitação dos recursos existentes.

De acordo com Shinoda (2012), a formação da equipe em empresas projetizadas deverá obedecer alguns critérios:

- Complexidade do projeto
- Conhecimento do profissional em projeto correlato
- Valor hora/trabalho x valor do contrato/profissional
- Timing do projeto x disponibilidade do colaborador
- Capacidade de gestão e liderança

Considerando as peculiaridades do setor de construção civil e sua estrutura orientada a projetos, um processo que é bastante sensível na organização é a recolocação da mão de obra em um novo projeto ou dentro da organização, pois a retenção de profissionais qualificados deve ser feita de forma criteriosa a fim de valorizar o profissional mesmo quando o mesmo não está alocado em um projeto e ao mesmo tempo, demonstrar para a organização que recursos humanos são fontes geradoras de vantagem competitiva.

Uma das características do setor de construção civil nacional e internacionalmente é a rotatividade da mão de obra menos especializada dos projetos. Visto que os projetos de infraestrutura ainda são dependentes de funções menos especializadas em sua cadeia produtiva, não se reserva especial atenção ao desenvolvimento e retenção dos profissionais que, depois de treinados, muitas vezes são selecionados em outras empresas do setor ou mesmo em outros setores econômicos.

Categoria Final: Atividades Técnicas

Neste fator são englobadas todas as atividades de cunho técnico do projeto, bem como as competências relacionadas a execução destas atividades ao longo do ciclo de vida do projeto.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Capacidade de Inovação	Competência técnica	Atividades Técnicas
Capacidade técnica	Competência técnica	Atividades Técnicas
Conhecimento Técnico	Competência técnica	Atividades Técnicas
Idioma	Competência técnica	Atividades Técnicas
Qualidade dos projetos	Atributos técnicos	Atividades Técnicas

Quadro 7 - Categorização do Fator: Atividades Técnicas

O gerenciamento de projetos no Brasil e no mundo tem experimentado uma série de mudanças do ponto de vista teórico/conceitual. Surgida no pós-guerra, chega no final do século, sedimentada por uma série de técnicas e ferramentas, que dão ao gerente de projetos condições de administrar melhor seus empreendimentos. (RABECHINI JUNIOR et al., 2005).

Ao analisar as ideias trazidas pelos respondentes, nota-se que pouca atenção é conferida às competências técnicas, embora a literatura disponível de gestão de recursos humanos aponta a importância da capacitação técnica dos profissionais para a sobrevivência das empresas.

Diante de outros fatores que emergiram na pesquisa com mais peso, reserva-se a reflexão sobre o olhar diferenciado sobre as meta-capacidades e capacidades valorizadas nos profissionais desse setor. Seria de fato mais importante ser capaz de aprender no processo e seguir o fluxo do projeto do que chegar a ele repleto de capacidades técnicas reconhecidas, valorizadas e à disposição imediata?

Categoria Final: Aceitação do cliente

O fator Aceitação do cliente proposto por Pinto e Slevin (1988) descreve o processo de validação da entrega com o cliente a fim de garantir que o cliente recebeu os recebíveis do escopo inicial.

Esse fator não aparece de forma direta ou indireta no discurso dos respondentes, o que pode representar uma miríade de possibilidades, expressas simultaneamente seja pelo investimento em profissionais completamente dedicados a assegurar e mediar o que se entende por boas entregas não só no campo técnico, mas também, e em peso, no campo jurídico, seja pelo distanciamento do setor de recursos humanos da participação nos processos decisórios mais estratégicos – assim como as metas daí resultantes, assim como outras possibilidades que poderiam ser aprofundadas em uma nova pesquisa.

Sendo umas das dimensões para auferir o alcance do sucesso, ter a visibilidade de quão eficiente e eficaz é a entrega ao cliente e sua satisfação com o resultado, já que pressupõe que ao validar a entrega, o cliente interno ou externo se co-responsabiliza com a qualidade, criando um círculo virtuoso de confiança.

Categoria Final: Monitoramento e *Feedback*

Nesse fator, Pinto e Slevin (1988) ressalta a importância de que se faça um acompanhamento da evolução do projeto e da necessidade de feedback para os clientes e para os participantes do projeto sobre o andamento do mesmo.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Acompanhamento de performance	Acompanhamento	Monitoramento e *feedback*
Reuniões de *feedback*	Acompanhamento	Monitoramento e *feedback*

Quadro 8 - Fator Monitoramento e *Feedback*

Entende-se que, da mesma forma que o planejamento é praticado de forma bastante diferenciada no setor de construção civil, o monitoramento, em função dessas particularidades, também deve ser observado de modo particular.

O acompanhamento da performance dos projetos tem variáveis de controle contratuais como escopo, avanço físico, prazos para entrega de produtos ao longo do projeto e controle de recebimentos financeiros atrelados a execução do escopo, porém o planejamento mal executado gera distorções na avaliação de performance.

A área de recursos humanos aponta como principais preocupações nesse quesito, a existência de um sistema e do efetivo acompanhamento de performance a fim de garantir que a remuneração seja equacionada de forma a reconhecer a performance individual e coletiva dos projetos, tem o intuito de atuar como uma ferramenta de analise para obstáculos da gestão do projeto não contemplados em outros processos.

No cenário internacional, a existência do acompanhamento de performance torna visível a participação dos colaboradores residentes no exterior sobre os resultados do grupo, pois a distancia geográfica cria generalizações sobre performance.

As reuniões de *feedback* são essenciais para a gestão de projetos de construção civil, já que a comunicação e a resolução de problemas são feitas pela equipe do projeto e o grau de autonomia dos gestores pode levar a soluções desalinhadas com a estratégia ou os valores da empresa. Reconhecer as oportunidades de desenvolvimento da equipe por meio de reuniões de *feedback* pode criar a cultura de aprendizagem e gestão do conhecimento em projetos neste setor.

Categoria Final: Canais de comunicação

Segundo Pinto e Slevin (1988), este fator descreve a importância da comunicação intraprojeto e interprojeto.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Compartilhar conhecimentos em tempo real	Canais de comunicação	Canais de comunicação
Canais de comunicação	Canais de comunicação	Canais de comunicação
Canais de comunicação eficiente e clara	Canais de comunicação	Canais de comunicação
Network com empresas locais do pais de destino	Canais de comunicação	Canais de comunicação

Quadro 9 - Fator Canais de comunicação

Os respondentes enfatizam a necessidade da comunicação eficiente e clara independente do tamanho do projeto e do contexto em que estão inseridos.

Esse fator tem relação direta com a categorização proposta, porém cumpre informar o caráter subjetivo dos respondentes e, portanto, não se pode afirmar nesse caso que a comunicação mencionada tem o mesmo propósito da indicada na delimitação dos fatores.

Segundo Kerzner (2001), os gerentes de projetos utilizam cerca de 90% do tempo em comunicação interna com a sua equipe. Nas organizações orientadas por projetos, eles gastam grande parte do tempo com a comunicação externa, com clientes e departamentos governamentais.

Em projetos internacionais, a importância da formação de redes de relacionamento locais torna a comunicação uma habilidade essencial para os gestores de projetos internacionais e na visão dos profissionais de recursos humanos um determinante de sucesso.

Categoria Final - Resolução de Problemas

Considera-se a premissa de que problemas podem surgir independentemente do planejamento ou do atendimento das condições ideais de projeto, logo este fator enfatiza a necessidade de planos de ação para resolução de problemas.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Gestão de problemas	Gestão de riscos	Resolução de Problemas
Gestão de riscos	Gestão de riscos	Resolução de Problemas

Quadro 10 - Fator Resolução de Problemas

Os profissionais de recursos humanos apontam dois processos da gestão clássica de gerenciamento de projetos como relevantes na execução de um projeto bem-sucedido: Gestão de problemas e Gestão do Riscos.

Diversos autores ressaltam as vantagens e desvantagens de empresas orientadas para projetos e mitigar estes riscos é o grande desafio dos gestores nas organizações (PATAH, CARVALHO, 2002).

As duas variáveis são complementares, visto que a identificação da situação problema e a mitigação dos riscos do projeto garante que imprevistos possam ser menos impactantes no processo.

Dada a característica empreendedora e descentralizada atribuída aos projetos, ter planos de ação para resolução de problemas, em especial em projetos internacionais, traz mais profissionalismo ao modelo e maior segurança para os participantes em um ambiente de incerteza.

FATORES NÃO CATEGORIZADOS

Foram identificadas duas classificações relevantes (Liderança e Cultura do pais de destino) durante a classificação de ideias dos respondentes que não puderam ser categorizadas no modelo proposto por Pinto e Slevin (1988), visto que os 10 fatores se referem a processos relacionados ao gerenciamento das entregas do projeto ao longo de seu ciclo de vida.

Pode-se sugerir que a análise dos profissionais de recursos humanos é orientada para pessoas e, portanto, pensadas no papel do gerente de projetos e no papel da Liderança da organização de uma forma mais ampla, contemplando habilidades e competências.

Maximiano (2005) estudou o papel do gerente de projetos em cinco empresas industriais do ramo de informática e identificou oito papéis fundamentais inerentes às suas atividades: planejador, organizador, administrador de interfaces, articulador de acordos, administrador de tecnologia, administrador de equipes/pessoas, formulador de notas e comunicações de métodos e implementador. Esses papéis estão relacionados diretamente a função de gerenciamento de projetos, porém, nota-se pelas características dos papéis a existência de interações com responsabilidade de áreas funcionais.

De acordo com PMBOK, os gestores de projetos devem ter as habilidades a seguir:

• Comunicação eficaz (troca de informações);

• Influência sobre a organização (capacidade de “fazer com que as coisas aconteçam”);
• Liderança (desenvolver uma visão estratégica e motivar pessoas);
• Motivação (estimular pessoas a alcançar altos níveis de desempenho);
• Negociação e gerenciamento de conflitos (conversar com outras pessoas para chegar a um entendimento);
• Resolução de problemas (a combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas para tomada de decisão)

De acordo com Rabechini Jr (1999), dois estudos se destacam na abordagem das habilidades dos gerentes de projetos: Kerzner (1987) mapeou 10 habilidades essenciais e no estudo de Shtub, Bard e Globerson (1994) foram identificadas 8 habilidades.

Em razão das características dos projetos de construção civil e aderência com os conteúdos obtidos nas entrevistas em profundidade, entende-se que a matriz proposta por Shtub, Bard e Globerson (1994) poderia categorizar dois fatores identificados durante a pesquisa de campo.

Quadro 11 - Habilidades do Gerente de Projetos

Habilidade	Características
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazer cumprí-las.
Administrador do Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.
Negociador	Capacidade de negociar com as várias entidades que participam do projeto.
Técnico	Capacidade de definir o objetivo e escopo do projeto.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informação no projeto.
Relação com o Cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes.
Relação Humana	Capacidade de gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas.
Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

Fonte : Shtub, Bard e Globerson (1994)

A partir da análise da matriz proposta por Shtub, Bard e Globerson (1994) que prevê uma relação de habilidades essenciais para o gerente de projeto, podemos entender a relação das

duas categorias intermediárias não contempladas no modelo de Pinto e Slevin (1988) como habilidades identificadas pelos respondentes como FCS:

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Acompanhamento de aculturação no país de destino	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Adaptação da cultura organizacional	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Diversidade cultural	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Fatores culturais do país de destino	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Integração e acompanhamento da equipe no pais de destino	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Liderança	Liderança	Liderança
Participação colaborativa de expatriados e locais	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Perfil Intercultural	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Perfil Multicultural	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Pluralidade	Diversidade Cultural	Relações Humanas
Treinamento Intercultural	Diversidade Cultural	Relações Humanas

Quadro 11- Categoria Liderança e Relações Humanas

A diversidade cultural é um fato intrínseco ao mundo contemporâneo. Da mesma forma, a percepção de que vivemos num mundo diverso e multicultural, composto de vários diferentes que ocupam um mesmo espaço. Pensar a diferença como fator constitutivo da sociedade, e encontrar modos de acomodar tais diferenças sem, no entanto, perder algum grau de coesão e unidade é o alicerce do "pensamento multicultural". (BARBOSA, L.; VELOSO, L. 2007)

Conforme Sbragia, Maximiano e Krugliankas (1986), as habilidades humanas são essenciais no relacionamento interpessoal, onde os gerentes de projetos têm interfaces com projetos, organização e áreas técnicas. Os autores indicam três habilidades fundamentais, são elas: interfaces pessoais, organizacionais e técnicas

A habilidade Relações Humanas identificada no modelo de Shtub, Bard e Globerson (1994) considera, segundo o enfoque da capacidade de um indivíduo de gerenciar relações entre as pessoas, estimulando-as e resolvendo os conflitos. (RABECHINI JR, 1999)

Em sua pesquisa Rabechini Jr (1999) a organização por projetos, em particular, passa a ter relevância no cenário empresarial como uma opção gerencial, visto que se consegue desenvolver gestores que possuam os atributos indispensáveis para a execução de projetos de

forma descentralizada e com respeito as relações humanas diversas existentes no contexto organizacional.

De acordo com PMBOK, os cinco " riscos clássicos" de projetos globais de construção civil são:

1. Planejamento malfeito e cronograma habilidades
2. Falta de habilidade de comunicação
3. Habilidades de gestão de *stakeholders* não desenvolvida
4. Habilidades escassas de gestão de risco
5. Gestão multicultural deficiente

A conjugação das habilidades de Liderança e Relações Humanas podem ser consideradas essenciais para a condução de projetos internacionais, especialmente pois a necessidade de força de trabalho capacitada e disponível faz com que estas habilidades possam ser entendidas como um diferencial competitivo em projetos diversos e multiculturais.

Maximiano (2004) ainda destaca, principalmente, as habilidades de relacionamento interpessoal, as habilidades humanas, o domínio de conceitos comportamentais e de sensibilidade, de forma que possa exercitar a autoridade formal de maneira equilibrada. Ele não deve ser um especialista, mas deve possuir noções operacionais das diferentes funções organizacionais envolvidas no projeto.

As organizações estão, cada vez mais, acreditando em equipes multifuncionais, compostas por profissionais de diversas especialidades e perfis, como vantagem competitiva na melhoria de seus processos de desenvolvimento de produtos. Os resultados dos projetos obtidos com estas equipes multifuncionais são variados e, entre outras razões, a falta de sucesso consistente tem sido atribuída a problemas de liderança que, muitas vezes, deixam de aproveitar esta diversidade de perfis, administrando de maneira inadequada à dinâmica das equipes, essenciais para o desempenho satisfatório da equipe (LEITE, 2001).

A maioria dos problemas de projetos não é de natureza técnica, mas gerencial. Os gerentes de projetos devem estar alinhados na busca por resultados, no planejamento e acompanhamento de prazos e custos, na definição das especificações, gerenciamento de escopo e mudanças (SHENHAR e DVIR, 2007).

De acordo com Menegon *et al.* (2013), a gestão de times multiculturais em empresas internacionalizadas e globalizadas tornou-se uma competência necessária para a condução dos negócios que ocorrem além das fronteiras culturais nacionais. Este intercâmbio multicultural organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento da tecnologia, a competitividade cada vez mais acirrada e a necessidade de se posicionar em mercados de livre concorrência. Ter valor agregado, ter diferencial competitivo, ser representativo, ter excelência operacional, ser líder em seu segmento, ser um modelo aspiracional para a sociedade, promover impacto social, em resumo, demonstrar quão especial e único se pode ser. Nesse sentido, buscam-se métricas em todos os setores da economia para demonstrar a validade das iniciativas e projetos das organizações, tornando menos valiosa a avaliação em si e todo o processo analítico envolvido e focando atenção na mera construção de indicadores e métricas.

A visão desfocada sobre a realidade organizacional, faz crer que o sucesso será inversamente proporcional a quantidade de indicadores positivos, premiações e certificações que angariamos e cada vez mais é requerido um novo indicador, uma nova metodologia, uma nova régua para confirmar a estratégia vencedora.

Durante o processo de avaliação, valorizam-se as fortalezas e se reduz ou se ignoram as imperfeições, ou como se convenciona classificar "oportunidades de melhoria". Ao analisar a entropia de nossos processos, buscando estabelecer relações sintrópicas ideais nas organizações, perde-se a oportunidade de compreender os processos e seus resultados em detrimento ao alcance dos padrões estabelecidos por estas metodologias e continua-se a tratar dos "sintomas" sem considerar as causas da "doença".

As regras econômicas e culturais nos condicionam a perseguir o sucesso a qualquer custo, na maior parte das vezes, sem ponderar o significado de sucesso e o que se espera ao obter esta posição no *ranking* da vitória.

Segundo a teoria das restrições, toda empresa no processo de atingir a sua meta, apresenta sempre uma ou mais restrições, pois se assim não fosse, a empresa teria lucro infinito. A restrição é definida como qualquer coisa que limita um melhor desempenho de um sistema, como o elo mais fraco de uma corrente, ou ainda, alguma coisa que a empresa não tem o suficiente (GUERREIRO, 1996). Partindo desse princípio, mensurar a limitação do desempenho sem compreender as restrições existentes do contexto torna a análise cega.

Considerando que a metrificação organizacional tem o intuito de aperfeiçoar, desenvolver ou extirpar fatores que prejudicam ou dificultam o sucesso das organizações, faz-se necessária a compreensão de que fatores estamos considerando, quais recursos estamos analisando e sob qual olhar quer-se entender a conjectura analisada. É fundamental compreender o que deve ser medido, porque quer se medir, o que se pretende mensurar, quem quer medir e quais ações serão geradas do material proveniente da mensuração.

De acordo com Robbins (2005), a percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Embora a percepção tenha uma definição voltada para os órgãos dos sentidos, ou seja, para a interpretação de fatos concretos, a Psicologia considera este termo para os estudos do comportamento, pois o comportamento das pessoas é baseado na interpretação que fazem da realidade e não na realidade em si. Este conceito foi utilizado para embasar o estudo, pois o entendimento de sucesso depende dos objetivos a serem alcançados e embora existam métodos de mensuração cientifica, ainda existe um componente subjetivo que é a visão do avaliador dentro do contexto. Esta conceituação de percepção também foi utilizada para a construção da ferramenta de pesquisa a fim de entender a forma que os respondentes iriam organizar e interpretar o assunto estudado e expressar a realidade de seu ponto de vista.

Logo, este estudo analisou a literatura disponível sobre o processo de avaliação de sucesso em projetos e suas diferentes finalidades, dedicando atenção a dois modelos de avaliação distintos, o de Pinto e Slevin (1988) e o de Shtub, Bard e Globerson (1994), ambos propõem métricas para gerenciamento de projetos, porém analisando diferentes perspectivas.

O modelo de avaliação proposto por Pinto e Slevin (1988) propõe que a avaliação de sucesso seja feita durante o ciclo de vida do projeto e mensura a existência ou não de dez fatores críticos de sucesso durante sua execução. Para os autores, os processos citados em seu modelo têm variáveis independentes e a existência dos fatores, por si só, dariam uma probabilidade maior de sucesso. De acordo com a proposta dos autores, os dez fatores de sucesso são:

- **Missão do projeto**: Definição e clareza inicial dos objetivos, metas e direções gerais.
- **Apoio da alta gerência:** Disposição da alta gerência em prover os recursos e autoridade/poder necessários para o sucesso do projeto.
- **Plano e cronogramas do projeto**: Uma especificação detalhada das etapas individuais de ação requerida para a implementação do projeto.

- **Consulta ao cliente**: Comunicação, consulta e consideração ativa de todas as partes afetadas pelo projeto.
- **Pessoal**: Recrutamento, seleção e treinamento do pessoal necessário para a equipe do projeto.
- **Atividades Técnicas:** Disponibilidade da tecnologia e especialização requeridas para completar as etapas de ação técnicas.
- **Aceitação do cliente:** O ato de vender o projeto final para os usuários finais.
- **Monitoração e *feedback***: Obtenção e disponibilização em tempo das informações de controle para cada fase no processo de implementação.
- **Canais de comunicação**: Obtenção e disponibilização de uma rede apropriada e dos dados necessários para todos os fatores-chave na implementação do projeto.
- **Solução de problemas**: Habilidade de tratar crises inesperadas e desvios em relação aos planos.

Após a análise dos fatores críticos de sucesso proposto por Pinto e Slevin (1988) verificou-se a grande contribuição do modelo para a mensuração de ciclo de vida de projetos, porém considerando o contexto internacional de projetos de construção civil algumas adaptações ao modelo podem ser sugeridas.

Shtub, Bard e Globerson (1994), apresentaram um modelo considerando o trabalho ao âmbito do gerente de projetos, identificaram do gerente de projetos possuir uma grande amplitude de conhecimentos. Informam 8 habilidades que os gerentes de projetos deveriam desenvolver ao longo de sua carreira para poder ter sucesso em projetos.

Quadro 12 - Modelo de Habilidades para Gerentes de Projetos

Habilidade	Característica
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las.
Administrador de Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.
Negociador	Capacidade de negociar com as várias entidades que participam do projeto
Técnico	Capacidade de definir o objetivo e escopo do projeto
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informação no projeto.
Relação com o cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes.
Relação Humana	Capacidade de gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas.
Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

Fonte: Shtub, Bard e Globerson (1994)

Após analisar os modelos propostos pelos autores, confrontar com o resultado obtido nos entrevistas em profundidade do levantamento de campo e relativizar com as características do setor de construção civil e contextualizar com o ambiente internacional, pode-se compreender que embora ambos os modelos tenham atributos relevantes para análise, porém apresentam restrições para aplicação prática no objeto de estudo da dissertação. As contribuições de ambos os estudos são um grande passo no sentido de possibilitar uma abordagem mais direcionada para o setor de construção civil.

Entretanto, o estudo propõe uma sinergia entre esses dois modelos citados acima, pois eles são complementares, a conjunção dos modelos pode oferecer um método sistêmico e sistemático de avaliação de sucesso em projetos de construção civil no exterior.

Fator	Descrição
1. Missão do projeto	Definição clara dos objetivos no início do projeto
2. Apoio da Alta Gerência	Autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto.
3. Plano / Cronograma	Estabelecimento das atividades principais do projeto.
4. Consulta ao cliente	Envolve comunicação com os clientes do projeto.
5. Pessoal	Refere-se a alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades em pessoal do projeto.
6. Atividades Técnicas	Disponibilidade e competência para acompanhar as Atividades Técnicas
7. Aceitação do cliente	Refere-se ao estágio final do projeto e à "venda" dos resultados.
8. Monitoramento	Capacidade de *feedback* em todas as fases do projeto.
9. Canais de comunicação	Formar uma rede de transmissão da informação no âmbito do projeto.
10. Resolução de Problemas	Capacidade em superar as inesperadas crises decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados.

Fonte: Fatores críticos de sucesso segundo Pinto e Slevin (1988)

A proposta ao modelo de estudo de Pinto e Slevin (1988) sugere considerar dois fatores adicionais que, de acordo com a pesquisa tem relevância para o segmento da construção civil

em razão das peculiaridades do setor em relação a gestão de conhecimento, já que além da dificuldade inerente ao modelo de negócios de organização projetizada, já estudado por Shinoda (2012) acrescenta-se o perfil do colaborador do setor da construção civil que é bastante heterogêneo em termos de conhecimento teórico e empírico e que poderia se beneficiar de modelos mais experienciais de treinamento como a participação em projetos reais para geração de aprendizagem.

O segundo fator relaciona-se a particularidade do contexto em que os projetos podem acontecer. Logo, a tendência de projetos internacionais traz a tona um assunto bastante discutido devido o processo de internacionalização, mas ainda não contemplado em plenitude nas matrizes de FCS.

11. Gestão Intercultural	Gerir de forma eficiente os recursos de diferentes culturas na condução dos projetos.
12. Gestão do Conhecimento	Capacidade de produzir conhecimento e replicar em novos projetos.

O fator Gestão Intercultural pretende atender de forma processual, as necessidades identificadas no critério Relações Humanas de acordo com o modelo de Shtub, Bard e Globerson (1994) e atender a demanda identificada pelas ideias apresentadas pelos respondentes no estudo de campo sobre a importância da multiculturalidade nas relações humanas, em especial, em projetos no exterior, pois devido a intensa diversidade que se verifica na formação das equipes ao longo do projeto justifica a existência de formas institucionalizadas ou não de garantir a aprendizagem intercultural.

A partir da década de 1980, com o avanço da globalização, o contato intercultural, até então restrito aos segmentos fechados da organização, expandiu-se, ao mesmo tempo em que sua complexidade passou a ser melhor percebida. Trabalhar em e com times “multiculturais” e operar em mercados culturalmente diversos são experiências que passaram a integrar o cotidiano organizacional, significando um diferencial competitivo para jovens gerentes, e sendo considerada exigência básica para qualquer líder organizacional (PARKER, 1995).

Negócios internacionais estão sujeitos a um amplo escopo de interpretações que podem fazer o entendimento assim como a cooperação impossível (EARLEY; MOSAKOWSKI, 2004). Em um cenário onde cruzar fronteiras é um rotina, a inteligência cultural - a habilidade do indivíduo para interpretar gestos ambíguos e não familiares de alguém da forma igual a de seus compatriotas – é um habilidade importante para a liderança global (EARLEY; MOSAKOWSKI, 2004).

O fator Gestão do Conhecimento é originado a partir do levantamento das ideias advindas da coleta de dados com profissionais do setor de Recursos Humanos que demonstra grande preocupação em que o aprendizado empírico desenvolvido nos projetos, especialmente no exterior possa ser transformado em conhecimento por meio de ferramentas que garantam a comunicação e disseminação destas experiências. Considerando projetos, empreendimentos únicos, a relevância da existência de um fator que consiga mensurar o quanto de conhecimento foi produzido e como ele pode ser generalizado para replicação é um fator critico para as organizações que a cada dia tem maiores desafios em desenvolver capital humano. A indústria da construção civil tem grandes desafios em razão da heterogeneidade da sua forca de trabalho e um obstáculo adicional é a dispersão geográfica de seus projetos.

Para Rabechini Jr (2001), cada vez mais se recorre aos projetos como recurso para capacitar os gestores com conhecimentos de gerenciamento de projetos, além de habilidades e competências interpessoais, comunicação, tomada de decisões e negociação.

Quando analisado o contexto internacional, a demanda de projetos de infraestrutura em países inóspitos e composta de força de trabalho de diferentes nacionalidades, diferentes níveis cognitivo e educacional, diferentes idiomas e culturas. Conseguir gerenciar o conhecimento adquirido nestes projetos será um diferencial competitivo e o recurso único, conforme a teoria de Barney (1998) que irá garantir a sobrevivência das organizações.

Segundo Shinoda (2012), esse aspecto já era uma preocupação identificada no modelo de condicionantes proposto por Pinto e Slevin (1988), que questiona: “Como nós podemos institucionalizar e tornar essas práticas sistemáticas, quando em sua própria natureza a gestão de projetos representa um empreendimento único, no qual não é dirigido ao longo prazo, mas em todos os sentidos temporário”?

A utilização de métricas possibilitou um maior controle da direção da empresa, do gestor do projeto na obra e dos *stakeholders,* no sentido de apoio à tomada de decisão e, portanto, um aliado importante sobre as fortalezas, carências e os reais objetivos que se pretende ao decidir executar um projeto no exterior. Desta forma, a visão fornecida pelo entendimento das métricas de sucesso em projetos poderá fornecer um histórico consistente para o direcionamento ou reposicionamento estratégico das ações a serem tomadas na organização.

Portanto, considerando as escolhas dos respondentes e a criação de dois novos fatores a fim de atender demandas e requisitos relacionados à estrutura orientada a projetos e o contexto internacional, temos o seguinte modelo crítico de sucesso

Figura 12- -Modelo de pesquisa de campo

Em suma, demonstrou-se a necessidade de as organizações de construção civil atuais direcionarem suas decisões nos projetos baseados em um sistema de indicadores que incorporem além fatores relacionados exclusivamente ao cumprimento das etapas do ciclo de vida do projeto, incluírem processos para medir aspectos comportamentais ao longo do projeto e integrar os *stakeholders* envolvidos de forma sistêmica.

5.1 Limitações do estudo

O cenário politico, econômico no qual está inserido o objeto de pesquisa pode favorecer ou dificultar o acesso a informação, limitando a abrangência do estudo. Neste sentido, pode-se afirmar que uma das limitações essenciais a obtenção de dados primários sobre o segmento e seus projetos no exterior deve-se a conjectura politica e econômica de setor de construção civil em âmbito nacional e internacional no período em que a pesquisa foi realizada.

Embora a experiência da pesquisadora em projetos internacionais possa ser objeto de referência para o constructo empírico, o estudo tem limitações de escopo, metodologia e amostra, visto que o escopo de pesquisa bastante amplo permitiu compreender algumas relações, mas não ter uma visão geral sobre o assunto estudado.

O método tem suas limitações em função de viés da pesquisadora e dos respondentes. A menção sobre o objetivo e proposta da pesquisa já interfere nas respostas, uma vez que o tema pode suscitar intenções e interesses nos respondentes não considerados anteriormente.

É importante considerar também possíveis inconsistências no processo de especificação, classificação e categorização das variáveis importantes na análise, da mesma forma que poderá existir imprecisão na mensuração dos valores “reais” devido à má interpretação dos respondentes sobre o que se quer investigar e, portanto, gerando podendo gerar uma avaliação inapropriada.

A amostra não probabilística não permite extrapolações ou inferências além do estudo. A amostra intencional de profissionais de recursos humanos do segmento de construção civil com atuação em projetos internacionais foi restrita a rede de contatos profissional da pesquisadora e por isso, a amostra teve 93% de participação de profissionais de nacionalidade brasileira, considerando a questão cultural como relevante em uma análise de percepção, logo enviesando os resultados em certo grau.

Da mesma forma, os instrumentos de avaliação de percepção utilizados foram construídos a fim de se obter respostas livres e maior contribuição dos respondentes, porém a escolha pela não identificação da área de formação educacional, grau de instrução, empresa e área funcional dentro da estrutura de recursos humanos foram limitantes para a análise de

conteúdo mais aprofundada. Outra informação não solicitada que influenciou no referencial sobre projetos internacionais diz respeito ao tempo de envolvimento na área internacional, qual país ou países foram desenvolvidos os projetos e em que momento temporal eles ocorreram. A opção pela confidencialidade de algumas variáveis restringiu a análise da pesquisadora ao comportamento descrito sem considerar o contexto investigado.

Estas limitações contribuem na determinação de possibilidades para estudos futuros e maior compreensão gradual do tema, porém entende-se as limitações descritas não impediram na produção de conhecimento sobre o assunto pesquisado.

5.2 Contribuições para estudos futuros

Essa pesquisa teve o intuito de fomentar a discussão sobre o tema abordado "Fatores Críticos de Sucesso" e contextualizar a prática contrapondo as teorias existentes sobre projetos internacionais de construção civil dada a existência de muito conhecimento empírico a ser explorado.

Dada as limitações expostas acima, sugestão é que estudos futuros abordem a percepção de outros stakeholders da cadeia de valor da indústria da construção civil, podendo também criar delimitações intencionais dentro das subdivisões funcionais da área de recursos humanos ou mesmo incluir grandes áreas das empresas.

Considerando os resultados encontrados, outra sugestão de estudos futuros reside na utilização de outras réguas de mensuração, bem como outras linhas de organização de projetos.

No sentido de contribuição amostral, pode-se considerar estudos sobre percepção de FCS em outras indústrias e em contextos geográficos mais delimitados como países, regiões ou áreas

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica de pessoas. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, p. 35-50, 2002.

AGUZZOLI, R.L. Gestão de pessoas internacional como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?. 2007.

ANSELMO, J.L. Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BACCARINI, D. The concept of project complexity—a review. International Journal of Project Management, v. 14, n. 4, p. 201-204, 1996.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. Civitas-Revista de Ciências Sociais, v. 7, n. 1, p. 59-85, 2007.

BARCELLOS, E.P. Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BARDIN, L. Análise de conteúdo 4.ed. Lisboa: Edições, v. 70, 2008.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P.M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management (1986-1998), v. 37, n. 1, p. 31, 1998.

BARRETO, M.S.P; NOGUEIRA, A.M. Mentalidade global e gestão de pessoas internacionais de empresas brasileiras. 2010.

BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management (1986-1998),* v. 37, n. 1, p. 31, 1998.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional. Makron Books, São Paulo, 1992.

BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: the impact of human resource management. International journal of project management, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2004.

BOLCHOVER, D. *Up or out: Next moves for the modern expatriate. Economist Intelligence Unit, London*, 2010.

BORGES, J.F. Missão e carreira em terras estrangeiras: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 10, n. 2, p. 31, 2011.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

CHAWLA, S.K. et al. *Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries. SIES Journal of Management*, p.1-12, 2010.

CLELAND, D.I. Leadership and the project-management body of knowledge. International Journal of Project Management, v. 13, n. 2, p. 83-88, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S.; SUN, J. Business research methods. 2003.

COUTINHO, M. L. G. Os papéis dos executivos em empresas orientadas a projetos. 2016, Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

COX JR, T. *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity. Jossey-Bass*, 2001.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. Journal of international business studies, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DURIAU, V.J.; REGER, R.K.; PFARRER, M.D. *A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. Organizational research methods*, v. 10, n. 1, p. 5-34, 2007.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 12.ed. Atlas, 2013.

EARLEY, P.C.; MOSAKOWSKI, E. Toward culture intelligence: turning cultural differences into a workplace advantage. The academy of management executive, v. 18, n. 3, p. 151-157, 2004.

FERREIRA, F.E. et al. Avaliação de sucesso de projetos baseados em sistemas de informação: uma revisão sistemática da literatura. In: XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia. 2015.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização. FGV, 2012.

FLEURY, A.C.C.et al. Gestão estratégica das multinacionais brasileiras. EAESP-Escola de Administração de empresas de São Paulo, 2010.

FISCHER, A.L, A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FORMOSO, C. T., et al. As perdas na construção civil: conceitos, classificações e seu papel na melhoria do setor. *Núcleo Orientação para a Inovação da Edificação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre*. 1996.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Ranking das Transnacionais Brasileiras. Belo Horizonte. 2010.

GALBRAITH, J.R. *Matrix organization designs How to combine functional and project forms. Business horizons*, v. 14, n. 1, p. 29-40, 1971.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas, 2010.

GIL, A.C. Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, p. 44-45, 2002.

GOLDRATT, E.; FOX, B. ; COX, J. The Goal, 1993.

GUERREIRO, R. Os princípios da teoria das restrições sob a ótica da mensuração econômica. Caderno de Estudos, n. 13, p. 01-10, 1996.

GUNHAN, S.; ARDITI, D. Factors affecting international construction. Journal of construction engineering and management, v. 131, n. 3, p. 273-282, 2005.

HEENAN, D.A.; PERLMUTTER, H.V. Multinational organizational development: A social architectural approach. Reading, 1979.

HOBDAY, M. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems. Research policy, v. 29, n. 7, p. 871-893, 2000.

HOFSTEDE, G. Culture and organizations. International Studies of Management & Organization, v. 10, n. 4, p. 15-41, 1980.

HUEMANN, M. *Human Resource Management in the Project-oriented Organization: Towards a Viable System for Project Personnel.* Routledge, 2016.

HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. *Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management journal,* v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Specific and general knowledge and organizational structure. 1992.

KERZNER, H. In search of excellence in project management. Journal of Systems Management, v. 38, n. 2, p. 30, 1987.

KERZNER, H. Gestão de Projetos; As melhores práticas. 2001.

KERZNER, H. Advanced project management: Best practices on implementation. John Wiley & Sons, 2004.

KIM, P.S. *Globalization of human resource management: A cross-cultural perspective for the public sector*. Public Personnel Management, v. 28, n. 2, p. 227-243, 1999.

KRUGLIANSKAS, I.; SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A.C.A. O Gerente de Projetos: Seu Papel e Habilidades. RAUSP. Revista de Administração, v. 21, 1986.

KRUGLIANSKAS, I.; THAMHAIN, H.J. Managing technology-based projects in multinational environments. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 47, n. 1, p. 55-64, 2000.

LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEITE, D.E.S.; ARAUJO, C. S. Relação entre as variáveis do projeto de desenvolvimento de produto e o perfil de liderança mais adequado ao sucesso do projeto: uma revisão de literatura. In: CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management. p. 4017-4042, 2012.

LEVITT, T. Miopia de marketing. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 7, p. 88-99, 2004.

LÉVY, P. Inteligência coletiva (A). Edições Loyola, 2007.

LIM, C. S.; MOHAMED, M. Z. Criteria of project success: an exploratory re-examination. International journal of project management, v. 17, n. 4, p. 243-248, 1999.

LUCAS, A. C. Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de gestão de pessoas. 2015, Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo

MARANO, V.; KOSTOVA, T. Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises. Journal of Management Studies, v. 53, n. 1, p. 28-54, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 4. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados, 5.ed., São Paulo: Atlas S.A. 2014.

MAXIMIANO, A.C.A. Gestão de pessoas - estratégia e gestão de pessoas na sociedade global, 1ª ed., Rio de Janeiro: LTC Editora, GEN. 2014.

MENEGON, L. F.; REIS, G. G.; SARFATI, G. Gestão em ambientes multiculturais. São Paulo: Atlas, 2013.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR, S. J. Project management: a managerial approach. John Wiley & Sons, 2011.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

MIR, F. A.; PINNINGTON, A. H. *Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. International Journal of Project Management,* v. 32, n. 2, p. 202-217, 2014.

MORIOKA, S. et al. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. Produção, v. 24, n. 1, p. 132-143, 2014.

MORRIS, P. WG; HOUGH, G. H. The anatomy of major projects: A study of the reality of project management. 1987.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MÜLLER, R.; JUGDEV, K. *Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott-The elucidation of project success. International Journal of Managing Projects in Business*, v. 5, n. 4, p. 757-775, 2012.

NEVES, V.; TOMEI, P. Global Mindset e Comportamento da Liderança. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 15, n. 2, p. 90, 2016.

ECONOMICS, Oxford. Global construction 2030: a global forecast for the construction industry to 2030. 2015.

PASCHOAL, M.S. Fatores Críticos de Sucesso: um estudo sobre sua influência no desempenho de projetos de construção civil. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara do Oeste. 2014.

PATAH, L. A.lves et al. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. Gestão & Produção, v. 16, n. 2, p. 301-312, 2009.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. *Critical factors in successful project implementation. IEEE Transaction on Engineering Management,* v. 34, n. 1, p. 22-28, 1987.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. *Project success: definitions and measurement techniques. Project Management Journal, v*. 19, n. 1, p. 67-72, 1988a.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. *Critical success factors across the project life cycle. Project Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 67-75, 1988b.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. *Critical success factors in R&D projects. Research Technology Management*, p. 31-35, 1989.

PMI. Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge. 5. ed. PMI Publications*, Newtown Square, PA, 2013.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M.M. O ambiente de inovação e a gerência de projetos. Encontro Nacional de Engenharia De Produção, v. 19, 1999.

RABECHINI JR, R. A importância das habilidades do gerente de projetos. Revista de Administração, v. 36, n. 1, p. 92-100, 2001.

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

RABECHINI JR, R.; MAXIMIANO, A.C.A.; MARTINS, V.A. A adoção de gerenciamento de portfolio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 416-433, 2005.

REGO, B.F.S. O processo de internacionalização das empresas brasileiras: os principais movimentos internacionais do setor de construção civil pesada. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2015.

ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. 11.ed, 2005.

RODRIGUES, L.H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L.H. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o *Balanced Scorecard*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 27, p. 2003, 2003.

RODRIGUES, I.; SBRAGIA, R. Gestão de Equipes de Projetos Globais e Cultura: um estudo em empresas multinacionais brasileiras. *Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica*, v. 1, n. 1, 2013.

ROCKART, J.F.; SLOAN, W.P. Information systems executive: a critical success factors perspective. 1982.

SCHWAB, K. *The fourth industrial revolution: what it means and how to respond. Foreign Affairs*, dezembro 2015. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>. Acesso em: 10 maio 2016.

SCHULER, R.S; BUDHWAR, P.S; FLORKOWSKI, G. W. *International Human Resources Management: review and critique. International Journal of Management Reviews. Oxford Blackwell Publisher*, v.4, p. 41-70, 2002.

SHINODA, A. C. M. Gestão do conhecimento em projetos: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas. 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SHENHAR, A.J.; LEVY, O.; DVIR, D. *Mapping the dimensions of project success. Project management journal,* v. 28, n. 2, p. 5-13, 1997.

SHENHAR, A.J. et al. *Project success: a multidimensional strategic concept. Long range planning,* v. 34, n. 6, p. 699-725, 2001.

SHENHAR, A.J., DVIR, D., *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business School Press, Boston*, 2007.

SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S. Project management: engineering, technology, and implementation. Prentice-Hall, Inc., 1994.

SOUZA, C.C. da S. Deterioração organizacional: alguns exemplos de disfunções. Revista de Administração de Empresas, v. 20, n. 2, p. 53-58, 1980.

SILVEIRA, V.O; PINTO, F.C.S. Reflexões necessárias sobre o mestrado profissional. Revista Brasileira de Pós-Graduação, p. 2-4, 2005.

TABASSI, A.A.; BAKAR, A.A. Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. International Journal of Project Management, v. 27, n. 5, p. 471-480, 2009.

TANURE, B.; DUARTE, R.G. Sensibilidade cultural. GVexecutivo, v. 5, n. 4, p. 25-29, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro, Elsevier: p. 169-199, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Gestão de pessoas em Empresas no Brasil. In: Revista de Administração Contemporânea – RAC. Curitiba v. 14, n. 2, p. 594-614, 2010.

TURNER, J. R. *Evolution of project management research as evidenced by papers published in the International Journal of Project Management*. 2010.

ULRICH, D. *Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. Human Resource Management*, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: documento eletrônico e impresso; parte I

(ABNT). 2. ed. São Paulo: SIBi/USP, 2009. Disponível em <http://www.usp.br/sibi/produtos/imgs/Caderno_Estudos_9_PT_1.pdf>.Acesso em: 04 de janeiro de 2016.

VARGAS, R. V. Manual prático do plano de projetos. Brasport, 2005.

VEZZONI, G. et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. Revista de Gestão e Projetos, v. 4, n. 1, p. 116, 2013.

ZAHEER, Srilata. *Overcoming the liability of foreignness. Academy of Management journal,* v. 38, n. 2, p. 341-363, 1995.

WHITLEY, R. Project-based firms: new organizational form or variations on a theme. Industrial and corporate change, v. 15, n. 1, p. 77-99, 2006.

WATERIDGE, J. How can IS/IT projects be measured for success? International journal of project management, v. 16, n. 1, p. 59-63, 1998.

WORLD ECONOMIC FORUM. Shaping the Future of Construction: A Breakthrough in Mindset and Technology. 2016.

APÊNDICES

Instrumento de coleta: Roteiro de entrevista semiestruturada

Pesquisa de Dissertação "Fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil

1. Roteiro de Entrevista - "Fatores de sucesso em projetos internacionais de construção civil

O presente roteiro de entrevista faz parte da pesquisa de dissertação do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo que tem como título " Fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil"

O principal objetivo desta pesquisa será identificar e analisar os fatores críticos de sucesso em projetos internacionais no setor de construção civil.

Segundo Rockart (1982), fatores críticos de sucesso são todo e qualquer elemento que, em grau variado para cada tipo de projeto, influenciam a obtenção de sucesso.

Este roteiro possui 5 perguntas demográficas e 5 perguntas abertas sobre a temática estudada.
Todas as respostas tem cunho individual e devem expressar a sua opinião sobre o tema.

A informação será tratada e utilizada exclusivamente para fins acadêmicos, estando a confidencialidade das informações colhidas asseguradas pela pesquisadora.

*** 1. Trabalha ou trabalhou no setor de construção civil ?**

- ◯ SIM
- ◯ NÃO

*** 2. Nacionalidade**

*** 3. Cargo**

*** 4. Tempo de experiencia em Recursos Humanos**

*** 5. Quais as características de uma organização que podem DIFICULTAR a execução de obras de construção civil no exterior ? Justifique.**

*** 6. Quais as características de uma organização podem FACILITAR a execução de obras de construção civil no exterior? Justifique.**

*** 7. Do seu ponto de vista, quais os fatores críticos de sucesso para execução de projetos internacionais de construção civil? Justifique.**

*** 8. Considerando a sua experiência em Gestão de Pessoas, quais são os 2 fatores mais relevantes para o sucesso de um projeto de construção civil no exterior ? Justifique.**

*** 9. O que recomendaria em relação às práticas de gestão de pessoas para melhorar o desempenho de obras de construção civil no exterior ?**