



ISG – Instituto Superior de Gestão, Administração e Educação

**Análise de Factores Multiculturais na
Gestão de Projectos, um Estudo Exploratório sobre o
Impacto da Língua**

Rita Simões Trindade

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Projectos**

Júri

Presidente: Prof. Doutor Pedro Filipe Pereira Pinheiro da Cruz

Orientador: Prof. Doutor José Luís Ferreira

Arguente: Prof. Doutor Miguel Varela

Vogal: Doutoranda Especialista Ana Paula Gaspar Mondego

Maputo, Dezembro de 2020

Rita Simões Trindade

**Análise de Factores Multiculturais na
Gestão de Projectos, um Estudo Exploratório sobre o
Impacto da Língua**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Projectos no
ISG – Instituto Superior de Gestão, Administração e Educação

Orientador: Prof. Doutor José Luís Ferreira

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Filipe Pereira Pinheiro da Cruz

Orientador: Prof. Doutor José Luís Ferreira

Arguente: Prof. Doutor Miguel Varela

Vogal: Doutoranda Especialista Ana Paula Gaspar Mondego

Maputo

Dezembro de 2020

Rita Simões Trindade

**Análise de Factores Multiculturais na
Gestão de Projectos, um Estudo Exploratório sobre o
Impacto da Língua**

Orientador: Prof. Doutor José Luís Ferreira

A presente dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Projectos no ISG – Instituto Superior de Gestão, Administração e Educação, com a nota final de 17 valores.

Maputo, aprovada em Dezembro de 2020

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Filipe Pereira Pinheiro da Cruz

Assinatura: _____

Orientador: Prof. Doutor José Luís Ferreira

Assinatura: _____

Arguente: Prof. Doutor Miguel Varela

Assinatura: _____

Vogal: Doutoranda Especialista Ana Paula Gaspar Mondego

Assinatura: _____

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, abaixo assinado, declaro, por minha honra, que o presente trabalho final de mestrado é original, tendo sido por mim elaborado sem recurso a quaisquer outras fontes para além das indicadas. Os conceitos e formulações retirados de outros autores, de modo literal ou adaptado, encontram-se rigorosamente identificados e citados, com respeito pelas normas e convenções aplicáveis aos trabalhos académicos. Mais declaro ter consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados, bem como a prestação de falsas declarações, constituem graves faltas éticas, susceptíveis de sanções disciplinares e legais. Declaro, ainda, que o presente trabalho não foi submetido a qualquer outra instituição/entidade para efeitos de avaliação, para além da(s) directamente envolvida(s) na sua elaboração, e que os conteúdos das versões impressa e electrónica são integralmente iguais.

Mestrado em: Gestão de Projectos

Maputo, Dezembro de 2020

N.º de aluno: 20160437

Nome: Rita Simões Trindade

Assinatura: _____

**Análise de Factores Multiculturais na Gestão de Projectos,
um Estudo Exploratório sobre o Impacto da Língua**

**Analysis of Multicultural Factors in Project Management,
an Exploratory Study on the Impact of Language**

RESUMO

Hoje em dia, mais do que em projectos, é inevitável falar-se em projectos internacionais e na forma como são geridos. Com a globalização, existe uma tendência para que os elementos das equipas de projecto falem diferentes línguas. Esta multiculturalidade pode, portanto, criar obstáculos e/ou oportunidades ao longo de um projecto. Para lidar com a multiculturalidade, o seu gestor deve desempenhar as funções na íntegra, de modo a potencializar as capacidades da sua equipa e atingir os resultados com sucesso. Assim, ao longo do estudo exploratório procura-se testar hipóteses que analisam de que forma os factores multiculturais, especificamente a língua, afectam o desenvolvimento de um projecto e qual é a melhor estratégia a adoptar pelo gestor de projecto para lidar com estas questões. Para tal, é aplicado um questionário a 60 gestores que desenvolveram pelo menos um projecto em Moçambique, o local de estudo da pesquisa. Como resultado, são identificados desafios nas equipas multiculturais que podem ser ultrapassados, sobretudo perante um bom estilo de liderança. Conclui-se também que, numa equipa multicultural, existem oportunidades que lhe permitem apresentar um bom desempenho. Mas ainda mais importante que a multiculturalidade e as suas implicações em ambiente de projecto, é a presença de um conjunto de características específicas relacionadas com o projecto que efectivamente são preponderantes para atingir o seu sucesso. Especificamente, as diferenças linguísticas não estão necessariamente na base do que distingue as equipas, sendo que quando os seus elementos falam diferentes línguas, uma língua comum deve ser utilizada permitindo evitar divergências e conflitos.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de projectos, gestão de equipas, equipas multiculturais, factores multiculturais, língua, Moçambique

ABSTRACT

Today, more than ever within projects, it is inevitable to talk about international projects and how they are managed. Due to globalization, there is a tendency for the members of the project teams to speak different languages. This multiculturalism may therefore create obstacles and/or opportunities throughout a project. To cope with this multiculturalism, the project manager must carry out their duties in full, in order to enhance the capabilities of their team in order to achieve the results of their project successfully. Thus, throughout this exploratory study, there are tested hypotheses that analyze how multicultural factors, specifically language, affect the development of a project and what is the best strategy to be adopted by the project manager to address these issues. To this end, a survey is applied to 60 managers who developed at least one project in Mozambique, the focus of the research. As a result, challenges are identified in multicultural teams that can be overcome, especially in the face of good leadership style. It is also concluded that in a multicultural team there are opportunities that allow it to perform well. Even more important than multiculturalism and its implications in the project environment, is the presence of a set of specific project-related characteristics that are indeed preponderant to achieve its success. Specifically, language differences are not necessarily the basis of what distinguishes teams, and when their elements speak different languages, a common language must be used, thus avoiding disagreements and conflicts.

KEY WORDS: project management, teams management, multicultural teams, multicultural factors, language, Mozambique

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

BAD	Banco Africano de Desenvolvimento
CRGP	<i>The Collaboratory for Research on Global Projects</i>
CAPM	<i>Certified Associate in Project Management</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
ISG	Instituto Superior de Gestão, Administração e Educação
n.d.	Não Disponível
PIB	Produto Interno Bruto
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMP	<i>Project Management Professional</i>
RH	Recursos Humanos

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO.....	1
1. Importância, Actualidade e Relevância.....	7
2. Estudos semelhantes prévios.....	9
3. Modelos, sectores e países estudados.....	12
4. Objectivos Geral e Específicos.....	13
5. Estrutura do Trabalho de Investigação	14
II. CONCEPTUALIZAÇÃO	18
1. Revisão da Literatura	18
2. Modelo Proposto e Hipóteses de Investigação.....	31
III. METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	36
1. Necessidades de Informação	36
2. Abordagem do Estudo.....	36
3. Metodologia de Recolha e Análise de Dados	38
IV. RESULTADOS	42
1. Análise de Resultados.....	42
2. Exploração dos Resultados.....	64
3. Contraste de Hipóteses.....	65
V. CONCLUSÕES.....	66
VI. POSSÍVEIS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO ADICIONAIS	69
1. Conjunto de Princípios Transversais a serem aplicados pelos gestores de projectos internacionais para obterem bons resultados.....	69
VII. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	73
VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
IX. ANEXO	1
i. Questionário aplicado a gestores de projectos desenvolvidos em Moçambique	1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da Revisão da Literatura do presente estudo.....	15
Figura 2 – <i>Iron Triangle</i> da Gestão de Projectos.....	19
Figura 3 – Áreas de conhecimento da gestão de projectos	21
Figura 4 – Dimensões dos Projectos Internacionais	24
Figura 5 – Níveis de Programação da Mente	26
Figura 6 – Reflexão de Apoio à Formulação das Hipóteses	33
Figura 7 – Abordagem Metodológica do Estudo	37
Figura 8 – Questionário desenvolvido e que esteve disponível <i>online</i> na plataforma Google.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos de Estudos Semelhantes Prévios	10
Tabela 2 – Modelos, Sectores e Países Estudados	12
Tabela 3 – Estrutura Geral do Trabalho de Investigação	14
Tabela 4 – Mapeamento de Processos da Gestão dos Recursos Humanos ...	21
Tabela 5 – Actividades a Desenvolver pelo Gestor de Projecto, segundo os Processos da Gestão dos Recursos Humanos	22
Tabela 6 – Vantagens e Desafios dos Projectos Internacionais.....	24
Tabela 7 – Como enfrentar o desafio da equipa possuir diferentes línguas, por parte do gestor de projecto.....	27
Tabela 8 – Facilitadores e Barreiras ao Desempenho das Equipas Multiculturais	30
Tabela 9 – Indicadores utilizados para medir o Sucesso de um Projecto	35
Tabela 10 – Indicadores utilizados para medir a Boa Gestão da Multiculturalidade	35
Tabela 11 – Perguntas do questionário que foram alteradas e o seu motivo...	40
Tabela 12 – Secções do Questionário	43
Tabela 13 – Responsabilidades e Competências que um gestor deve ter.....	63
Tabela 14 – Premissas a considerar na Gestão de Equipas Multiculturais	72
Tabela 15 – A língua como facilitador da comunicação	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentagem de Habitantes (Homens e Mulheres) em Moçambique, em 2017	1
Gráfico 2 – Percentagem de População Estrangeira por Nacionalidade em Moçambique, em 2017	2
Gráfico 3 – Percentagem de População com 5 anos e mais que Sabe Falar Português em Moçambique, em 2017	3
Gráfico 4 – Percentagem de População com 5 anos e mais que fala Português, segundo a Área de Residência, em Moçambique, em 2017	4
Gráfico 5 – Percentagem de População com 5 anos e mais, segundo a Língua Materna, em Moçambique, em 2017	4
Gráfico 6 – Percentagem de População com 5 anos e mais, segundo a Língua Materna e a Área de Residência (Urbana), em Moçambique, em 2017	5
Gráfico 7 – Percentagem de População com 5 anos e mais, segundo a Língua Materna e a Área de Residência (Rural), em Moçambique, em 2017	5
Gráfico 8 – Produto Interno Bruto em Moçambique, 1980 – 2019	6
Gráfico 9 – Tempo em que trabalha em Gestão de Projectos	44
Gráfico 10 – Tem certificação em Gestão de Projectos?	45
Gráfico 11 – Em que sector é o projecto em que trabalhou?	46
Gráfico 12 – O projecto foi concluído com sucesso?	46
Gráfico 13 – Qual foi o/s motivo/s apontado/s para o projecto não ter tido sucesso?	47
Gráfico 14 – Tem experiência fora da província de Maputo (mas em Moçambique)?	47
Gráfico 15 – Considera que os factores multiculturais da província de Maputo (em comparação com as outras províncias Moçambicanas) são:	48
Gráfico 16 – Opinião dos gestores de projecto que não possuem experiência fora da província de Maputo (mas em Moçambique) relativamente aos factores multiculturais da província de Maputo (em comparação com as outras províncias)	48
Gráfico 17 – O gestor de projecto despende muito mais tempo a gerir equipas multiculturais do que a gerir equipas monoculturais	49
Gráfico 18 – Gerir equipas multiculturais é mais complexo do que gerir equipas monoculturais	49

Gráfico 19 – O que distingue as equipas são as diferenças linguísticas.....	50
Gráfico 20 – Numa equipa que fala diferentes línguas, a escolhida para estabelecer a comunicação deve ser a Inglesa.....	50
Gráfico 21 – Não partilhar a mesma língua pode resultar em divergências e conflitos, sobretudo nas equipas multiculturais	51
Gráfico 22 – Membros de equipa de diferentes culturas têm motivações e expectativas diferentes.....	51
Gráfico 23 – As equipas multiculturais enfrentam mais problemas do que as equipas monoculturais	52
Gráfico 24 – Os membros das equipas multiculturais entram mais facilmente em conflito entre si (choque cultural).....	52
Gráfico 25 – A diversidade cultural influencia positivamente o desenvolvimento de um projecto.....	53
Gráfico 26 – Os membros das equipas monoculturais partilham mais as suas ideias e entendem melhor os problemas, quando comparados com os membros das equipas multiculturais	53
Gráfico 27 – Os membros das equipas multiculturais quando se encontram afastados geograficamente e com diferentes fusos horários, a comunicação nem sempre é efectiva	54
Gráfico 28 – As equipas multiculturais diferem na percepção de responsabilidade e autoridade	54
Gráfico 29 – As equipas monoculturais compreendem mais rapidamente as suas tarefas e respectivas atribuições do que as equipas multiculturais	55
Gráfico 30 – O alto desempenho de uma equipa está relacionado com a sua monoculturalidade	55
Gráfico 31 – Quais são para si os principais potenciadores ao Desempenho das Equipas Multiculturais?	56
Gráfico 32 – Quais são para si os principais desafios ao Desempenho das Equipas Multiculturais?	57
Gráfico 33 – Qual é a sua língua-mãe?.....	58
Gráfico 34 – Que língua/s fala?.....	58
Gráfico 35 – No projecto internacional em que trabalhou, que língua/s a sua equipa falava?	59
Gráfico 36 – Qual era a língua falada no projecto?	59

Gráfico 37 – Em algum momento, sentiu que a diversidade linguística foi um obstáculo ao desenvolvimento do projecto?.....	60
Gráfico 38 – De que forma a diversidade linguística foi um obstáculo ao desenvolvimento do projecto?	60
Gráfico 39 – Quais são para si as principais vantagens dos projectos constituídos por equipas multiculturais?	61
Gráfico 40 – Quais são para si os principais desafios dos projectos constituídos por equipas multiculturais?	62

I. INTRODUÇÃO

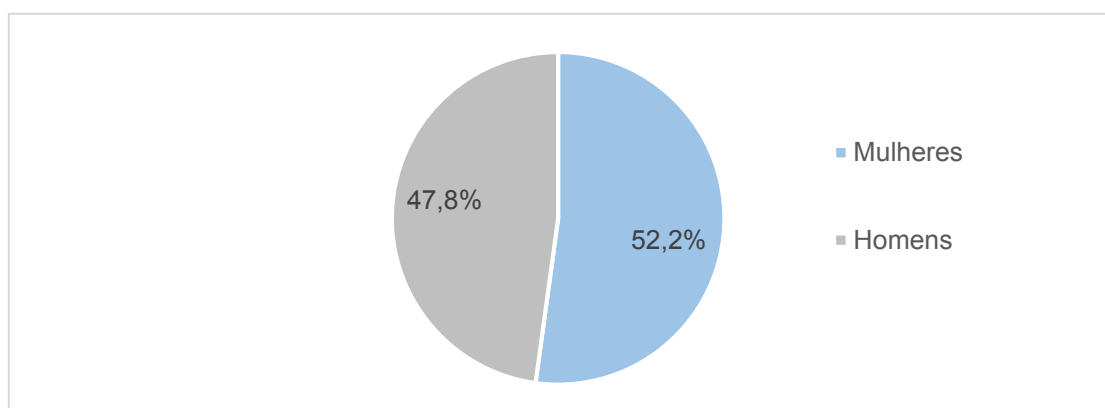
Moçambique é o alvo deste estudo pela sua multiplicidade étnica e linguística presente no país desde sempre, conjugado pelo facto de contar com inúmeros projectos de cariz internacional. Neste contexto, assume-se como viável a exploração do impacto dos factores multiculturais no desenvolvimento de projectos. Dentro dos factores multiculturais, e porque a “Língua” é “um dos aspectos mais discutidos por pesquisadores e estudiosos da área, já que ela influencia directamente o desenvolvimento do país” (Ciríaco, 2015: 52), há um especial foco na mesma.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A República de Moçambique localiza-se no sudeste do continente Africano e pertence à África Austral. O país faz fronteira com a Tanzânia, o Malawi, a Zâmbia, o Zimbabué, a Suazilândia e a África do Sul.

Moçambique tem 27,9 milhões de habitantes, dos quais 52,2% são mulheres e 47,8% são homens (Instituto Nacional de Estatística – INE, 2019).

**Gráfico 1 – Percentagem de Habitantes (Homens e Mulheres)
em Moçambique, em 2017**



Fonte: INE (2019)

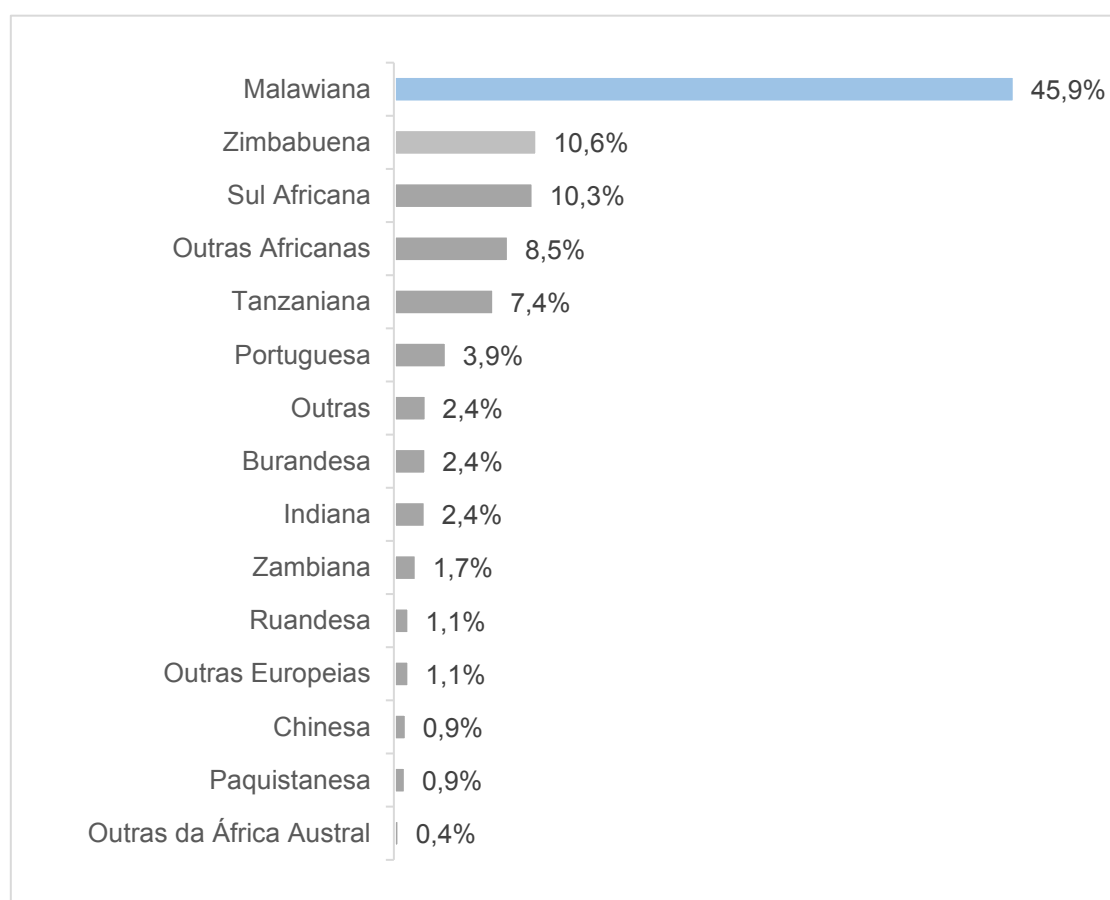
O país divide-se em onze províncias, nomeadamente Cabo Delgado, Niassa, Nampula, Zambézia, Tete, Manica, Sofala, Inhambane, Gaza, Província de Maputo e Cidade de Maputo.

A Cidade de Maputo é a capital nacional, constituída por cerca de 1,1 milhões de habitantes, o que representa 4,0% da população total do país (INE, 2019).



Da população em Moçambique, cerca de 142 mil habitantes (0,5%) são estrangeiros sendo que a nacionalidade predominante é a Malawiana (INE, 2019).

Gráfico 2 – Percentagem de População Estrangeira por Nacionalidade em Moçambique, em 2017



Fonte: INE (2019: 24)

Moçambique é desde sempre um país “dotado de multiplicidade cultural, étnica e linguística” (Ciríaco, 2015: 41). Desde os seus primeiros habitantes (os povos Khoisan) a, séculos mais tarde, aos povos Bantu que migraram do Norte.

Pela sua localização, chegavam e partiam embarcações rumo à Ásia, que fomentavam o comércio local, com os Árabes inicialmente, depois com os Indonésios, os Indianos e os Chineses e, mais tarde, com os Portugueses.

Esta movimentação, tanto comercial como geográfica, gerou em todo o país várias etnias e uma enorme diversidade cultural e linguística.

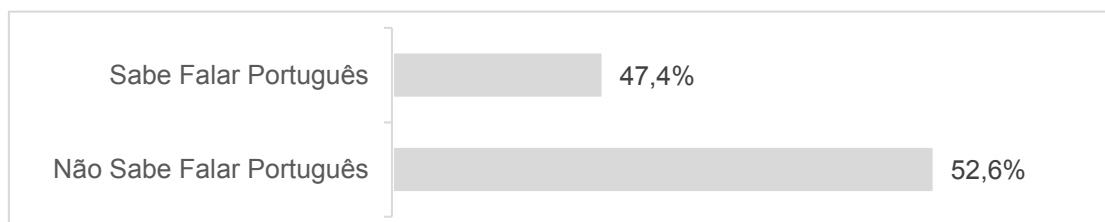
Gerando novas comunidades, inúmeras etnias, a saber: ao norte os *Suahilis*, os *Macuas-Lomués*, os *Macondes*, e os *Ajauas*, ao sul os *Chonas*, os *Agonis*, os *Tsongas*, os *Chopes* e os *Bitongas*, além dos Indianos e, uma grande diversidade cultural e linguística, que se distingue entre os dois lados do país (Ciríaco, 2015: 41).

A sociedade Moçambicana, ao possuir desde sempre inúmeras etnias e línguas, é determinada inevitavelmente pela multiculturalidade, onde os aspectos culturais convergem entre si.

LÍNGUA OFICIAL

A língua oficial é o Português, sendo que é falada por menos de metade da população.

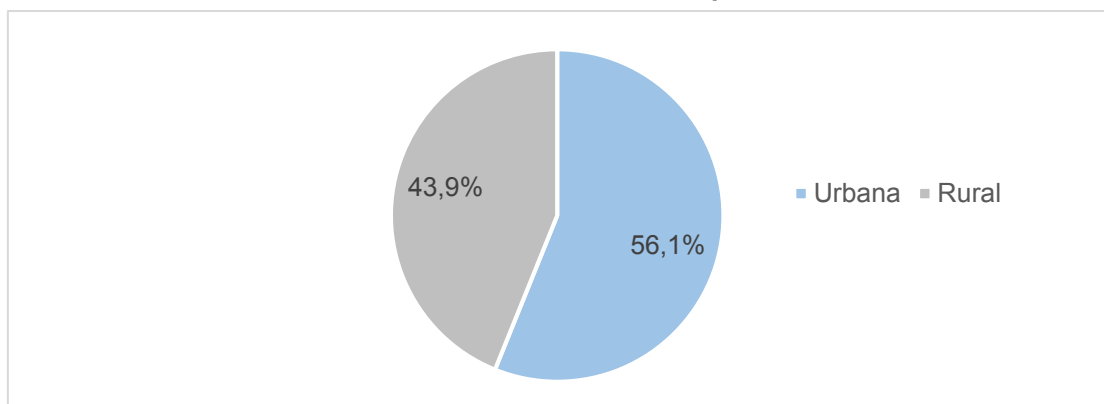
Gráfico 3 – Percentagem de População com 5 anos e mais que Sabe Falar Português em Moçambique, em 2017



Fonte: INE (2019: 94)

Da população que fala Português, 56,1% vive na área urbana.

Gráfico 4 – Percentagem de População com 5 anos e mais que fala Português, segundo a Área de Residência, em Moçambique, em 2017



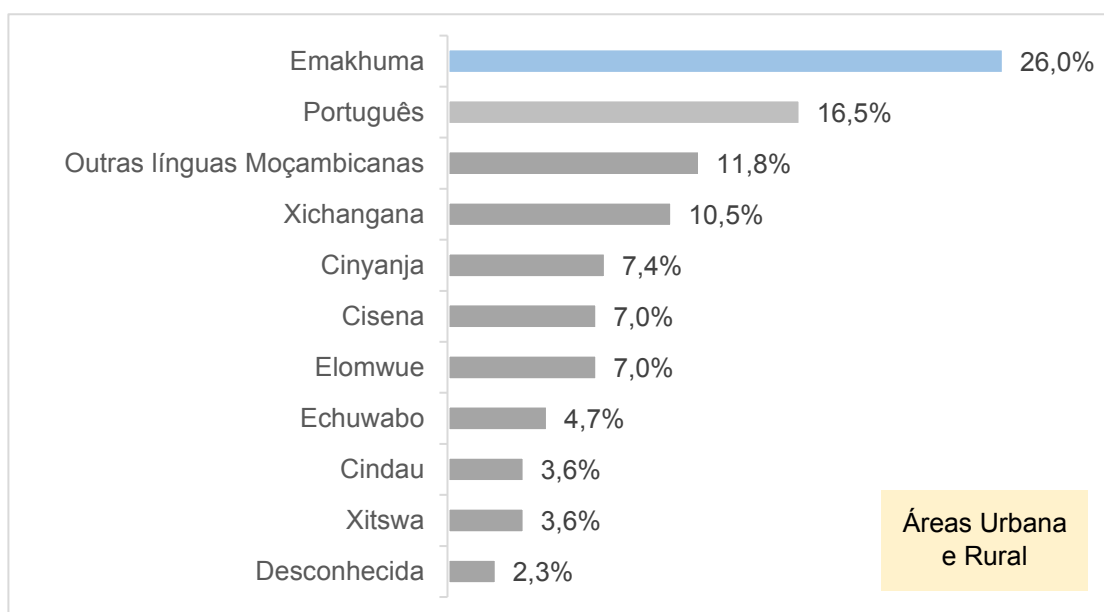
Fonte: INE (2019: 94)

Apesar da língua oficial ser o Português, nem sempre é a principal língua materna da população.

A nível nacional – áreas urbana e rural – 26,0% da população tem como língua materna o Emakhuma (língua Macua) seguida do Português (16,5%).

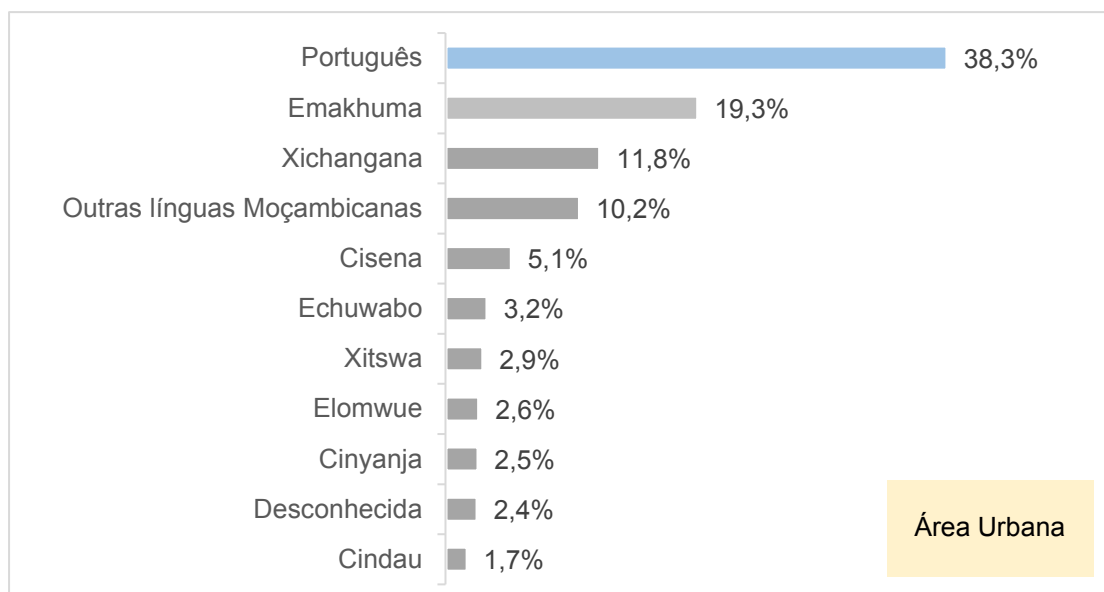
Na área urbana, 38,3% da população com 5 anos e mais tem como língua materna o Português. Já na área rural, a principal língua materna é o Emakhuma.

Gráfico 5 – Percentagem de População com 5 anos e mais, segundo a Língua Materna, em Moçambique, em 2017



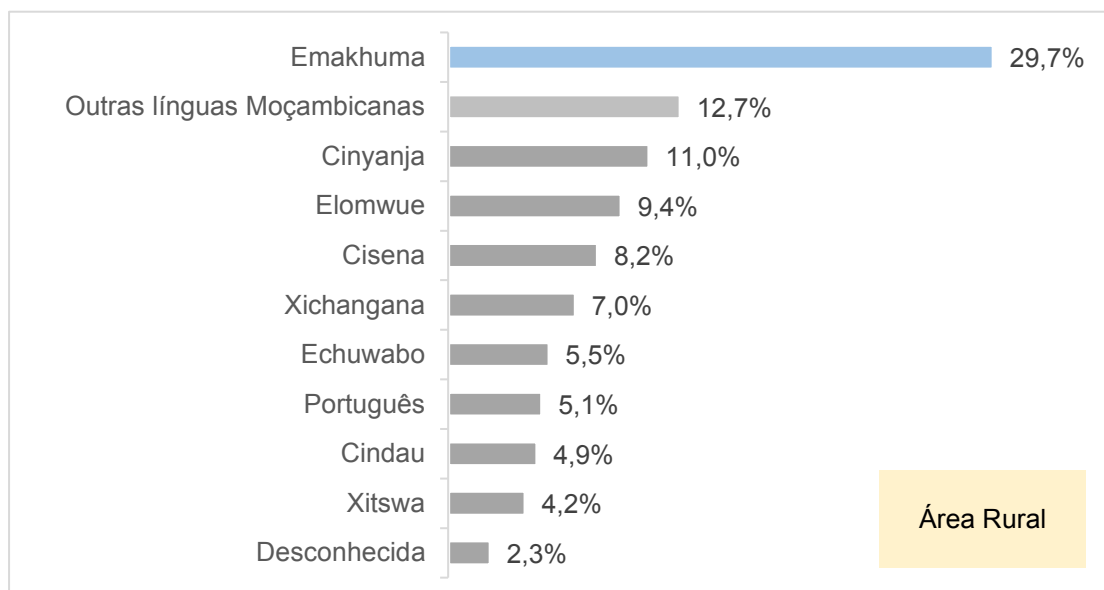
Fonte: INE (2019: 82)

Gráfico 6 – Percentagem de População com 5 anos e mais, segundo a Língua Materna e a Área de Residência (Urbana), em Moçambique, em 2017



Fonte: INE (2019: 84)

Gráfico 7 – Percentagem de População com 5 anos e mais, segundo a Língua Materna e a Área de Residência (Rural), em Moçambique, em 2017



Fonte: INE (2019: 86)

Por estar geograficamente perto de países de língua Inglesa, esta é muito utilizada pelos Moçambicanos, embora não seja considerada uma língua oficial.

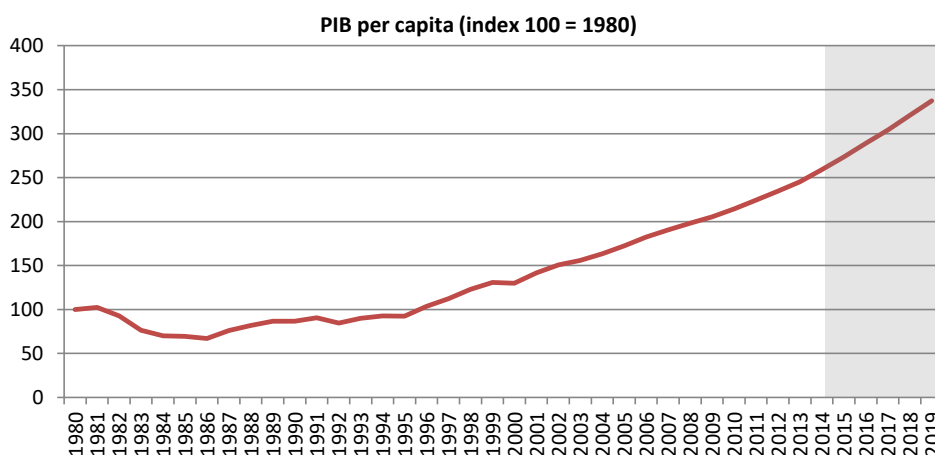
O artigo 9.º da Constituição estabelece que “o Estado valoriza as línguas nacionais como património cultural e educacional e promove o seu desenvolvimento e utilização crescente como línguas veiculares da identidade Moçambicana” (Portal do Governo de Moçambique, 2004).

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Entre a década de 80 e o ano 2018, o Produto Interno Bruto (PIB) em Moçambique cresceu a uma média anual de 4,6% e o investimento total a 16,4% (FMI, 2018).

Para 2019, as projecções foram de um crescimento real do PIB de 5,4% e de 9,9% no que respeitou ao investimento total (FMI, 2018). De um modo semelhante, para 2020, prevê-se um crescimento real do PIB na ordem dos 5,5% (FMI, 2019). Estes dados económicos reflectem a confiança internacional que tem sido depositada em Moçambique.

Gráfico 8 – Produto Interno Bruto em Moçambique, 1980 – 2019



Fonte: Fundo Monetário Internacional (2018)

Apesar de cifras elevadas de crescimento anual, o valor absoluto do PIB per capita de Moçambique é dos mais baixos do mundo, com 60% da sua população a viver com menos de 1,90 dólares por dia (World Bank Group, 2018). Como um dos países mais pobres do mundo (World Population Review, 2020), Moçambique tem sido um alvo preferencial da ajuda internacional. Em paralelo, com um Orçamento de Estado deficitário, é obrigado a recorrer ao financiamento externo (O País, 2019). Neste sentido, a cooperação internacional tem prestado apoio através da implementação de projectos, quer de desenvolvimento quer de investimento, contribuindo para o crescimento do país.

Especificamente, para o período 2015-2020, constam dos parceiros que financiam o Orçamento do Estado a Áustria, o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), o Banco Mundial, o Canadá, Espanha, a Finlândia, a

França, a Irlanda, Itália, Portugal, o Reino Unido, a Suécia, a Suíça e a União Europeia (Portal do Governo de Moçambique, n.d.).

O apoio internacional fornecido a Moçambique ao envolver pessoas oriundas de diversas nacionalidades, faz com que o ambiente em que elas operam seja naturalmente multinacional. E por natureza, o local onde os projectos são implementados, tem um aspecto multicultural.

Na presença da dimensão multicultural nos projectos implementados em território Moçambicano, em específico do ponto de vista da diversidade linguística, torna-se suficientemente interessante para que este tema seja explorado.

1. IMPORTÂNCIA, ACTUALIDADE E RELEVÂNCIA

A presente pesquisa tem como base **a Multiculturalidade na Gestão de Projectos**. Alinhado com este tema de base, o título é a **Análise de Factores Multiculturais na Gestão de Projectos, um Estudo Exploratório sobre o Impacto da Língua**.

Este estudo surge num contexto em que “A crescente natureza global dos projectos destacou a importância da multiculturalidade e os novos desafios que ela traz para a execução do projecto”¹ (Ochieng & Price, 2010).

Neste contexto, a pesquisa incide nos recursos humanos, especificamente nas equipas multiculturais e, portanto, na gestão de projectos como é justificado de seguida.

De acordo com Zwikael (2009) “uma das áreas de conhecimento que é tratada pelas equipas nos variados tipos de projectos é a gestão dos recursos humanos”. Alinhada à vertente actual da globalização, a existência de equipas multiculturais enquadra-se na área da Gestão de Projectos. Segundo Ochieng & Price (2010), “as equipas de projectos multiculturais tornaram-se mais comuns nos últimos anos, e a literatura internacional de gestão internacional identificou

¹ Tradução livre do autor: no original “*The increasing global nature of projects has highlighted the importance of multiculturalism and the new challenges it brings to project execution.*” (Ochieng & Prince, 2010)

que a gestão das equipas multiculturais é um aspecto importante da gestão dos recursos humanos.”²

Assim sendo, o presente estudo visa apoiar qualquer gestor de projecto que pretenda obter uma melhor interpretação da sua equipa multicultural e, consequentemente, geri-la de um modo mais eficaz.

JUSTIFICAÇÃO/FUNDAMENTAÇÃO

Os projectos internacionais são uma realidade actual, o que obriga a mudanças ao nível da sua gestão.

“Os projectos são difíceis – e tornam-se ainda mais difíceis quando as organizações procuram obter desempenho e crescimento em escalas globais” (KPMG, 2007).

Inerente aos projectos internacionais, existe uma cada vez maior multiculturalidade nas equipas de projecto, constituindo um desafio crescente para os seus gestores alcançarem os objectivos de projecto a que se propõem.

De acordo com Henriques (2015) as “equipas multiculturais várias vezes promovem dilemas de gestão frustrantes, criando obstáculos para uma gestão eficaz que, na maior parte dos casos, são difíceis de reconhecer até haverem danos irremediáveis. Questões como atitude perante a hierarquia, problemas com pronúncia ou afluência, forma de comunicação (directa ou indirecta), sensibilidade quanto ao conflito e religião, tudo tem um impacto crítico quando se está a liderar ou a trabalhar com uma equipa multicultural.”

“A compreensão do impacto das influências culturais é essencial em projectos globais, e a competência multicultural torna-se um factor crítico para o gestor de projecto” (PMI, 2013).

² Tradução livre do autor: no original “*Multicultural project teams have become more common in recent years, and contemporary international management literature has identified that the management of multicultural teams is an important aspect of human resource management.*” (Ochieng & Prince, 2010)

Atendendo que por um maior conhecimento das questões culturais, os gestores de projecto podem compreender melhor as características individuais dos elementos da sua equipa e como elas afectam o ambiente de projecto. A exploração da natureza (positivo ou negativo, Lima e Patah, 2016) e a magnitude destes impactos podem aportar *insights* para um gestor de projecto. É, neste sentido, que o presente trabalho irá rumar.

Do ponto de vista académico o presente estudo exploratório pode contribuir para outros estudos similares, por parte de estudantes ou investigadores, cujo interesse se centre em questões multiculturais.

2. ESTUDOS SEMELHANTES PRÉVIOS

Uma grande maioria dos estudos publicados sobre a gestão de projectos centra-se nos recursos humanos, apresentando propostas para a sua gestão em ambiente de projecto. Tal acontece dado o vínculo estratégico que existe entre a gestão dos recursos humanos e dos projectos, sendo que o sucesso de um projecto está profundamente relacionado com o sucesso na gestão da respectiva equipa, que é a chave de todo o trabalho realizado (Demilliere, 2014).

Com a crescente globalização a internacionalização nos projectos, capitais, meios e equipas tornou-se uma realidade cada vez mais frequente e com cada vez menos excepções. Neste contexto, sobretudo no século XXI, começaram a surgir estudos sobre a gestão de projectos multinacionais e multiculturais. Seguem exemplos de estudos que merecem destaque, bem como os seus principais resultados alcançados:

Tabela 1 – Exemplos de Estudos Semelhantes Prévios

Título³	Ano	Autor/es	Local
GERENCIANDO PROJETOS GLOBAIS – OBSERVAÇÕES DA LINHA DE FRENTE	2007	KPMG	Brasil

Principais Resultados (KPMG, 2007):

- “A diversidade cultural dentro de uma equipa pode trazer novas perspectivas para soluções inovadoras. Entretanto, a diversidade cultural pode trazer também uma pesada sensibilidade a mínimas infracções e a insultos percebidos. A percepção de uma cultura sobre outra cultura pode também representar desafios.”

A QUESTÃO CULTURAL E A SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE EQUIPAS DE PROJETOS GLOBAIS⁴	2016	Nádia Lima, Leandro Alves Patah	Brasil
---	------	---------------------------------	--------

Principais Resultados (Lima e Patah, 2016):

- “A questão cultural em diversos aspectos pode influenciar tanto de uma maneira positiva como negativa o andamento do projecto, e esse é um tema ainda pouco trabalhado no ambiente corporativo em que se desenvolvem projectos globais.”
- “Os próprios gerentes de projectos globais é que procuram, no dia-a-dia, desenvolver, dentro das suas equipas, estratégias para lidar com a diversidade cultural existente nesse ambiente de trabalho.”

CULTURAL DIFFERENCES IN PROJECT MANAGEMENT	2010	Ranf Diana Elena	Roménia
---	------	------------------	---------

Principais Resultados (Elena, 2010: 662):

- “Com a globalização vem uma maior interacção entre pessoas de diferentes países e um aumento na necessidade de lidar com as diferenças culturais. Um gestor de projecto tem de compreender a sua própria cultura e as culturas dos *stakeholders* do projecto.”⁵

³ Manteve-se a versão original dos títulos.

⁴ Estudo igualmente disponível em Inglês e no *Future Studies Research Journal*, sob o título “*Cultural Issue and its Influence in the Management of Global Project Teams*”

⁵ Tradução livre do autor: no original “*With globalization comes an increased interaction between people of different countries and an increase in the need to deal with cultural differences. A project manager needs to understand his or her own culture and the cultures of the project stakeholders.*” (Elena, 2010)

Título³	Ano	Autor/es	Local
CULTURA E DESEMPENHO DE EQUIPES DE PROJECTOS GLOBAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	2010	Ivete Rodrigues	Brasil

Principais Resultados (Rodrigues, 2010):

- “Verificou-se que o alto desempenho está altamente associado a equipas culturalmente homogéneas.”
- “Embora o estudo traga evidências empíricas de que há associação entre características culturais e desempenho das equipas e que, contrariamente, há poucos esforços de gestão direccionados para lidar com a questão, verifica-se que há meios eficientes de contornar essas dificuldades, seja pela selecção adequada do líder do projecto e dos demais membros da equipa, seja pelo desenvolvimento de competências interculturais, seja pela aprendizagem organizacional dessas competências.”

Fonte: A autoria própria

De forma muito sintética, podem-se elencar os principais resultados destes estudos da seguinte forma:

- a) As diferenças culturais são uma realidade actual;
- b) A multiculturalidade ainda é um tópico pouco explorado;
- c) Os gestores de projectos desenvolvem estratégias para potenciar as competências das suas equipas multiculturais;
- d) Os projectos multiculturais são ainda mais complexos de desenvolver e gerir, quando comparados com os monoculturais;
- e) A diversidade pode influenciar positiva ou negativamente o desenvolvimento de um projecto; e
- f) O alto desempenho de uma equipa está altamente relacionado com a sua homogeneidade, desde que seja cumprido um determinado conjunto de critérios.

3. MODELOS, SECTORES E PAÍSES ESTUDADOS

Para além dos estudos e autores já referidos, houve modelos explorados de autores e instituições, em diversos sectores e países, que foram complementares para se prosseguir com o presente estudo, como se pode visualizar na tabela abaixo.

De referir ainda que este estudo se cinge aos projectos internacionais desenvolvidos em contexto Moçambicano, analisando de que forma os factores multiculturais influenciam positiva ou negativamente o desenvolvimento dos mesmos projectos.

Tabela 2 – Modelos, Sectores e Países Estudados

MODELO (AUTOR/INSTITUIÇÃO/DATA)	SECTOR	PAÍSES ESTUDADOS
• <i>Project Management Institute</i> (PMI) (2013)	Projectos	E.U.A.
• <i>Project Management Institute</i> (PMI) (2013) • Caccamese & Bragantini (2012) • Peter Landau (2017)	Gestão de Projectos	Alemanha, Brasil e E.U.A.
• The Collaboratory for Research on Global Projects (CRGP) (2007) • Vittal Anantatmula & Michael Thomas • Jean Binder (2009) • Day Translations (2019) • Edward Tylor (1871) • Geert Hofstede (2003) • Mario Pei & Frank Gaynor (1954) • Fatiha Guessabi (2011) • Brian Oaster (2017) • Gloria Barczak; Edward F. McDonough; Nicholas Athanassiou (2006)	Projectos internacionais	Suíça, Reino Unido, Irlanda, Itália, Alemanha, Holanda, Quénia e E.U.A.

MODELO (AUTOR/INSTITUIÇÃO/DATA)	SECTOR	PAÍSES ESTUDADOS
• Ochieng & Price (2009) • Tenzer & Pudelko (2015)		
• Claire B. Halverson & S. Aqeel Timizi (2008) • Frank Anbari; E. V. Khilhanova; Maria Romanova; Mateo Ruggia; Han-Huei Tsay; Stuart Umpleby (2009) • Olatunji Obikunle (2002) • Katzenbach & Smith (2005) • Kendra Cherry (2019) • Nurick& Thamhain (2006)	Equipas Multiculturais	Rússia, Itália, China, Canadá, E.U.A. e Alemanha

Fonte: Autoria Própria

Através dos diversos sectores abordados, os estudos acima enumerados criam um fio condutor ao longo da revisão literária desta pesquisa, permitindo que a mesma tenha uma base de sustentação devidamente fundamentada para avançar com a análise em causa.

4. OBJECTIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

A presente dissertação tem como **objectivo geral** analisar factores multiculturais na gestão de projectos, em concreto o impacto da língua. Como **objectivos específicos**, este estudo foca-se em:

- 1) Analisar se a diversidade cultural numa equipa – em específico a língua – contribui positiva ou negativamente para o desenvolvimento de um projecto e, consequentemente, para o seu sucesso; e
- 2) Identificar mecanismos de gestão de uma equipa multicultural, ao nível de motivação, espírito colaborativo, gestão de conflitos interculturais e outros que emanem do estudo exploratório.

5. ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

De modo a estruturar o trabalho desenvolvido, o presente estudo está organizado da seguinte forma:

Tabela 3 – Estrutura Geral do Trabalho de Investigação

Bloco 1 – Introdução

Nesta secção descreve-se o modo de selecção do objecto de estudo, bem como o problema em questão, fazendo referência ao tema, à sua importância e actualidade. O problema de estudo também está definido neste Bloco, bem como os objectivos geral e específicos, a pergunta de pesquisa e a formulação das hipóteses.

Bloco 2 – Revisão de Literatura

Para sustentar as afirmações, bem como proporcionar uma maior familiaridade com o tema, faz-se referência aos mais variados estudos já existentes.

A revisão da literatura é feita tendo por base:

1. Um **espírito analítico**, alinhado com os objectivos da pesquisa;
2. Um **carácter selectivo e profundo**, recorrendo a estudos credíveis; e
3. Uma **atitude crítica**, para abordar a questão do ponto de vista teórico.

Partindo do geral para o particular, a presente pesquisa inicia-se com o estudo de **projectos** que, com a globalização, tendem a ser cada vez mais internacionais, como são definidos mais à frente – advindo naturalmente oportunidades e ameaças ao novo contexto organizacional.

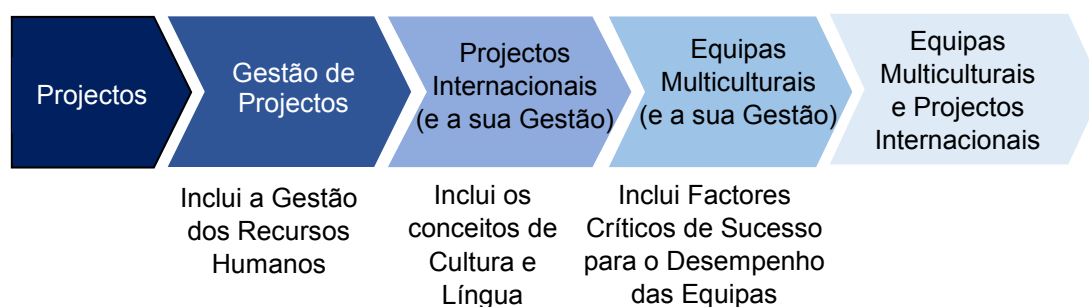
Seguidamente, a investigação foca-se na **gestão de projectos**, alinhada com o *Project Management Institute (PMI)*, a instituição de renome a nível internacional que define o corpo de conhecimentos necessário para o gestor de projecto. Neste ponto, é abordada uma das áreas de conhecimento da gestão de projectos, a gestão dos recursos humanos.

Posto isto, a análise centra-se nos aspectos multiculturais dos **projectos internacionais** – em especial a língua – e na forma como estes são geridos

com todos os factores a eles inerentes. De seguida, abordam-se as **equipas multiculturais** e a sua gestão, definindo conceitos como a diversidade cultural e, dentro desta, a “Língua”.

Por fim, há uma interligação entre os temas acima citados, estabelecendo uma relação entre as **equipas multiculturais e os projectos internacionais**, o tema de estudo.

Figura 1 – Esquema da Revisão da Literatura do presente estudo



Fonte: Autoria Própria

Bloco 3 – Metodologia e Dados

Nesta fase (empírica) do trabalho é descrita a operacionalização das questões centrais do estudo. Deste modo, é apresentada a abordagem metodológica alinhada com os objectivos do estudo.

Neste ponto, é feita a caracterização da pesquisa quanto à sua natureza, à recolha e tratamento dos dados.

É **elaborado um questionário** para a obtenção de dados primários que, posteriormente, são analisados para que sejam extraídas conclusões sobre o presente estudo. Para tal, é definida a **amostra do estudo** onde é identificado o marco amostral, a amostra em si e de que modo se recolhem os dados.

MARCO AMOSTRAL

Não se pode deixar de ressaltar que o presente estudo não poderia deixar de ser exploratório. Seria utópico isolar o enviesamento que a responsável pela pesquisa incute no trabalho, quer pela carreira profissional (consultora e formadora de línguas), quer por lidar no seu dia-a-dia com o perfil do marco

amostral seleccionado, pertencendo ela mesmo ao grupo incidente. Em rigor, está-se então a falar de “amostra” sem um processo de “amostragem”, no seu sentido de aleatoriedade. Na pré-selecção do perfil do inquirido que fará parte da “amostra”, são adoptados os seguintes critérios:

- 1) apenas gestores de projecto, que desenvolveram projectos em Moçambique, respondem ao questionário;
- 2) os projectos já foram concluídos, retirando assim inúmeras conclusões;
- 3) os projectos realizaram-se em território Moçambicano.

AMOSTRA

A amostragem é não aleatória, sendo que os inquiridos são seleccionados de acordo com um conjunto de pressupostos, como referido anteriormente. Importa, então, vincar que este trabalho exploratório ao ser assumidamente não aleatório, não é representativo.

Ao não se conhecerem as unidades amostrais e havendo dificuldade em filtrar e identificar os inquiridos, segue-se um processo amostral por juízo. Neste processo, a responsável pela pesquisa escolhe os elementos a incluir na amostra que se enquadram nos pressupostos previamente estabelecidos pela mesma.

RECOLHA DE DADOS

Para a elaboração deste estudo exploratório é desenvolvido um questionário que é dividido em secções: introdução, dados gerais, identificação do projecto, equipas multiculturais, factor multicultural – língua, projectos internacionais, responsabilidades e competências de um gestor. Estes pontos são o foco do questionário que, posteriormente, permitem que os resultados alcançados sejam analisados, extraindo conclusões.

O questionário é desenvolvido na plataforma do Google. É realizado um pré-teste para rever o questionário e, este uma vez revisto, esteve disponível *online* durante treze dias (de 3 a 15 de Julho de 2019). Neste sentido, a observadora assumiu o compromisso de procurar obter o maior número de respostas, tornando assim a amostra o mais alargada possível.

As respostas são codificadas, inseridas e exploradas com recurso ao MS Excel.

Bloco 4 – Análise de Resultados

Neste ponto são apresentados de uma forma clara os métodos de análise dos resultados. Para tal, sempre que necessário, recorre-se a gráficos, imagens e/ou tabelas para explicar os resultados alcançados.

Neste bloco é ainda definido um conjunto de princípios – transversal a qualquer projecto – dirigido a gestores de projectos. Estes princípios fornecem as directrizes de como gerir um projecto internacional e faz parte dos resultados alcançados no final da pesquisa.

Bloco 5 – Conclusões, Contributos, Limitações e Trabalhos Futuros

Corresponde à última etapa do estudo, onde é feita uma reflexão sobre os resultados que se obtêm, se retiram conclusões e se dão pareceres relativamente ao futuro do tema em questão.

Fonte: Adaptado do Guião do Mestrado em Gestão de Projectos do ISG

II. CONCEPTUALIZAÇÃO

1. REVISÃO DA LITERATURA

PROJECTOS

Como ponto de partida torna-se imperativo definir o que são **projectos**. O *Project Management Institute* (PMI) define projecto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”⁶ (PMBOK® – Quinta Edição, 2013: 542). Por temporário, compreende-se que qualquer que seja o projecto tem um princípio e um fim, mesmo que seja por um tempo prolongado, e por único compreende-se que cada projecto é singular e diferente.

Os projectos fazem-se por diversos motivos, sejam eles oportunidades de negócio, necessidades organizacionais, pelos clientes, pelas mudanças tecnológicas, pelos requisitos legais exigidos ou simplesmente pela política operada.

Constitui-se uma equipa para cada projecto, cujos elementos possuem diferentes responsabilidades, que trabalham em conjunto para atingir um objectivo comum, previamente e claramente definido, sob a orientação do seu gestor. O gestor de projecto é “a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipa responsável por alcançar os objectivos do projecto”⁷ (PMBOK® – Quinta Edição, 2013: 552).

Os projectos são igualmente constrangidos por recursos limitados e devem ser planeados, executados e controlados, por forma a garantir o sucesso do mesmo. É, deste modo, que os projectos são geridos.

⁶ Tradução livre do autor: no original “a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result” (PMBOK® – Quinta Edição, 2013: 542)

⁷ Tradução livre do autor: no original “The project manager is the person assigned by the performing organization to lead the team that is responsible for achieving the project objectives.” (PMBOK® – Quinta Edição, 2013: 552)

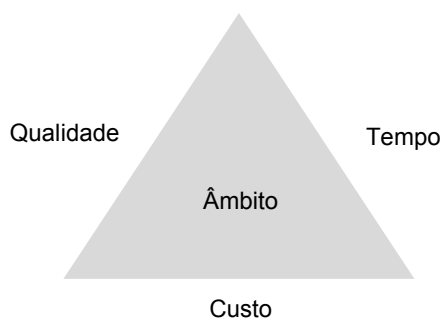
GESTÃO DE PROJECTOS

A **gestão de projectos** é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às actividades do projecto a fim de atender aos seus requisitos”⁸ (PMI, n.d.).

Uma vez identificados os requisitos e estabelecidos os objectivos claros e alcançáveis, o gestor de projecto deve equilibrar as exigências a vários níveis.

“O sucesso na gestão de um projecto tem sido tradicionalmente associado à habilidade do gestor de projecto de o entregar, tendo em consideração o âmbito, o tempo, o custo e a sua qualidade”⁹ (Caccamese & Bragantini, 2012).

Figura 2 – Iron Triangle da Gestão de Projectos



Fonte: PMBOK® – Quinta Edição (2013)

Nem sempre é fácil um gestor de projecto equacionar todos estes factores, adaptando as especificações, os planos e a abordagem às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas dos projectos, isto é, de “um indivíduo, grupo ou organização que é afectado pelo resultado de um projecto”¹⁰ (Landau, 2017).

Para além de equacionar estes factores, os gestores de projectos devem possuir habilidades interpessoais, as conhecidas *soft skills*, que “têm sido tradicionalmente identificadas como um conjunto de habilidades transversais que

⁸ Tradução livre do autor: no original “*Project management, then, is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements*” (PMI, n.d.)

⁹ Tradução livre do autor: no original “*Success in project management has been traditionally associated with the ability of the project manager to deliver in scope, time, cost, and quality*” (Caccamese & Bragantini, 2012)

¹⁰ Tradução livre do autor: no original “*A stakeholder is either an individual, group or organization who is impacted by the outcome of a project*” (Landau, 2017)

devem complementar o trabalho central de estabelecer e manter compromissos razoáveis entre os elementos do *Iron Triangle*¹¹ (Caccamese & Bragantini, 2012). São exemplos de *soft skills* a liderança, a motivação, a negociação, a gestão de conflitos e a comunicação.

De acordo com o PMI, um projecto é um processo constituído por cinco fases. Uma vez identificado o problema ou a oportunidade, começa a primeira fase do ciclo de vida do projecto, a **iniciação**, que autoriza que o projecto avance. Segue-se o **planeamento**, onde se definem os objectivos do projecto, bem como a estratégia para os alcançar. A fase seguinte é a **execução**, onde se coloca em prática o plano definido e se coordenam todos os recursos. Ao longo da execução do projecto, procede-se à sua **monitoria e controlo**, assegurando que tudo corre dentro do estipulado para que se evitem grandes variâncias ao plano. Caso haja, efectuem-se as respectivas correcções. Por fim, o **fecho** do projecto culmina com a aceitação do produto ou do serviço e com as lições aprendidas.

No processo de elaboração de um projecto devem ser analisadas 10 áreas de conhecimento (Figura abaixo), sendo que:

As áreas de conhecimento fornecem uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo, juntamente com uma explicação descritiva das ferramentas e técnicas mais frequentemente utilizadas nos processos de gestão de projectos para produzir cada resultado¹² (PMBOK® – Quinta Edição, 2013: 60).

¹¹ Tradução livre do autor: no original “*The “soft skills” (...) have traditionally been identified as a set of cross-cutting skills that should complement the core job of establishing and maintaining reasonable tradeoffs among the elements of the iron triangle*” (Caccamese & Bragantini, 2012)

¹² Tradução livre do autor: no original “*The Knowledge Areas provide a detailed description of the process inputs and outputs along with a descriptive explanation of tools and techniques most frequently used within the project management processes to produce each outcome*” (PMBOK® – Quinta Edição, 2013: 60)

As 10 áreas de conhecimento identificadas na gestão de projectos são listadas abaixo.

Figura 3 – Áreas de conhecimento da gestão de projectos



Fonte: Adaptado do PMBOK® – Quinta Edição (2013)

Focando-nos na área de conhecimento da **Gestão dos Recursos Humanos** (RH), observamos que esta é constituída por 4 processos, que decorrem no Planeamento e Execução do projecto, fases 2 e 3 respectivamente.

Tabela 4 – Mapeamento de Processos da Gestão dos Recursos Humanos

Iniciação	Planeamento	Execução	Monitoria e Controlo	Fecho
	Planear a Gestão dos Recursos Humanos	- Mobilizar a equipa de projecto - Desenvolver a equipa de projecto - Gerir a equipa de projecto		

Fonte: Adaptado do PMBOK® – Quinta Edição (2013)

De seguida, cada um destes processos é apresentado em detalhe, de acordo com o PMBOK® – Quinta Edição (2013: 255). De notar que estes têm como objectivo melhorar o desempenho dos projectos e, assim, concluir as actividades dos mesmos:

1. Planear o Gestão dos Recursos Humanos: identificar e documentar as funções, as responsabilidades e as habilidades, bem como criar um plano de gestão de pessoal;
2. Mobilizar a Equipa de Projecto: confirmar que os indivíduos estão disponíveis e, de seguida, mobilizá-los;
3. Desenvolver a Equipa de Projecto: melhorar as competências e a relação entre a equipa; e
4. Gerir a Equipa de Projecto: acompanhar o desempenho da equipa através do *feedback*, da resolução de conflitos e da gestão da mudança.

Para uma maior eficácia dos elementos envolvidos num projecto, os quatro processos enumerados acima devem estar claramente presentes ao longo da elaboração do mesmo. Adicionalmente, gerir uma equipa de projecto inclui também influenciá-la positivamente e garantir que todos os elementos da equipa têm um comportamento profissional e ético.

De referir ainda que, de acordo com o PMBOK®, os gestores de projecto devem realizar um conjunto de actividades em cada um dos processos enumerados, sendo que as consideradas mais relevantes no âmbito do presente estudo estão destacadas abaixo.

Tabela 5 – Actividades a Desenvolver pelo Gestor de Projecto, segundo os Processos da Gestão dos Recursos Humanos

1. PLANEAR A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

- Verificar quais são os acordos de trabalho vigentes
- Identificar as relações hierárquicas formais e informais existentes entre os potenciais membros da equipa
- Com base nestas informações, preparar o organograma do projecto, a matriz de funções e responsabilidades e o plano de gestão dos recursos humanos
- Definir as competências e o grau de experiência necessários para se trabalhar no projecto

2. MOBILIZAR A EQUIPA DE PROJECTO

- Negociações com os departamentos
- Verificação de pessoas disponíveis

- Verificar o interesse dessas pessoas em trabalhar no projecto

3. DESENVOLVER A EQUIPA DE PROJECTO

- Desenvolvimento de habilidades interpessoais: criatividade, inovação, facilitação de grupos, entre outras
- Capacitações para aprimorar as competências dos membros da equipa do projecto
- Reuniões e actividades de integração
- Estímulo à comunicação entre os membros da equipa
- Definição de normas e regras básicas relativas ao comportamento aceitável dos membros da equipa do projecto
- Reconhecimento e premiações

4. GERIR A EQUIPA DE PROJECTO

- Resolução de problemas e conflitos
- Acompanhamento do desempenho da equipa
- Coordenação de mudanças de pessoal.

Fonte: Adaptação livre do PMBOK® – Quinta Edição (2013: 255)

PROJECTOS INTERNACIONAIS

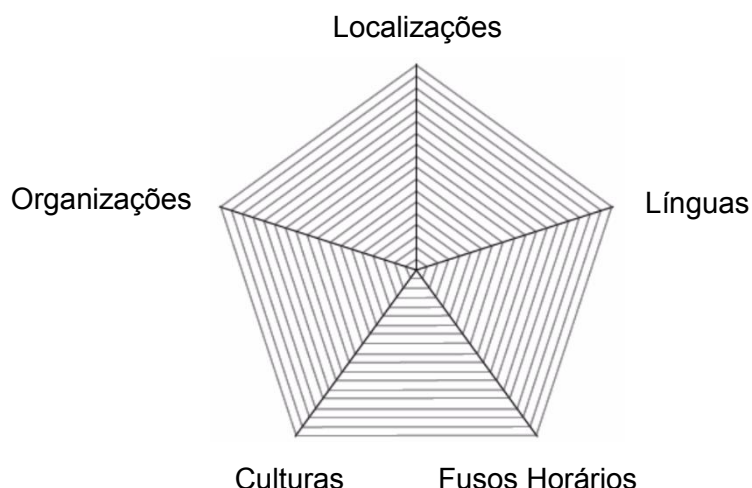
Com a crescente globalização, surgiram os **projectos internacionais**, “aqueles que envolvem indivíduos, equipas e organizações oriundos de diversos contextos culturais” (The Collaboratory for Research on Global Projects – CRGP, 2007).

Guiados pelos sólidos processos, métodos e ferramentas dos projectos tradicionais, estes projectos também precisam de encontrar uma solução óptima para os problemas encontrados, contudo num contexto de maior complexidade.

Estes projectos são constituídos por equipas de diferentes culturas e que falam diferentes línguas que, muitas vezes, se encontram espalhadas por diversas localizações geográficas e, conseqüentemente, diferentes fusos horários que “podem criar problemas de comunicação (reuniões),

especificamente no modo síncrono. No entanto, também podem permitir que o trabalho prossiga 24 horas por dia”¹³ (Anantatmula & Thomas, 2008).

Figura 4 – Dimensões dos Projectos Internacionais



Fonte: Adaptado de Binder (2009)

Os projectos internacionais apresentam, assim, vantagens e desafios para as organizações (ver tabela abaixo). Por um lado, permitem o acesso aos melhores profissionais, bem como realocá-los caso haja necessidade, existindo uma enorme flexibilidade e possibilidade de aumento da produtividade da equipa seleccionada. Por outro, a adaptação da estrutura institucional e a cultura organizacional – isto é, as directrizes que as organizações possuem para orientarem os seus membros – é uma realidade, não podendo ser descurada nos projectos internacionais.

Tabela 6 – Vantagens e Desafios dos Projectos Internacionais

VANTAGENS	DESAFIOS
• Possibilidade de atrair os melhores profissionais independentemente do seu local de origem • Maior conhecimento das necessidades dos consumidores	• Adaptação da cultura organizacional • Adaptação da estrutura organizacional • Adaptação do trabalho em função de fusos horários diferentes • Construção de confiança entre profissionais de diferentes nacionalidades

¹³ Tradução livre do autor: no original “Time zone differences can create communication (meetings) problems, specifically in synchronous mode. However, time zone differences can also allow work to proceed 24 hours a day” (Anantatmula & Thomas, 2008)

VANTAGENS	DESAFIOS
• Possibilidades de melhor aproveitamento das diferenças de fuso horário • Maior flexibilidade • Aumento da produtividade • Facilidade de realocação dos profissionais • Redução de custos através de uma menor necessidade de espaço físico e de viagens	• Lidar com as diferenças linguísticas • Custos de licenciamento e implementação de <i>softwares</i> colaborativos • Estabelecer a identidade da equipa • Gerir diferenças culturais • Gerir conflitos à distância • Fornecer capacitação em comunicação intercultural • Fornecer tecnologias de comunicação

Fonte: Adaptado de Binder (2007)

Os projectos internacionais fazem então com que os gestores dos projectos despendam muito do seu tempo em questões relacionadas com a diversidade cultural e, especificamente, com a diversidade linguística até agora pouco explorada – sendo, portanto, um factor interessante a ser considerado.

De notar que “A língua e a cultura estão interligadas. Uma língua específica geralmente aponta para um grupo específico de pessoas. Quando se interage com outra língua, significa que também está a interagir com a cultura que a fala. Não se pode entender a cultura de alguém sem aceder directamente à sua língua.”¹⁴ (Day Translations, 2019)

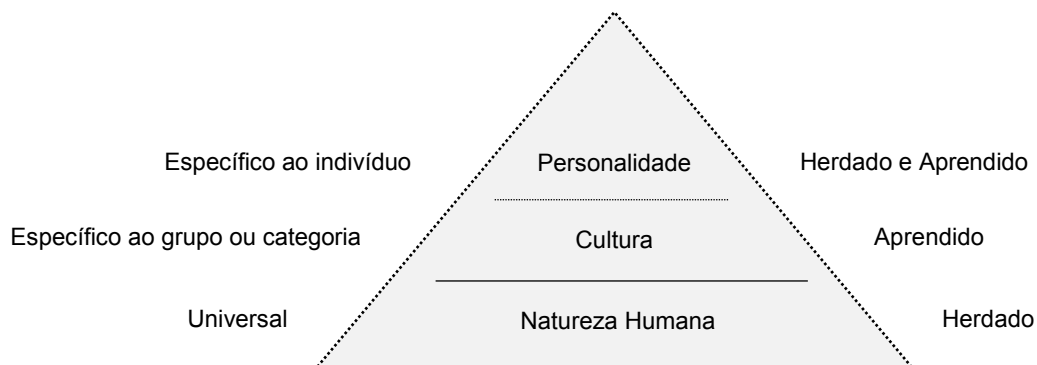
Nesse sentido, segue-se a exploração dos conceitos de cultura e língua e, *à posteriori*, de equipas multiculturais.

Explorando o conceito de **cultura** conclui-se que provém do latim e, entre outros, é “todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (Tylor, 1871: cap. 1, p.1).

¹⁴ Tradução livre do autor: no original “*Language and culture are intertwined. A particular language usually points out to a specific group of people. When you interact with another language, it means that you are also interacting with the culture that speaks the language. You cannot understand one’s culture without accessing its language directly.*” (Day Translations, 2019)

“A cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes. A cultura deve ser distinguida, por sua vez, da natureza humana e da personalidade de cada um” (Hofstede, 2003).

Figura 5 – Níveis de Programação da Mente



Fonte: Hofstede (2003)

É, então, reconhecido que a cultura advém das interações constantes entre os indivíduos, em sociedade, moldando-se à medida do tempo. Nesta senda, o holandês Geert Hofstede acrescentou que a cultura é “a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou da categoria de pessoas de outros” (Hofstede, 2003).

Explorando o conceito de **língua**, a sua definição estritamente formal e matemática indica que “é um sistema de comunicação sonora, isto é, através dos órgãos da fala e da audição, entre os seres humanos de um determinado grupo ou comunidade, que usa símbolos vocais com significados convencionais arbitrários.”¹⁵ (Pei & Gaynor, 1954: 119). A língua estabelece, então, um conjunto de regras que permite que comuniquemos e nos entendamos.

A cultura e a língua são conceitos que estão intimamente relacionados sendo que “uma língua representa a cultura de um grupo social”¹⁶ (Guessabi,

¹⁵ Tradução livre do autor: no original “a system of communication by sound, i.e., through the organs of speech and hearing, among human beings of a certain group or community, using vocal symbol possessing arbitrary conventional meanings” (Pei & Gaynor, 1954: 119)

¹⁶ Tradução livre do autor: no original “a language represents the culture of a social group” (Guessabi, 2011)

2011). Assim, explorar uma cultura passa por conhecer a língua que o seu povo utiliza para se exprimir e comunicar. Nesse sentido, Oaster (2017) refere que “Compreender uma língua é compreender uma cultura. Por outras palavras, a língua é cultura”¹⁷.

Num projecto, culturas e línguas diferentes acrescentam complexidade ao desenvolvimento de um projecto. “Obviamente, como o gestor da equipa gera as diferenças linguísticas anda de mãos dadas com os desafios da gestão multicultural” (Barczak et al., 2006: 31).

Quando os elementos de uma equipa falam diferentes línguas, a comunicação é um desafio. “A língua é um importante veículo de comunicação mas pode ser um grande problema, uma vez que as palavras têm significados e valores diferentes para as pessoas”¹⁸ (Ochieng & Price, 2009).

Nesse sentido, é essencial que o gestor do projecto tome medidas para que haja uma comunicação efectiva entre todos e garantir que a diversidade linguística não é um obstáculo ao desenvolvimento do projecto. Caso contrário, a língua pode “corroer os esforços de colaboração e conduzir a perdas de produtividade e desempenho nas equipas multiculturais”¹⁹ (Tenzer & Pudelko, 2015).

De modo a facilitar a comunicação, o gestor de projecto pode:

Tabela 7 – Como enfrentar o desafio da equipa possuir diferentes línguas, por parte do gestor de projecto

- Enviar documentos e materiais críticos para todos os elementos da equipa;
- Reservar tempo para os elementos digerirem e responderem às informações partilhadas;
- Desenvolver e distribuir registos escritos de todas as reuniões – virtuais ou não – e incentivar os elementos da equipa a fazê-lo também;

¹⁷ Tradução livre do autor: no original “*Understanding language is understanding culture. To put a finer point on it, language is culture.*” (Oaster, 2017)

¹⁸ Tradução livre do autor: no original “*Language is a major vehicle for communication but can be a big issue since words have different meanings and values to people.*” (Ochieng & Price, 2009)

¹⁹ Tradução livre do autor: no original “*Language can erode collaborative efforts and lead to losses in productivity and performance of multinational teams.*” (Tenzer & Pudelko, 2015)

- Educar os vários elementos sobre os desafios da comunicação em equipa, sobretudo quando possuem diferentes línguas nativas; e
- Trabalhar com os elementos para criar uma terminologia comum com definições claras.

Fonte: Adaptado de Barczak et al. (2006: 30)

EQUIPAS MULTICULTURAIS

Com o aumento de projectos internacionais, as equipas de projecto tendem a ser de diferentes culturas. Por equipa multicultural, entende-se:

Uma colecção de indivíduos com diferentes origens culturais, que são interdependentes em suas tarefas, que compartilham a responsabilidade pelos resultados, que se veem e são vistos pelos outros como uma entidade social intacta inserida em um ou mais sistemas sociais e que gerem os seus relacionamentos além das fronteiras organizacionais²⁰ (Halverson & Tirmizi, 2008: 5).

A diversidade cultural numa equipa pode contribuir positiva ou negativamente para o desenvolvimento de um projecto e, consequentemente, atingir ou não o seu sucesso. Esta é a base do que se pretende explorar.

Anbari et al. (2009) disse que “As diferenças culturais podem ser uma fonte de criatividade e perspectivas ampliadas, ou podem ser uma fonte de dificuldade e falta de comunicação”.²¹

Uma equipa multicultural enfrenta inúmeros desafios. Entre eles, podem ser constituídas por indivíduos que se encontram afastados geograficamente, dificultando os encontros presenciais; e os elementos da equipa provém de

²⁰ Tradução livre do autor: no original “a collection of individuals with different cultural backgrounds, who are interdependent in their tasks, who share responsibility for outcomes, who see themselves and are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems, and who manage their relationships across organizational boundaries” (Halverson & Tirmizi, 2008: 5)

²¹ Tradução livre do autor: no original “Cultural differences can either be a source of creativity and enlarged perspectives, or they can be a source of difficulties and miscommunication.” (Anbari et al., 2009)

diferentes culturas, podendo falar línguas distintas e ter diferentes nacionalidades. Como contributo para uma solução, é possível que a utilização de tecnologias de informação altamente sofisticadas e uma comunicação efectiva permitam minimizar estes desafios, bem como uma boa coordenação e orientação por parte de um gestor de projecto.

Nem sempre é fácil, para um gestor de projecto, lidar com as diferenças culturais. Porém, Obikunle (2002) relatou que “a multiculturalidade em gestão de projectos no século XXI é uma questão sob a qual os gestores de projecto devem focar a sua atenção, por forma a serem bem sucedidos”.²²

Nesse sentido, os gestores de projecto devem aprimorar as suas habilidades de gestão de equipas, alcançando assim os objectivos dos projectos.

O objecto deste estudo passa por analisar as equipas multiculturais que poderão ser constituídas por elementos que falam diferentes línguas. Estes factores multiculturais podem contribuir para o sucesso da equipa e, por conseguinte, a qualidade das entregas do projecto, mas também colocam desafios aos gestores de projecto. Daí que seja importante que estes estejam preparados e capacitados para lidar com questões multiculturais, potenciando as características dos elementos da sua equipa que contribuem efectivamente para o desenvolvimento dos projectos; e colocando de parte as características dos elementos da sua equipa que “bloqueiam” o desenvolvimento do mesmo.

Para atingir o sucesso dos projectos, as equipas devem apresentar um alto desempenho. Katzenbach e Smith (2005) definem as equipas como sendo:

Uma equipa é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem pela qual se mantêm mutuamente responsáveis.²³

²² Tradução livre do autor: no original “*Multiculturalism in project management in the 21st century is an issue that project managers must focus their attention on in order to be successful.*” (Obikunle, 2002)

²³ Tradução livre do autor: no original “*A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.*” (Katzenbach e Smith, 2005)

De considerar que existem facilitadores, bem como barreiras, para que as equipas de projecto obtenham altos níveis de desempenho.

Uma clareza do âmbito do projecto, bem como dos objectivos do mesmo, constituem exemplos de características que contribuem para o bom desempenho de uma equipa independentemente dos factores multiculturais, bem como a inteligência emocional, o comprometimento e as boas relações interpessoais entre os elementos constituintes.

Por oposição, uma comunicação inexistente ou deficiente constitui um entrave para que a equipa apresente um bom desempenho. Uma vez mais, é imprescindível que as equipas de projecto sejam coordenadas por líderes de projecto que tenham credibilidade, que saibam lidar com a diversidade cultural presente em ambiente internacional e que apresentem um bom estilo de liderança. Por este último, entende-se:

Comportamentos característicos de um líder ao dirigir, motivar, orientar e gerir grupos de pessoas. Grandes líderes podem inspirar movimentos políticos e mudanças sociais. Eles também podem motivar outras pessoas a realizar, criar e inovar²⁴ (Cherry, 2019).

Deste modo, estes factores críticos de sucesso são uma ferramenta útil para o melhor desempenho das equipas e, por conseguinte, se alcançarem os objectivos geral e específicos dos projectos.

Tabela 8 – Facilitadores e Barreiras ao Desempenho das Equipas Multiculturais

FACILITADORES	BARREIRAS
• Clareza dos planos e objectivos do projecto • Inteligência emocional dos integrantes da equipa de projecto	• Problemas de comunicação • Conflitos entre os membros da equipa ou entre a equipa e a organização • Percepções diferentes dos objectivos e prioridades entre os membros da equipa

²⁴ Tradução livre do autor: no original “A leadership style refers to a leader's characteristic behaviors when directing, motivating, guiding, and managing groups of people. Great leaders can inspire political movements and social change. They can also motivate others to perform, create, and innovate.” (Cherry, 2019)

FACILITADORES	BARREIRAS
• Boas relações interpessoais e partilha de valores • Bom estilo de liderança e credibilidade do gestor de projecto • Envolvimento e suporte da gerência • Potencial de crescimento profissional • Trabalho estimulante e interessante do ponto de vista profissional • Visibilidade e prioridade do projecto • Condução técnica apropriada do projecto • Equipa composta por indivíduos qualificados e competentes • Reconhecimento do senso de comprometimento	• Baixo nível de qualificação do gestor do projecto ou líder da equipa • Baixo nível de confiança, respeito e credibilidade em relação ao líder da equipa • Recursos insuficientes • Reconhecimentos e recompensas insuficientes • Falta de desafios e interesse • Falta de suporte e envolvimento da gestão de topo • Falta de definição de responsabilidades dos membros da equipa • Falta de comprometimento da equipa • Objectivos e prioridades conflitantes • Ambiente de trabalho instável, insegurança em relação ao emprego, ansiedades

Fonte: Adaptado de Nurick e Thamhain (2006)

2. MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

PROBLEMA

A existência de equipas multiculturais é uma realidade crescente nas organizações, havendo a percepção de que afectam significativamente o ambiente de projecto.

Os gestores de projecto, ao gerirem equipas multiculturais, despendem demasiado tempo a lidar com as temáticas que as caracterizam, ao invés de se focarem noutras actividades também da sua responsabilidade relacionadas com os projectos que estão sob a sua alçada.

PROBLEMATIZAÇÃO

Uma mentalidade voltada para a diversidade é uma exigência actual, sendo que o desenvolvimento dessa mentalidade constitui uma vantagem competitiva.

É, deste modo, importante analisar-se de que forma os factores multiculturais (como a língua) afectam os projectos para, posteriormente, sabermos gerir a nossa equipa (enquanto gestores de projecto) bem como os desafios e as oportunidades que daí advêm.

PERGUNTA DE PESQUISA

Posto isto, levanta-se a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma os factores multiculturais afectam a Gestão de Projectos?

HIPÓTESES

A formulação de hipóteses pode ser acompanhada pela análise da Figura 7 que, por simplicidade, traduz as relações que se pretendem explorar. No fim de elencar as Hipóteses, aborda-se o *reasoning* que está na base de cada uma.

H1

A um nível maior de multiculturalidade presente numa equipa corresponderá um nível menor de sucesso de um projecto.

[de forma sintética: + Multiculturalidade => - Sucesso]

H2

O impacto da multiculturalidade no sucesso do projecto é **moderado** negativamente pela capacidade de gestão.

[de forma sintética: + Gestão de Multiculturalidade => - impacto medido na relação H1]

O estudo em questão pretende, de forma exploratória, averiguar **(H1)** se uma equipa que é mais homogénea/tenha pouca diversidade (à esquerda no gráfico da Figura 7) tem mais ou menos condições de sucesso nos seus

projectos. Em paralelo, pretende-se explorar se **(H2)** a essa equipa se juntar um gestor (dessa mesma multiculturalidade), a magnitude da relação anterior sofre alterações significativas.

Com estas hipóteses exploraram-se relações que a Figura 7 descreve graficamente: uma equipa que é multicultural (à direita no gráfico), à partida tem menos condições de ter sucesso nos seus projectos (pelas razões simétricas do parágrafo anterior).

Figura 6 – Reflexão de Apoio à Formulação das Hipóteses



Fonte: Autoria própria

Partindo desta reflexão, pretendem-se avaliar duas vertentes: se a multiculturalidade por si só é determinante para o nível de sucesso de um projecto (comparando os dois círculos não-preenchidos, em baixo no gráfico), e qual o impacto e direcção da (boa) gestão da multiculturalidade (comparando a altura das setas).

Posteriormente, elencam-se as várias formas de validar a qualidade de um projecto (o seu sucesso ser financeiro ou a avaliação por parte da equipa e do cliente) ou os indicadores comuns (se o projecto foi concluído a tempo, dentro do orçamento e do âmbito).

Pode-se também ter uma grande variável que abranja "multiculturalidade" como um todo ou pode-se fazer uma análise caso a caso, e descobrir que (por exemplo) a boa gestão da multiculturalidade tem mais potencial de impacto numa equipa com uma única **língua** do que numa equipa com várias línguas.

De entre os variados factores multiculturais que poderão ter impacto no desenvolvimento de um projecto (como por exemplo a religião e a formação de base), no presente estudo a "Língua" é a seleccionada para explicar de que modo a multiculturalidade afecta positiva e/ou negativamente um projecto e a sua gestão. Esta selecção tem como base que "a cultura é uma língua em si mesmo"²⁵ (Guessabi, 2011), daí que o factor multicultural "Língua" seja considerado suficiente para explicar a variável "Multiculturalidade".

VARIÁVEIS

Em cada hipótese colocada testa-se uma ou mais variáveis. As propostas para o presente estudo são:

V1 Multiculturalidade

Esta variável é medida através do factor multicultural "Língua". Este é o factor seleccionado uma vez que "a língua é a nova cultura"²⁶ (Tenzer, 2016) e que "língua é cultura e cultura é língua"²⁷ (Guessabi, 2011). Assim, é suficiente que apenas um elemento fale uma língua diferente para que a equipa seja considerada multicultural.

²⁵ Tradução livre do autor: no original "*culture is a language in itself*" (Guessabi, 2011)

²⁶ Tradução livre do autor: no original "*language is the new culture*" (Tenzer, 2016)

²⁷ Tradução livre do autor: no original "*language is culture and culture is language*" (Guessabi, 2011)

V2 Sucesso do Projecto

Os projectos são bem sucedidos quando se realizam conforme o estipulado durante a fase do planeamento. O sucesso de um projecto é resultado do desempenho de uma equipa.

Tendo como pressuposto que os questionários se referem a projectos internacionais já concluídos em Moçambique, é seleccionado um conjunto de indicadores que permitem concluir se estes foram realizados com sucesso, seguindo as directrizes do PMI.

Tabela 9 – Indicadores utilizados para medir o Sucesso de um Projecto

INDICADORES DE SUCESSO:	
i.	Cumprimento de prazos
ii.	Cumprimento das tarefas definidas
iii.	Alcance das metas de âmbito
iv.	Cumprimento do orçamento disponibilizado
v.	Satisfação dos <i>stakeholders</i>

Fonte: Autoria Própria

V3 Boa Gestão da Multiculturalidade

A gestão da multiculturalidade, por parte de um gestor de projecto, é medida através de um conjunto de indicadores relevantes no âmbito do presente estudo, seguindo as directrizes do PMI.

Tabela 10 – Indicadores utilizados para medir a Boa Gestão da Multiculturalidade

INDICADORES DE BOA GESTÃO DA MULTICULTURALIDADE:	
i.	Motivação dos membros da equipa
ii.	Resolução de conflitos
iii.	Criação de espírito colaborativo
iv.	Boa comunicação
v.	Suporte e envolvimento

Fonte: Autoria Própria

Estes indicadores são essencialmente qualitativos e são medidos pelo nível de desempenho e de conflito.

III. METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

1. NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

Para atingir os objectivos desta pesquisa é usada informação específica que é abordada de um modo abrangente e aprofundado. Assim sendo, as formas encontradas para resolver as necessidades de informação são:

- **Fontes electrónicas e impressas** onde são recolhidos dados secundários que apoiam a defesa deste estudo;
- **Aplicação de um questionário** a gestores de projectos. Neste estudo de mercado é obtida informação sobre as suas características externas, as suas atitudes cognitivas e afectivas, o seu comportamento e o processo de decisão; e
- **Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação** forneceria informação sobre as leis vigentes em Moçambique relacionadas com a implementação de projectos em território nacional. Este facto não se verificou.

2. ABORDAGEM DO ESTUDO

Para o presente trabalho a metodologia proposta contempla 3 fases principais que estão alinhadas com os objectivos do estudo, nomeadamente no que concerne a:

- i) Planeamento e alinhamento do estudo;
- ii) Desenvolvimento e conclusão do estudo; e
- iii) Apresentação do estudo e o seu fecho.

Figura 7 – Abordagem Metodológica do Estudo

Fase I – Planeamento e Alinhamento do Estudo	Fase II – Desenvolvimento e Conclusão do Estudo	Fase III – Apresentação do Estudo e o seu Fecho
Objectivos: • Planificação e alinhamento da base metodológica, definindo os processos, etapas de trabalho e o cronograma do projecto. • Os resultados produzidos nesta fase são objecto de aprovação pelo tutor	Objectivos: • Elaboração de um diagnóstico participativo, bem como de uma pesquisa acentuada • Nesta fase, são desenvolvidas, actividades como: ○ Pesquisa em livros e <i>online</i> ○ Aplicação de um questionário ○ Obtenção de resultados obtidos	Objectivos: • Apresentação e socialização dos resultados obtidos e das possíveis linhas de investigação adicionais desenhadas com vista a dar a conhecer a cada gestor de projecto como maximizar as potencialidades da sua equipa • Publicação <i>online</i> da tese

Fonte: Autoria Própria

A presente pesquisa é caracterizada nos seguintes moldes:

- É de natureza **teórico-empírico** em que além da utilização de dados secundários que são recolhidos e analisados de autores, envolve a recolha de dados primários numa pesquisa de campo (questionários).
- O tratamento de dados é **quantitativo e qualitativo**, através da aplicação e análise de questionários a gestores de projecto, sempre na óptica da multiculturalidade, por forma a tornar o estudo o mais fidedigno possível.
- Com o intuito de responder à pergunta de partida que é levantada, esta pesquisa começa por ser **exploratória**, envolvendo a recorrência aos mais variados recursos e, deste modo, proporcionando uma maior proximidade com o tema em questão.

À *posteriori*, a pesquisa é **descritiva**, visando descrever os factores multiculturais que afectam o ambiente de projecto, e como estes podem estar relacionados entre si. Adicionalmente, é descrito como é que estes factores (uma vez presentes) devem ser geridos, com o objectivo dos projectos serem bem sucedidos.

- Ao nível da recolha de dados, são utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa:
 - **Bibliográfica**, em que se pretende conhecer e analisar um conjunto de contribuições já existentes sobre o tema em questão;
 - **Levantamento**, em que são inquiridos gestores de projecto, cujos comportamentos se pretendem estudar; e
 - **Participante**, em que a observadora não é uma mera espectadora, sendo que se coloca na posição e ao nível das equipas de projecto que compõem os fenómenos observados, compreendendo-as melhor.
- Os métodos de investigação aplicáveis são:
 - A **etnografia** em que se descrevem e explicam os resultados obtidos;
 - Seguida de uma **investigação-acção**, em que se desenvolve uma solução para o/s problema/s identificado/s.

Ao longo da elaboração deste estudo, garante-se a sua qualidade em termos de validade, ética e fiabilidade dos dados recolhidos.

3. METODOLOGIA DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

ENQUADRAMENTO CIENTÍFICO

Existe uma variedade de instrumentos de pesquisa e a sua selecção “depende de factores como o objectivo da investigação, o tipo de questões a serem respondidas e a disponibilidade de recursos”²⁸ (Ponto, 2015).

²⁸ Tradução livre do autor: no original “*Selection of a research approach depends on a number of factors, including the purpose of the research, the type of research questions to be answered, and the availability of resources.*” (Ponto, 2015)

Dos diversos instrumentos, “o questionário é o principal instrumento de colecta de dados em pesquisas de investigação”²⁹ (Lavrakas, 2008), sendo adequado para ser aplicado a um número alargado de inquiridos num determinado intervalo de tempo. Por questionário, entende-se:

A técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc. (Gil, 2008: 121)

Os questionários são, muitas vezes, constituídos por perguntas fechadas e abertas, daí que a investigação possa ser tanto quantitativa como qualitativa, permitindo um tratamento mais crítico e completo dos dados.

Importa referir que “um bom questionário deve ser válido, fiável, claro, sucinto e interessante”³⁰ (Jenn, 2006), daí a importância de conceber um questionário de uma forma pensada, com base em estudos passados para lhe dar sustento e tendo em consideração a análise que se pretende realizar.

Posto isto, para levar avante o presente estudo, desenvolve-se um questionário (ver anexo i) junto a 60 gestores que desenvolveram projectos em Moçambique. De referir que os questionários foram enviados apenas para gestores de projecto.

O processo amostral utilizado é o não aleatório, em concreto por juízo, sendo que os elementos incluídos na amostra foram escolhidos pela investigadora. Esta escolha tem apenas em consideração os pressupostos previamente estabelecidos pela mesma. A não aleatoriedade da amostra, torna o estudo limitado quanto à sua abrangência/representatividade.

²⁹ Tradução livre do autor: no original “The questionnaire is the main instrument for collecting data in survey research.” (Lavrakas, 2008)

³⁰ Tradução livre do autor: no original “A good questionnaire should be valid, reliable, clear, succinct and interesting.” (Jenn, 2006)

Ao longo do questionário, os gestores seleccionaram um projecto em que participaram no passado, tendo já sido concluído. Deste modo, é possível fazer-se um conjunto de perguntas que, mais tarde, são relevantes para o estudo.

O questionário é desenvolvido na plataforma Google e enviado por e-mail, permitindo haver uma grande cobertura geográfica e rapidez nas respostas.

PRÉ-TESTE

Uma vez desenvolvido o questionário, este é aplicado a 5 gestores de projecto. Este piloto tem como objectivos 1) rever o questionário e 2) testar a plataforma, de forma a evitar eventuais falhas e corrigi-las na sua presença. As perguntas que foram rectificadas são apresentadas abaixo, bem como as respectivas alterações efectuadas.

Tabela 11 – Perguntas do questionário que foram alteradas e o seu motivo

PERGUNTA PASSADA	ALTERAÇÃO
1.2. O projecto foi concluído com sucesso?	Manteve-se a pergunta e adicionou-se detalhe à mesma. Nomeadamente os indicadores utilizados para medir o Sucesso de um projecto: cumprimento de prazos, cumprimento das tarefas definidas, alcance das metas de âmbito, cumprimento do orçamento disponibilizado e satisfação dos <i>stakeholders</i> . Com isto, o gestor de projecto ficou melhor informado do que se pretendia com “Sucesso”.
1.4. Tem experiência fora da Cidade de Maputo (mas em Moçambique)?	Uma vez que um número significativo de projectos incluía a província de Maputo, estas
1.5. Considera que os factores multiculturais fora da Cidade de	

PERGUNTA PASSADA	ALTERAÇÃO
Maputo (em comparação com as outras províncias Moçambicanas) são:	questões foram estendidas à mesma.
2.1. Quais são as principais diferenças entre uma equipa multicultural e uma equipa monocultural?	Foi solicitado aos inquiridos que seleccionassem o grau de concordância de um conjunto de afirmações. Inicialmente a escala era de 1 a 6 valores não lhes permitindo ficar Indiferente às mesmas. Deste modo, a escala foi alterada – de 1 a 5 valores.
5.1. Que habilidades e competências são necessárias para gerir uma equipa multicultural?	

Fonte: Autoria Própria

QUESTIONÁRIO

Após o pré-teste e o desenvolvimento de uma versão revista do questionário, este ficou disponível *online* durante treze dias (de 3 a 15 de Julho de 2019), dando a oportunidade ao público-alvo de responder ao mesmo. Ao longo deste período, os gestores foram lembrados para o fazer.

Após a recolha dos dados, estes são introduzidos e codificados numa folha de Excel. Seguidamente, são analisados os dados, retirando-se as principais conclusões, correlacionando-os quando assim faz sentido e gerando gráficos e tabelas, o que torna a análise mais completa e de fácil interpretação.

Figura 8 – Questionário desenvolvido e que esteve disponível *online* na plataforma Google

The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. The title bar at the top reads 'Questionário Tese Rita'. Below the title bar, there are tabs for 'PERGUNTAS' and 'RESPOSTAS' (60). The main content area is titled 'Análise de Factores Multiculturais na Gestão de Projectos Internacionais'. Below the title, it says 'Estimado Gestor de Projecto,' followed by a paragraph: 'Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a sua participação no preenchimento deste questionário, que está a ser desenvolvido no âmbito da Elaboração da Tese de Mestrado "Análise de Factores Multiculturais na Gestão de Projectos Internacionais".' The form is displayed on a mobile device interface, with a sidebar on the right containing various icons for editing and sharing.

Fonte: Autoria Própria

IV. RESULTADOS

1. ANÁLISE DE RESULTADOS

O questionário é desenvolvido com base no PMBOK® do PMI, o questionário do estudo “Conflitos e Equipas Multiculturais – Desenvolvendo Competências para Gestores”³¹ (Nguyen, 2013) e restantes variáveis e factores elencados nos trabalhos abordados no *state of the art* do presente trabalho. Nesse sentido, o questionário produzido nesta pesquisa segue não só as directrizes internacionais da gestão de projectos, como a de estudos realizados.

Os objectivos deste questionário são identificar de que modo os factores multiculturais da equipa constituinte, com um particular destaque para a vertente linguística, afectam positiva ou negativamente o desenrolar dos projectos internacionais e, posto isto, como é que os gestores de projecto devem agir e interagir com a sua equipa multicultural.

Foi pedido aos gestores de projecto que respondessem a cada uma das questões de uma forma pensada e verdadeira. Que fosse lida cada questão e que fosse dada uma resposta sincera. Foi ainda referido que não existem respostas certas ou erradas, apenas que gostaria de saber a opinião de cada um, de acordo com a sua experiência profissional.

O contributo de cada gestor de projecto é de extrema importância. A participação é anónima e a confidencialidade dos dados garantida. A análise dos dados é feita de uma forma global e não individualizada.

As perguntas são de carácter obrigatório e de escolha múltipla. Em muitas delas inclui-se a opção “Outra”, permitindo ao inquirido ser específico.

Ao longo do questionário, são utilizadas escalas nominais e de classificação, tanto de intervalo como de Likert de 5 pontos. Nestas últimas, foi solicitado ao inquirido que indicasse o grau de concordância ou discordância relativamente a um conjunto de afirmações.

O questionário é, então, estruturado da seguinte forma:

³¹ Tradução livre do autor: no original “*Conflicts and Multicultural Team – Developing competencies for managers.*” (Nguyen, 2013)

Tabela 12 – Secções do Questionário

SECÇÃO	NÚMERO DE QUESTÕES	DESCRIÇÃO
Dados gerais	2	• Tempo em que trabalha em projectos internacionais; • Se possui certificação em gestão de projectos.
1. Identificação do Projecto	5	• Sector do projecto; • Se foi concluído com sucesso e, caso não, o/s motivo/s apontado/s para tal; • Experiência fora da província de Maputo (mas em Moçambique); • Se os factores multiculturais na província de Maputo com o restante país são iguais ou distintos.
2. Equipas multiculturais	3	• As principais diferenças entre uma equipa multicultural e uma equipa monocultural; • Os principais potenciadores e desafios ao desempenho das equipas multiculturais.
3. Factor multicultural – Língua	6	• Língua-mãe, línguas que fala, línguas faladas pelos membros da equipa, língua falada no projecto; • Se a diversidade linguística é um obstáculo ao desenvolvimento do projecto e, se sim, de que forma.
4. Projectos internacionais	2	• Principais vantagens e desafios dos projectos constituídos por equipas multiculturais.
5. Responsabilidades e competências de um gestor	1	• Habilidades e competências que são necessárias para gerir uma equipa multicultural.

Fonte: Autoria própria

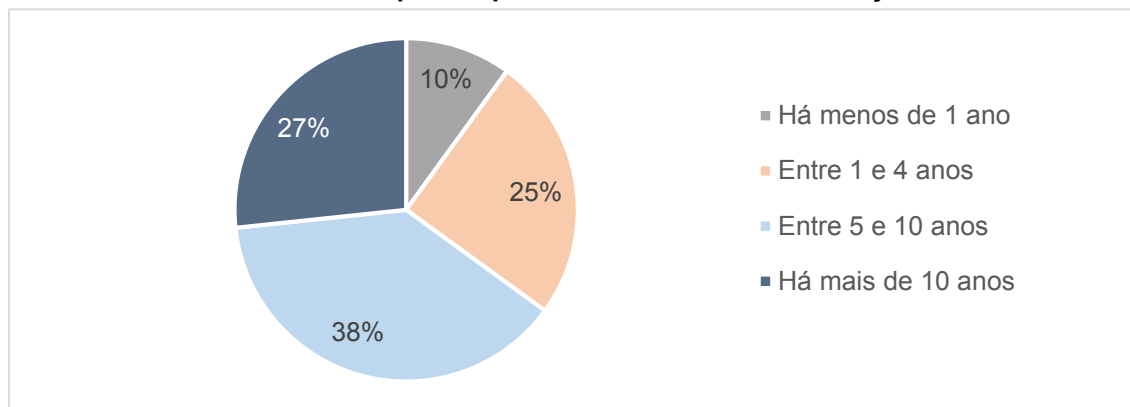
Neste estudo de carácter exploratório, não há a preocupação de representatividade uma vez que a amostra é não aleatória por juízo, em que os inquiridos foram previamente seleccionados. Nesse sentido, os resultados atingidos são analisados em conformidade.

Assim sendo, de seguida apresenta-se – em detalhe – a análise dos resultados obtidos, que é estruturada pelas diversas secções do questionário.

Dados Gerais

O questionário inicia-se com duas perguntas gerais. A primeira diz respeito ao tempo em que o gestor de projecto trabalha em projectos. O questionário é aplicado a gestores que exercem há menos de um ano, entre 1 e 4 anos, entre 5 e 10 anos e há mais de 10 anos, abrangendo um leque de gestores com diferentes anos de experiência em projectos.

Gráfico 9 – Tempo em que trabalha em Gestão de Projectos

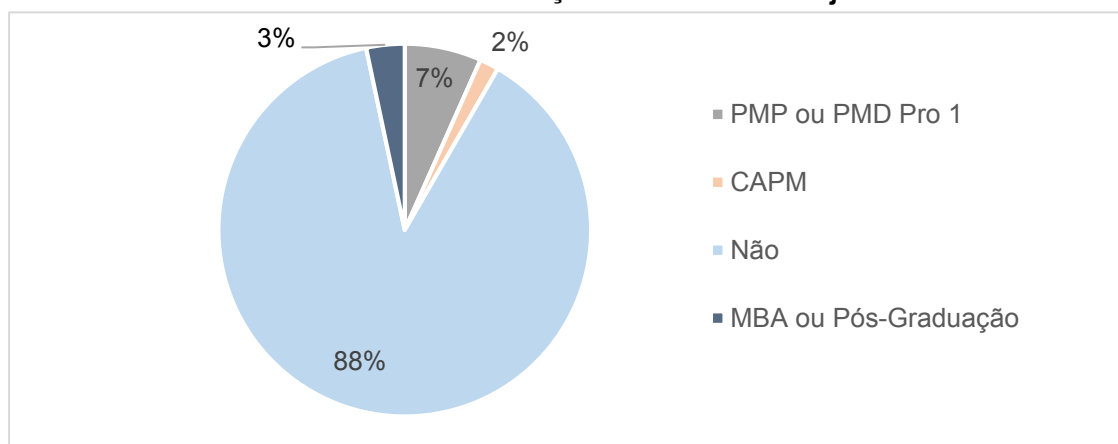


Fonte: Autoria Própria

A segunda diz respeito a se o gestor possui alguma certificação em gestão de projectos. Uma grande parte dos inquiridos responde que Não (87%), permitindo concluir que exercem a profissão sem certificação, pelo menos específica.

Por oposição, alguns são PMP³² / PMD Pro 1³³ (7%) ou CAPM³⁴ (1%), outros possuem um *Master of Business Administration* (MBA) ou uma pós-graduação (3%).

Gráfico 10 – Tem certificação em Gestão de Projectos?



Fonte: Autoria Própria

1. Identificação do Projecto

Aos inquiridos é solicitado que daqui adiante respondessem às perguntas do questionário referindo-se sempre a um projecto (seleccionado pelo próprio) em que tivessem trabalhado em Moçambique. Os projectos identificados pelos gestores teriam de estar concluídos para que, assim, se pudessem usar dados de avaliação do sucesso dos mesmos de uma forma fidedigna.

Esta secção do questionário inicia-se com o gestor a identificar o sector em que o projecto se inseria. 23% dos inquiridos selecciona projectos de Educação, uma das áreas de maior necessidade em território Moçambicano.

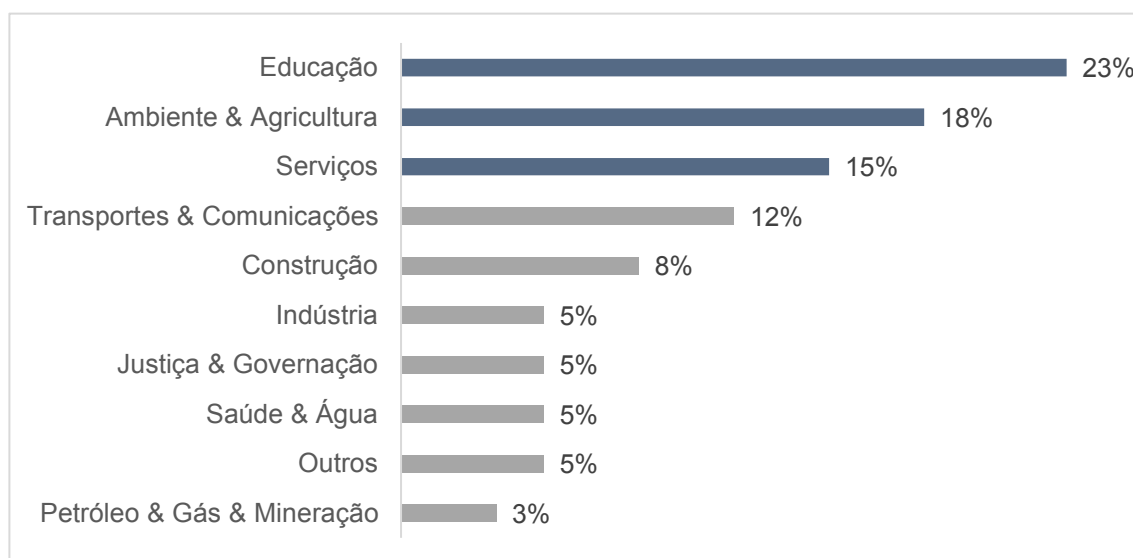
³² *Project Management Professional*

³³ *Project Management for Development Professionals – Level 1*

³⁴ *Certified Associate in Project Management*

18% trabalhou em projectos de Ambiente & Agricultura, uma das temáticas actuais no país e outros 15% trabalhou em projectos relacionados com Serviços.

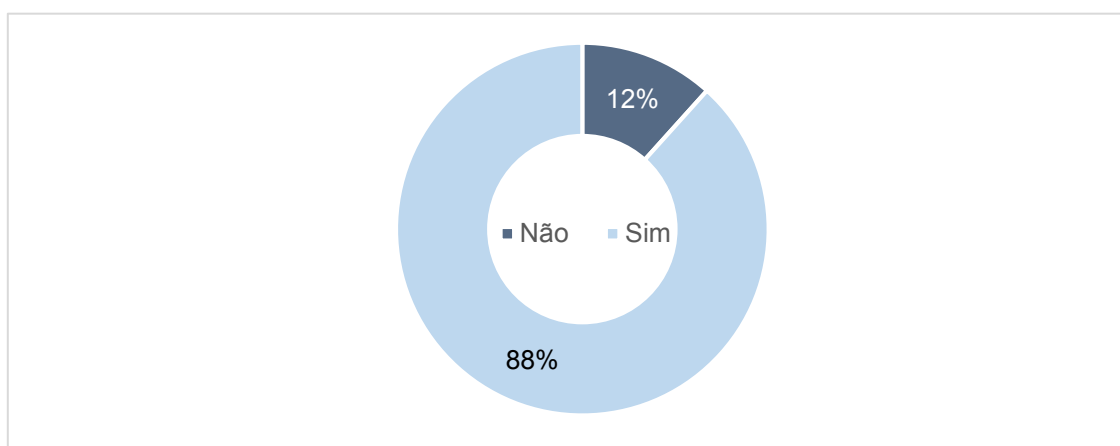
Gráfico 11 – Em que sector é o projecto em que trabalhou?



Fonte: Autoria Própria

A maioria dos projectos foi concluído com sucesso (88%).

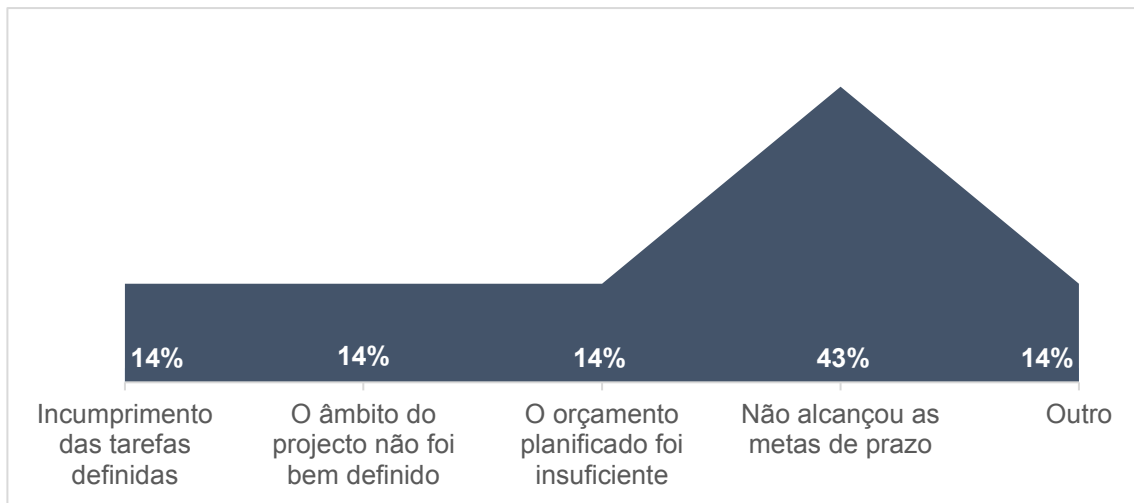
Gráfico 12 – O projecto foi concluído com sucesso?



Fonte: Autoria Própria

No entanto, 12% dos projectos não foram concluídos com sucesso, sendo que o principal motivo apontado é o projecto ter derrapado em termos de prazo.

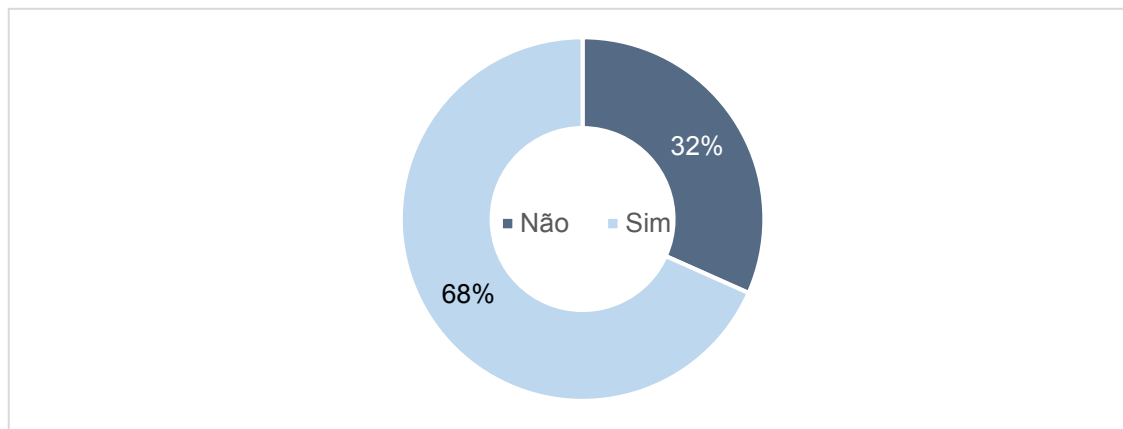
Gráfico 13 – Qual foi o/s motivo/s apontado/s para o projecto não ter tido sucesso?



Fonte: Autoria Própria

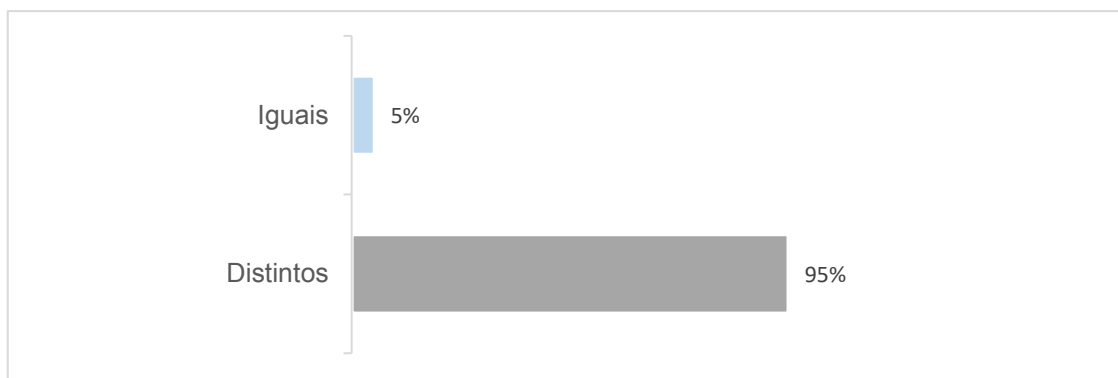
Adicionalmente, é perguntado aos inquiridos se possuem experiência fora da província de Maputo mas em Moçambique. 68% responde que sim e 32% que não. Ainda assim, são quase unânimes quanto aos factores multiculturais da província de Maputo serem distintos das restantes províncias Moçambicanas.

Gráfico 14 – Tem experiência fora da província de Maputo (mas em Moçambique)?



Fonte: Autoria Própria

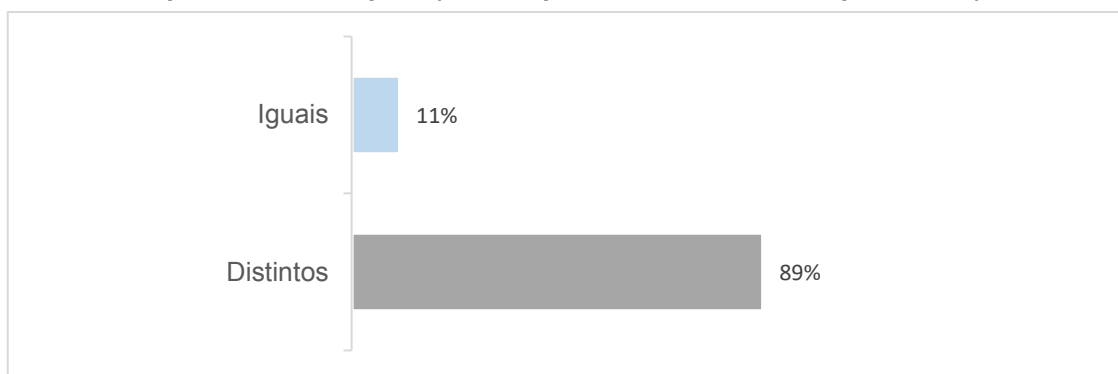
Gráfico 15 – Considera que os factores multiculturais da província de Maputo (em comparação com as outras províncias Moçambicanas) são:



Fonte: Autoria Própria

Curiosamente, mesmo os gestores de projecto que não possuem experiência fora da província de Maputo (mas em Moçambique), têm a percepção que os factores multiculturais fora desta são distintos.

Gráfico 16 – Opinião dos gestores de projecto que não possuem experiência fora da província de Maputo (mas em Moçambique) relativamente aos factores multiculturais da província de Maputo (em comparação com as outras províncias)



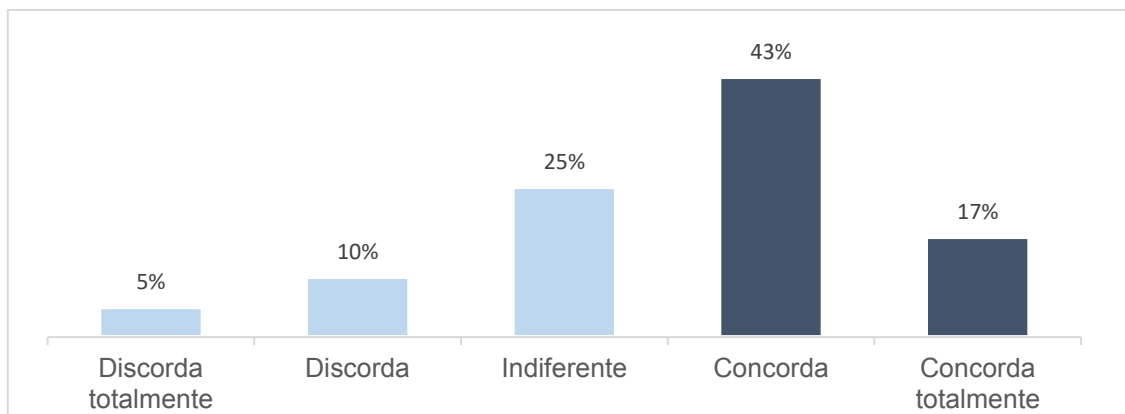
Fonte: Autoria Própria

2. Equipas Multiculturais

No grupo de perguntas a seguir, os gestores de projecto classificam as afirmações em: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Indiferente, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

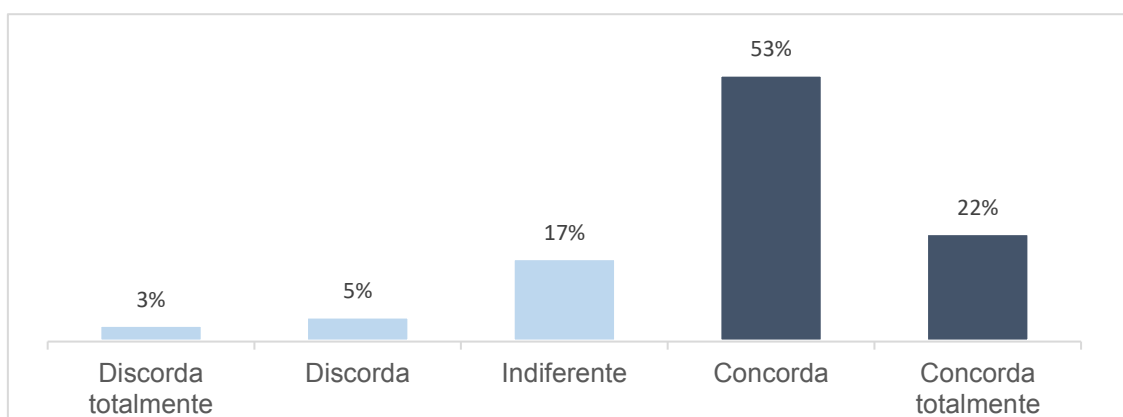
60% dos inquiridos Concorda/Concorda totalmente que os gestores de projecto despendem mais tempo a gerir equipas multiculturais do que a gerir equipas monoculturais e que, de facto, a complexidade envolvida é maior (75% Concorda/Concorda totalmente).

Gráfico 17 – O gestor de projecto despende muito mais tempo a gerir equipas multiculturais do que a gerir equipas monoculturais



Fonte: Autoria Própria

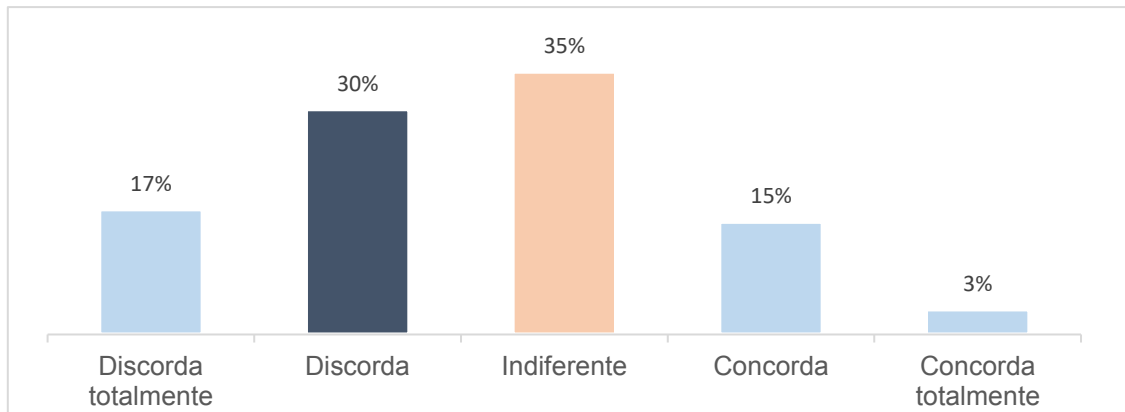
Gráfico 18 – Gerir equipas multiculturais é mais complexo do que gerir equipas monoculturais



Fonte: Autoria Própria

Os inquiridos são Indiferentes à afirmação que o que distingue as equipas multiculturais das monoculturais são as diferenças linguísticas (35%), chegando até a Discordar da mesma (30%).

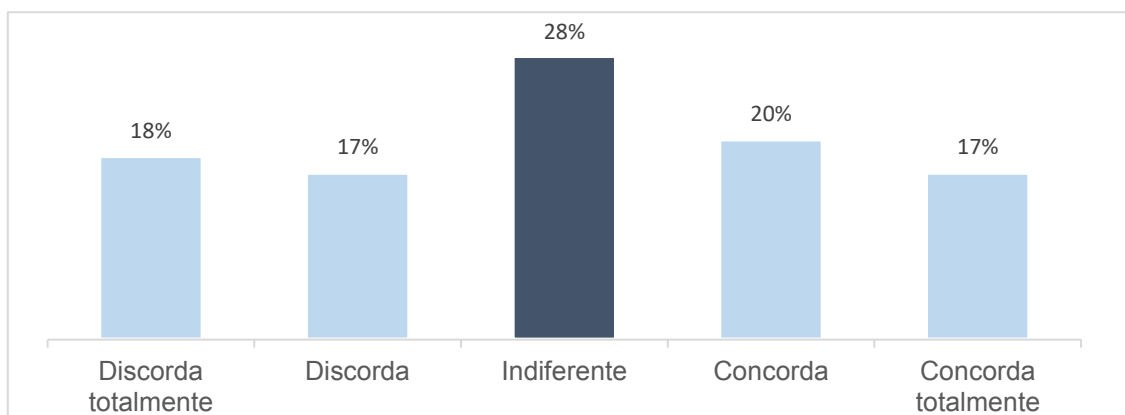
Gráfico 19 – O que distingue as equipas são as diferenças linguísticas



Fonte: Autoria Própria

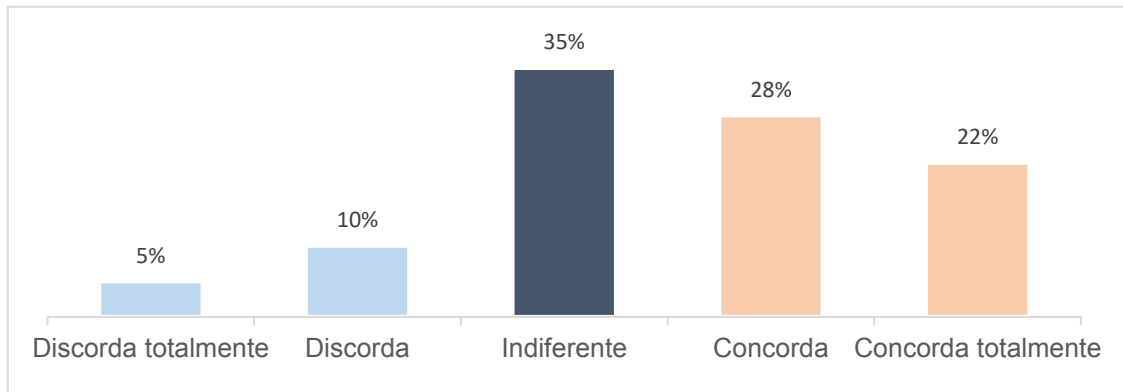
Relativamente a se a comunicação deve ser feita em Inglês, quando uma equipa fala diferentes línguas, os gestores de projecto são Indiferentes à mesma, assim como ao facto de que não partilhar a mesma língua pode resultar em divergências e conflitos.

Gráfico 20 – Numa equipa que fala diferentes línguas, a escolhida para estabelecer a comunicação deve ser a Inglesa



Fonte: Autoria Própria

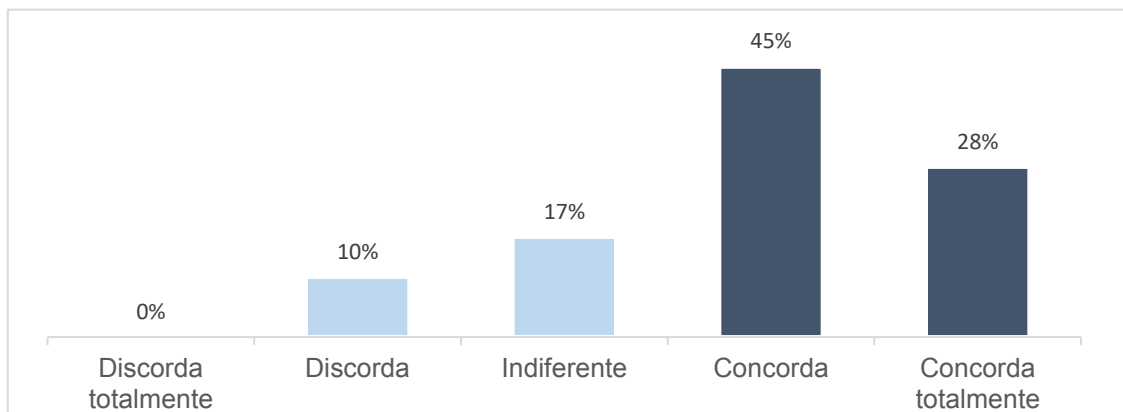
Gráfico 21 – Não partilhar a mesma língua pode resultar em divergências e conflitos, sobretudo nas equipas multiculturais



Fonte: Autoria Própria

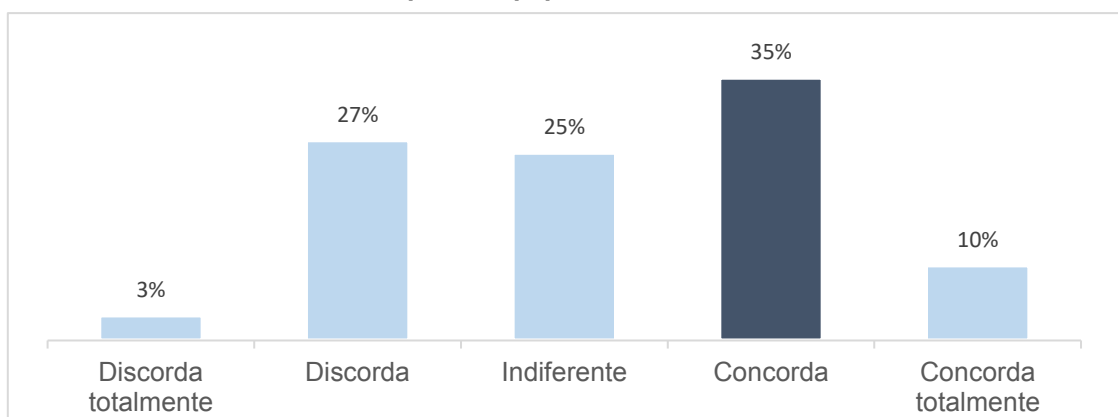
Os inquiridos são de opinião que os membros das equipas multiculturais têm motivações e expectativas diferentes (73% Concordam/Concordam totalmente) e que enfrentam mais problemas do que as equipas monoculturais.

Gráfico 22 – Membros de equipa de diferentes culturas têm motivações e expectativas diferentes



Fonte: Autoria Própria

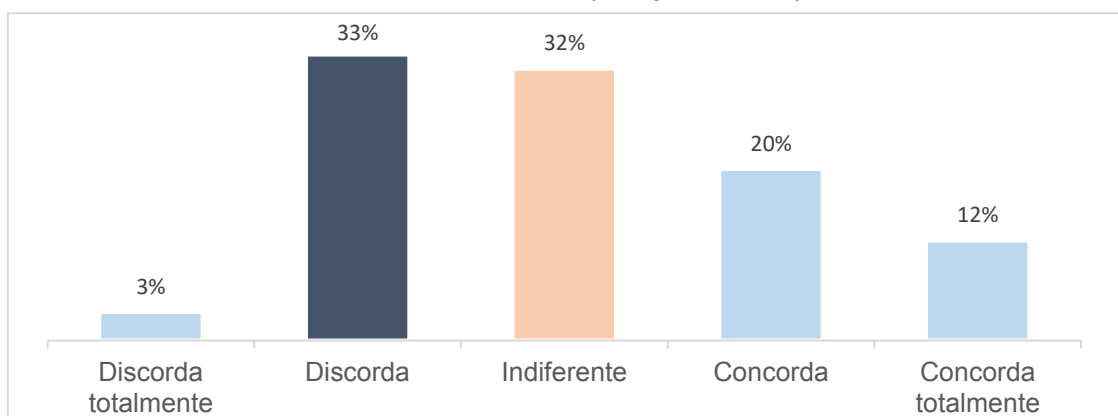
Gráfico 23 – As equipas multiculturais enfrentam mais problemas do que as equipas monoculturais



Fonte: Autoria Própria

São Indiferentes (32%), chegando até a Discordar (33%) de que os membros das equipas multiculturais entram mais facilmente em conflito entre si.

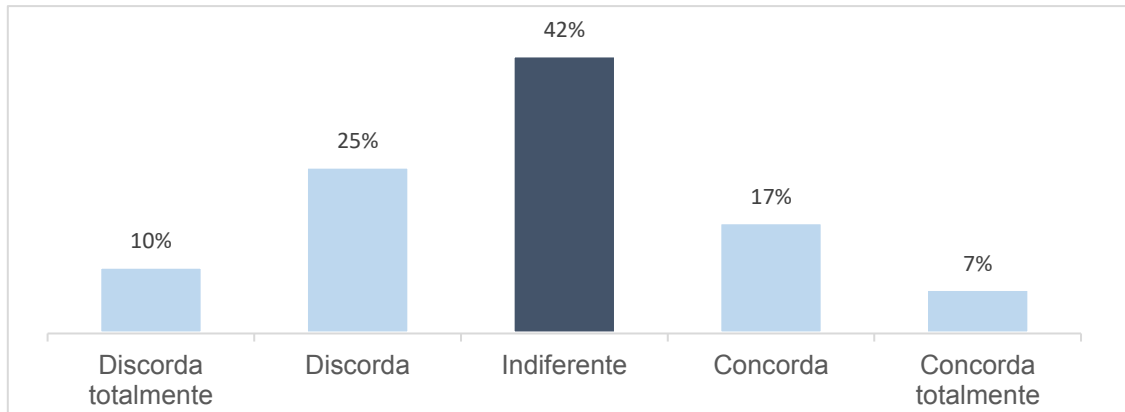
Gráfico 24 – Os membros das equipas multiculturais entram mais facilmente em conflito entre si (choque cultural)



Fonte: Autoria Própria

À afirmação de que a diversidade cultural influencia positivamente o desenvolvimento de um projecto, os inquiridos são Indiferentes (42%).

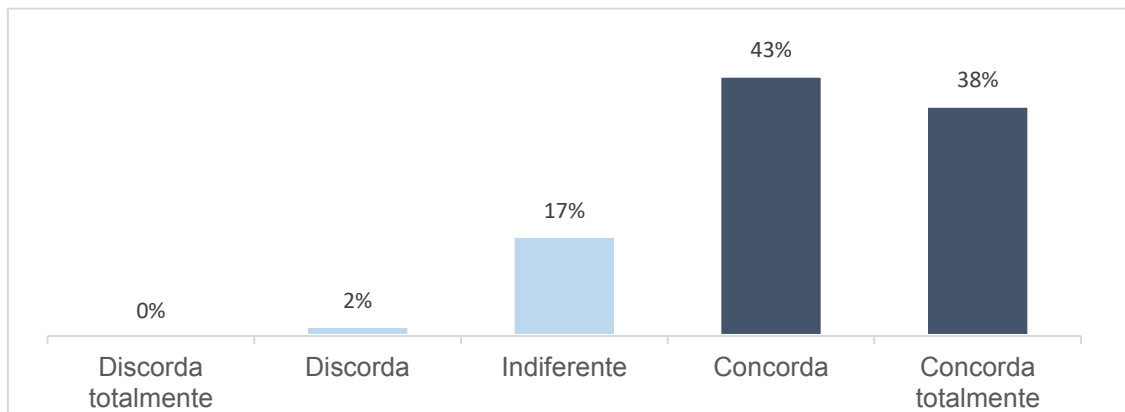
Gráfico 25 – A diversidade cultural influencia positivamente o desenvolvimento de um projecto



Fonte: Autoria Própria

Concordam/Concordam totalmente (81%) que os membros das equipas monoculturais partilham mais as suas ideias e entendem melhor os problemas, quando comparados com os membros das equipas multiculturais.

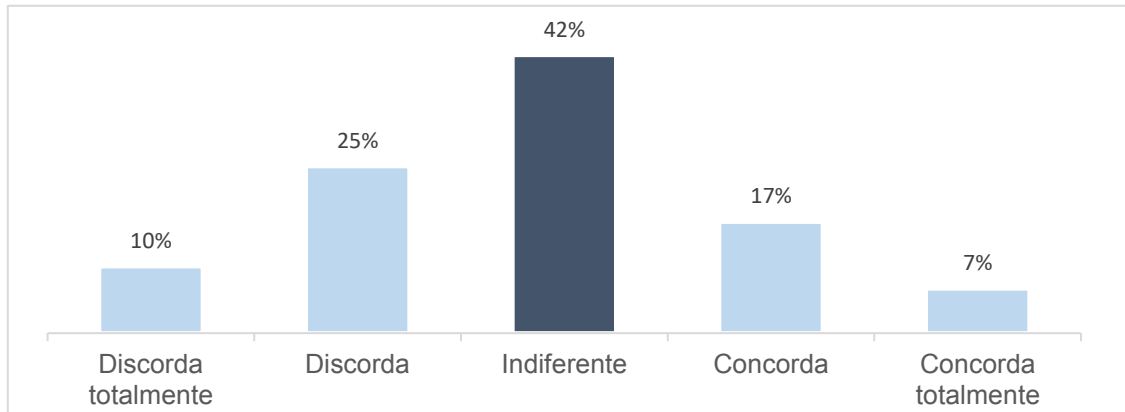
Gráfico 26 – Os membros das equipas monoculturais partilham mais as suas ideias e entendem melhor os problemas, quando comparados com os membros das equipas multiculturais



Fonte: Autoria Própria

Uma boa parte dos inquiridos é Indiferente (42%) a que quando os membros das equipas se encontram afastados geograficamente e com diferentes fusos horários, a comunicação nem sempre é efectiva.

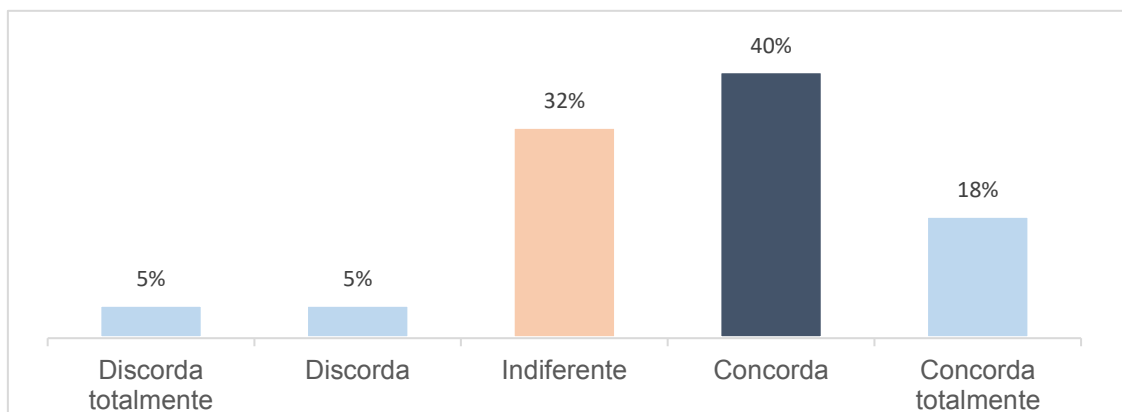
Gráfico 27 – Os membros das equipas multiculturais quando se encontram afastados geograficamente e com diferentes fusos horários, a comunicação nem sempre é efectiva



Fonte: Autoria Própria

Concordam (40%) que as equipas multiculturais diferem na percepção de responsabilidade e autoridade, embora haja inquiridos que são Indiferentes (32%) a esta afirmação.

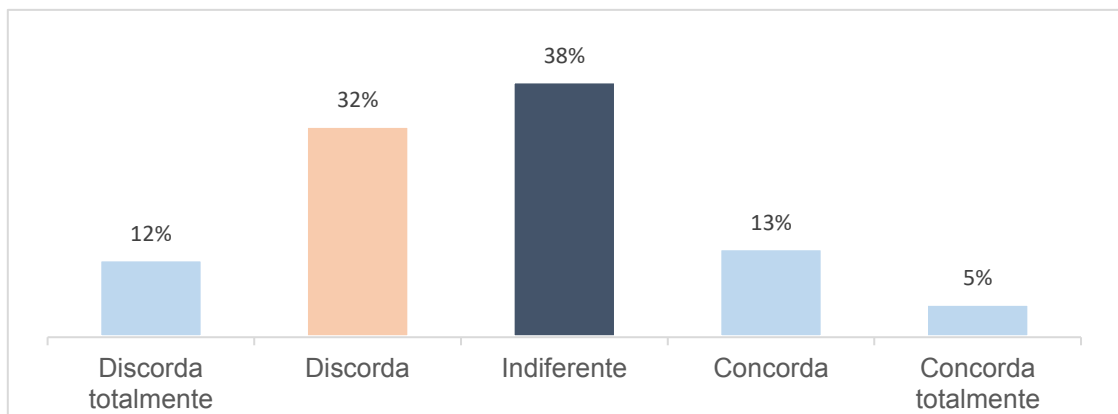
Gráfico 28 – As equipas multiculturais diferem na percepção de responsabilidade e autoridade



Fonte: Autoria Própria

São igualmente Indiferentes (38%) a que as equipas monoculturais compreendem mais rapidamente as suas tarefas e respectivas atribuições do que as equipas multiculturais. Sendo que há quem Discorde com a mesma (32%).

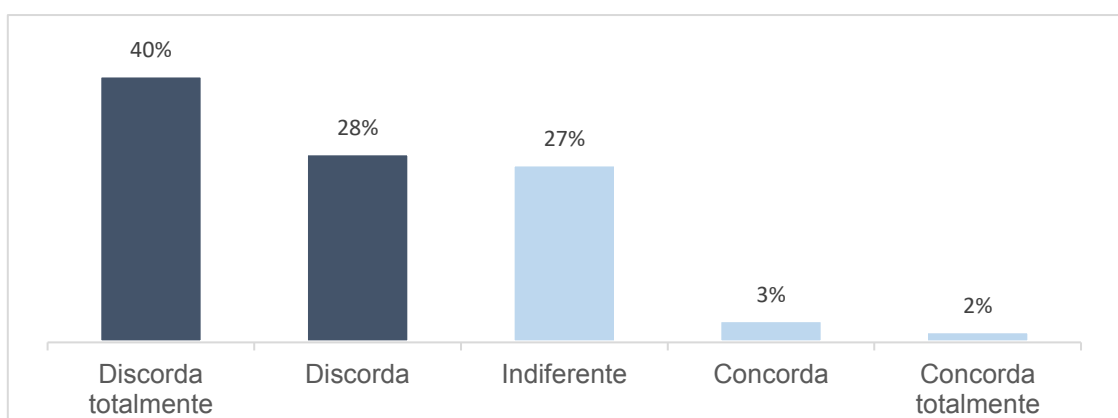
Gráfico 29 – As equipas monoculturais compreendem mais rapidamente as suas tarefas e respectivas atribuições do que as equipas multiculturais



Fonte: Autoria Própria

Relativamente ao alto desempenho de uma equipa estar relacionado com a sua monoculturalidade, os inquiridos claramente Discordam/Discordam totalmente (68%).

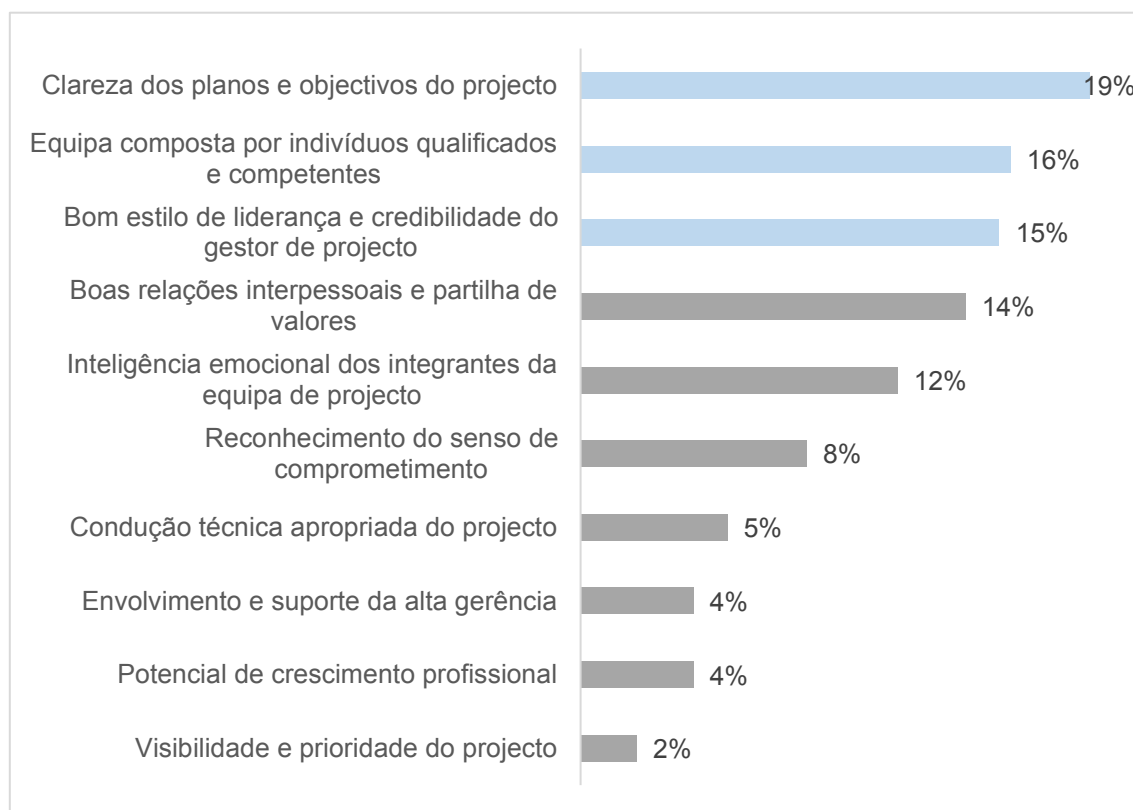
Gráfico 30 – O alto desempenho de uma equipa está relacionado com a sua monoculturalidade



Fonte: Autoria Própria

Relativamente ao desempenho das suas equipas, os inquiridos são de opinião que é essencial 1) o plano e os objectivos dos projectos estarem claros; 2) que as equipas de projecto sejam compostas por indivíduos qualificados e competentes; 3) existir um bom estilo de liderança e credibilidade dos gestores de projectos.

Gráfico 31 – Quais são para si os principais potenciadores ao Desempenho das Equipas Multiculturais?

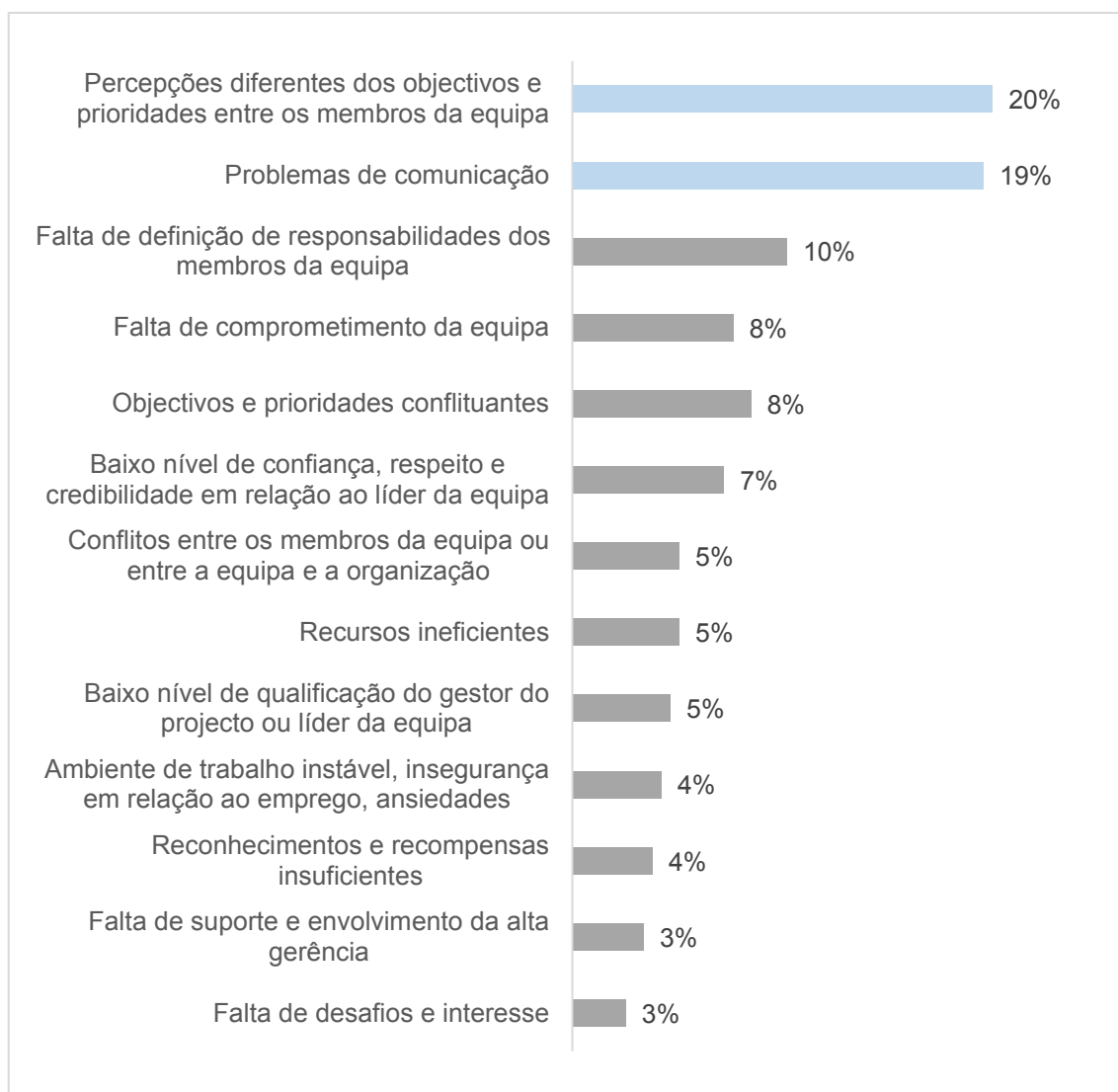


Fonte: Autoria Própria

Do mesmo modo, os principais desafios das equipas multiculturais passam por 1) problemas de comunicação e 2) percepções diferentes dos objectivos e prioridades entre os membros da equipa.

Por oposição, a falta de suporte e de envolvimento da gestão de topo não são vistas como um obstáculo ao desempenho da equipa. Quem deve de facto envolver-se a apoiar a equipa é o gestor de projecto, como visto no Gráfico anterior.

Gráfico 32 – Quais são para si os principais desafios ao Desempenho das Equipas Multiculturais?

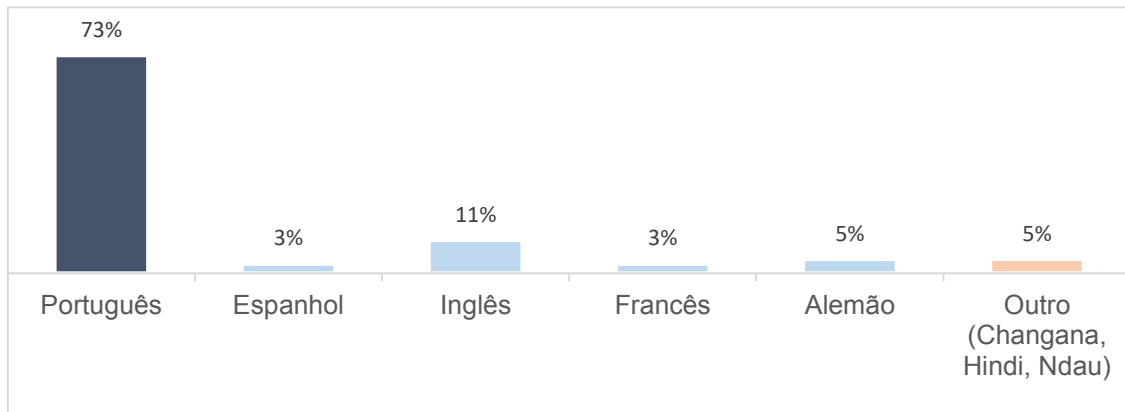


Fonte: Autoria Própria

3. Factor Multicultural – Língua

Ao estudar a língua enquanto factor multicultural, conclui-se que 73% dos inquiridos apresenta como língua-mãe o Português. Conclui-se ainda que 5% dos inquiridos apresenta como segunda língua-mãe Changana, Hindi ou Ndau.

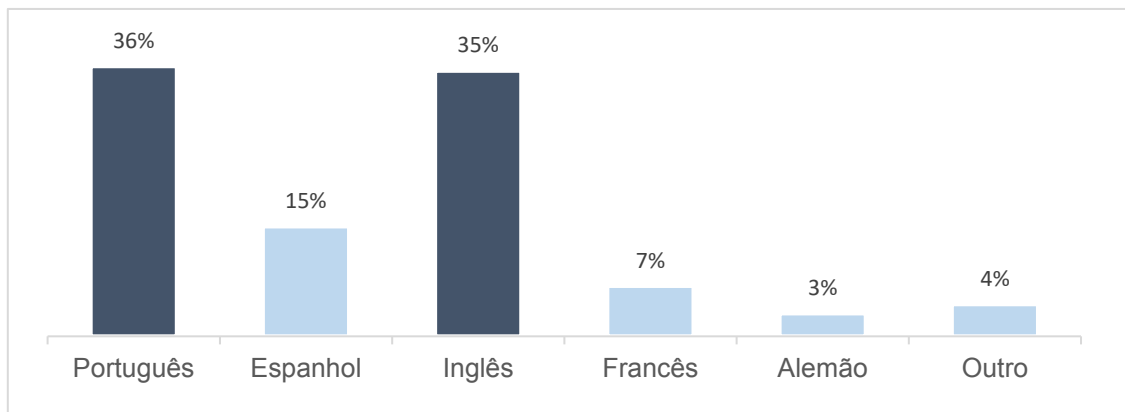
Gráfico 33 – Qual é a sua língua-mãe?



Fonte: Autoria Própria

Entre as línguas mais faladas pelos gestores de projecto, destacam-se o Português e o Inglês.

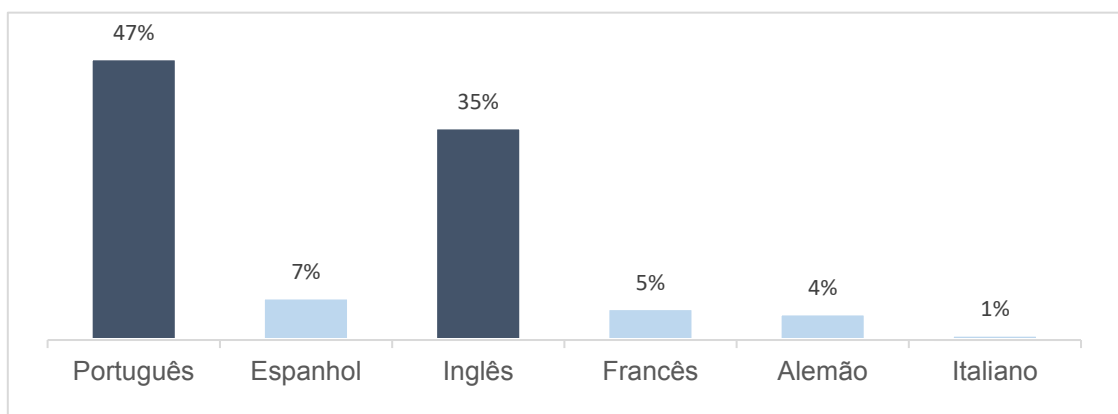
Gráfico 34 – Que língua/s fala?



Fonte: Autoria Própria

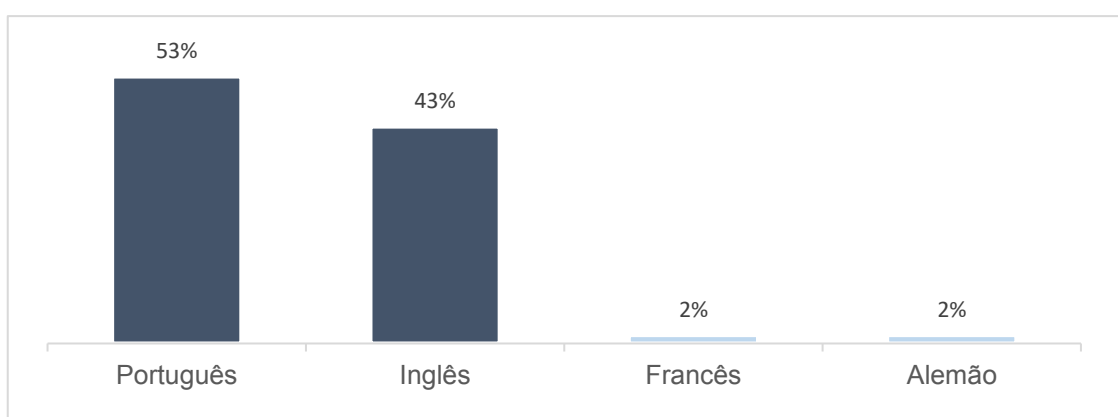
Nos projectos identificados, as equipas falavam sobretudo Português e Inglês, sendo igualmente as línguas faladas ao longo do desenvolvimento dos projectos.

Gráfico 35 – No projecto internacional em que trabalhou, que língua/s a sua equipa falava?



Fonte: Autoria Própria

Gráfico 36 – Qual era a língua falada no projecto?

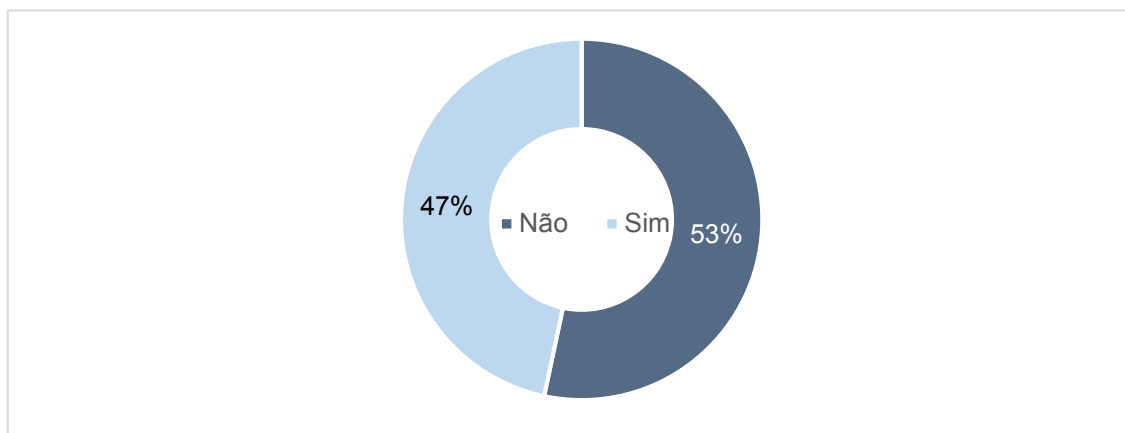


Fonte: Autoria Própria

Os inquiridos mostram-se divididos no que se refere ao facto de terem sentido que a diversidade linguística foi um obstáculo ao desenvolvimento do projecto.

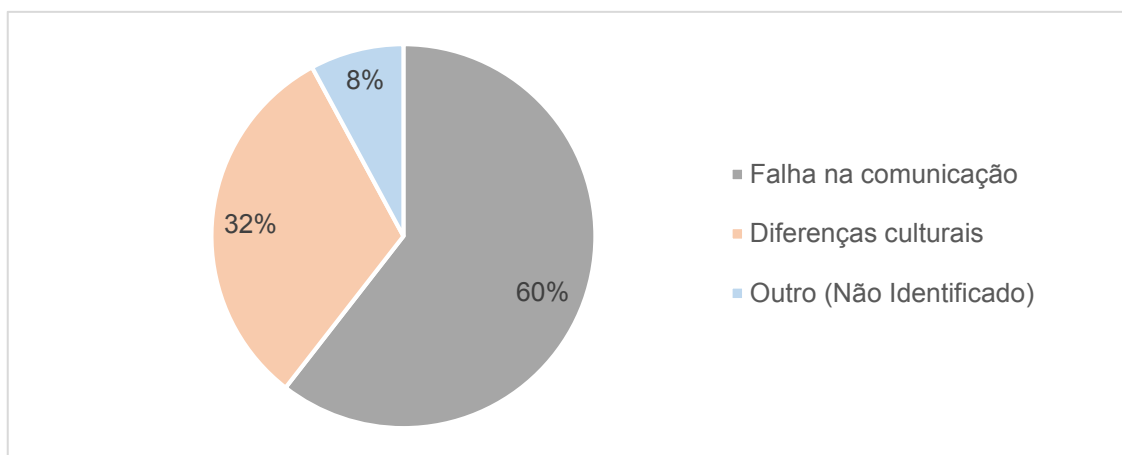
Por oposição, 47% é de opinião contrária, referindo que a falha na comunicação e as diferenças culturais estiveram na base da diversidade linguística ter sido considerada um obstáculo ao longo do desenvolvimento do projecto.

Gráfico 37 – Em algum momento, sentiu que a diversidade linguística foi um obstáculo ao desenvolvimento do projecto?



Fonte: Autoria Própria

Gráfico 38 – De que forma a diversidade linguística foi um obstáculo ao desenvolvimento do projecto?

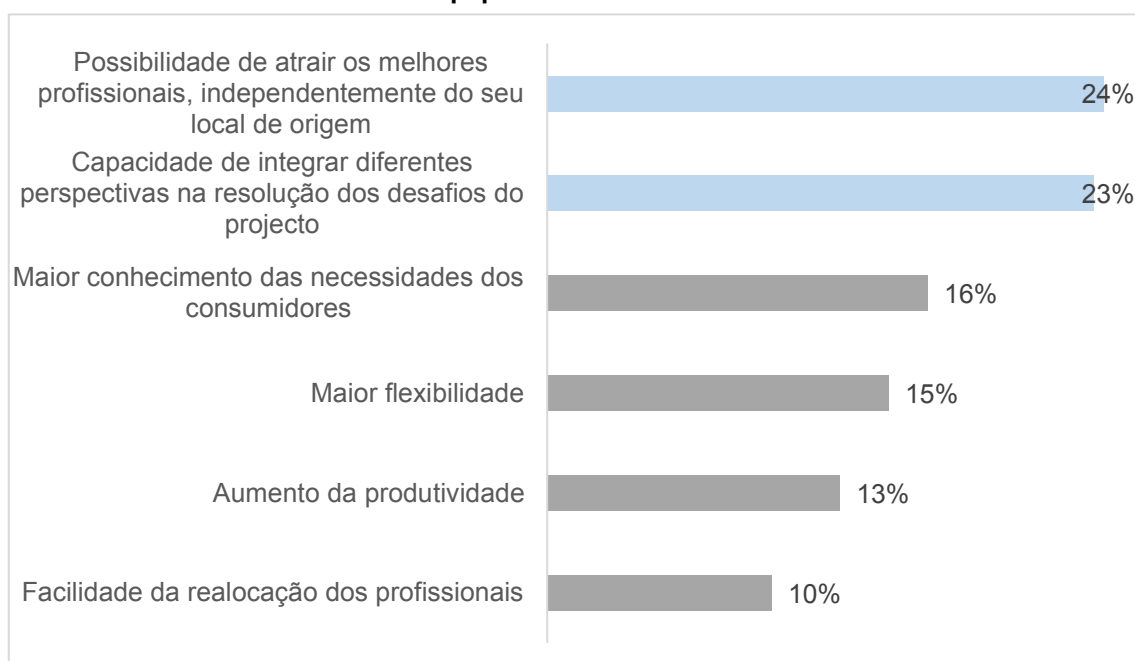


Fonte: Autoria Própria

4. Projectos Internacionais

De entre as principais vantagens dos projectos internacionais, contexto no qual se estudou a multiculturalidade, destaca-se a possibilidade de atrair os melhores profissionais, independentemente do seu local de origem, bem como a capacidade de integrar diferentes perspectivas na resolução dos desafios do projecto.

Gráfico 39 – Quais são para si as principais vantagens dos projectos constituídos por equipas multiculturais?



Fonte: Autoria Própria

De entre os principais desafios dos projectos constituídos por equipas multiculturais, é de realçar a adaptação da cultura organizacional e gerir diferenças culturais.

Gráfico 40 – Quais são para si os principais desafios dos projectos constituídos por equipas multiculturais?



Fonte: Autoria Própria

5. Responsabilidades e Competências de um Gestor de projectos

A maioria dos inquiridos partilha da mesma opinião quando lhes é perguntado quais são as habilidades e competências que um gestor deve ter. Assim sendo, os inquiridos **Concordam/Concordam totalmente** que é importante um gestor de projecto possuir as seguintes competências.

Tabela 13 – Responsabilidades e Competências que um gestor deve ter

DESCRIÇÃO	PERCENTAGEM
Ter uma escuta activa, ouvindo atentamente	95%
Comunicação directa, eficaz e frequente com a equipa	95%
Partilhar conhecimento com os elementos da equipa, desenvolvendo as suas capacidades	95%
Respeitar a opinião dos elementos da equipa	93%
Delegar tarefas e fazer o acompanhamento sempre que necessário, envolvendo a equipa e direccionando-a	93%
Ser pró-activo a resolver problemas e a procurar soluções	93%
Ser rigoroso e exigente com a equipa	93%
Incentivar e motivar a equipa	92%
Gerir as expectativas da equipa e dos <i>stakeholders</i>	92%
Tratar por igual todos os elementos da equipa, apesar das diferenças culturais	90%
Dar frequentemente feedback individual a cada membro, bem como à equipa como um todo	90%
Compreender como cada cultura e personalidade reage a feedbacks menos positivos, evitando constranger a pessoa	90%
Capacidade de tomar as decisões certas e medir o desempenho da equipa, agindo em conformidade	90%
Ter um bom relacionamento com a equipa	90%
Possuir habilidades linguísticas	87%
Capacidade de adaptação na presença de uma equipa multicultural, bem como aprender a lidar com a mesma	85%
Predisposição para entender os problemas dos elementos da equipa, sendo compreensível e oferecendo-lhes apoio	85%
Compreender e ser tolerante com determinados comportamentos culturais bem como a pequenos erros	82%

Fonte: Autoria Própria

Como verificado, há um maior foco nas competências específicas de gestão e não tanto nas questões multiculturais.

2. EXPLORAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente estudo participaram 60 gestores que possuem diferentes anos de experiência em projectos. Independentemente do número de anos em que exercem a profissão, a maioria deles fá-lo sem possuir uma certificação específica.

Curiosamente, os resultados obtidos são consistentes, o que demonstra que, de um modo geral, os gestores de projecto pensam e experienciam situações semelhantes, independentemente do projecto em questão e do sector em que operam. Os sectores que se destacaram nesta análise foram Educação, Ambiente & Agricultura e Serviços.

Uma grande parte dos gestores possui experiência fora da província de Maputo mas em Moçambique e tem a percepção que os factores multiculturais são distintos quando comparados com as restantes províncias Moçambicanas.

Verifica-se que, entre os projectos seleccionados, a maioria deles foi concluído com sucesso, e que existe pouca preocupação com a questão multicultural.

Reconhece-se que a complexidade envolvida num projecto constituído por uma equipa multicultural é maior que numa equipa monocultural. No entanto, o que é mais relevante é os elementos constituintes serem competentes e qualificados para o projecto em questão, bem como o plano e os objectivos do mesmo serem bem definidos, ou seja, a multiculturalidade não é por si só um entrave ao sucesso de um projecto.

Mais ainda, aproveitando o facto de podermos juntar diferentes culturas numa equipa e aliando um bom estilo de liderança que potencie as características de cada indivíduo, o sucesso dos projectos é mais facilmente atingido.

3. CONTRASTE DE HIPÓTESES

Ao longo deste estudo, são testadas as seguintes hipóteses:

H1

A um nível maior de multiculturalidade presente numa equipa corresponderá um nível menor de sucesso de um projecto.

H2

O impacto da multiculturalidade no sucesso do projecto é moderado negativamente pela capacidade de gestão.

O estudo de campo permite concluir que uma equipa multicultural – quando comparada com uma equipa monocultural – é mais complexa, enfrenta mais problemas em ambiente de projecto, os seus membros têm motivações e expectativas diferentes e, por conseguinte, exige que um gestor despenda mais tempo a geri-la. A multiculturalidade é um dos factores que contribui negativamente para o desenvolvimento de um projecto, no entanto, os desafios multiculturais presentes podem ser ultrapassados pela capacidade de gestão e pelas competências da equipa.

Do mesmo modo, numa equipa multicultural, existe a possibilidade de atrair os melhores profissionais, independentemente do seu local de origem, bem como a capacidade de integrar diferentes perspectivas na resolução dos desafios do projecto. É, deste modo, que a multiculturalidade poderá contribuir positivamente para se atingir o sucesso de um projecto.

Perante os obstáculos e as oportunidades criadas pela multiculturalidade, o que contribui enormemente para se atingir o sucesso de um projecto é o plano e os objectivos dos projectos estarem claros, as equipas de projecto serem compostas por indivíduos qualificados e competentes e existir um bom estilo de liderança e credibilidade por parte dos gestores de projecto.

Assim sendo, o impacto de um gestor de projecto é significativo na perspectiva da gestão de projecto e irrelevante na óptica da gestão da multiculturalidade. Não é o factor “gestão da multiculturalidade” que positivamente faz a diferença, mas o factor “boa gestão de um projecto”. Por conseguinte, a capacidade do gestor de potenciar a sua equipa é fundamental para que se consigam alcançar os objectivos do projecto.

Se o facto de uma equipa ser multicultural não tem impacto no sucesso de um projecto, então a gestão da multiculturalidade é insignificante. Nesse sentido, a hipótese 1 é refutada e a hipótese 2 é irrelevante.

V. CONCLUSÕES

Uma vez concluída a pesquisa, importa relembrar os seus propósitos. Ao longo da mesma, foram analisados de que forma os factores multiculturais afectam o desenvolvimento de um projecto, nomeadamente a língua, e qual é a melhor estratégia que um gestor deve adoptar para lidar com estas questões.

Para levar avante o presente estudo de carácter exploratório, foi aplicado um questionário *online* que foi respondido por 60 gestores que desenvolveram projectos em Moçambique, sendo, então, o enfoque na realidade dos projectos empreendidos em território Moçambicano. A amostra é a não aleatória por juízo, pelo que os inquiridos foram previamente seleccionados respeitando um conjunto de pressupostos previamente estabelecidos pela investigadora. Pela não aleatoriedade da amostra, a representatividade dos resultados atingidos não foi assegurada.

Ainda assim, como resultado do estudo de campo, é possível extrair um conjunto de conclusões. Em primeiro lugar, e como descrito abaixo, são identificados desafios – essencialmente relacionados com a multiculturalidade nas equipas constituintes – nos projectos seleccionados pelos gestores, mas que são facilmente ultrapassados, sobretudo perante um bom estilo de liderança. Seguidamente, conclui-se que, perante uma equipa multicultural existem igualmente oportunidades que permitem à equipa como um todo, apresentar um bom desempenho. Mas que mais importante do que isso, é existir um conjunto de características específicas relacionadas com o projecto (sobretudo na fase de planeamento), com os elementos da equipa e com o seu gestor que são preponderantes para atingir o sucesso de qualquer que seja o projecto, de nível local ou global. Seguidamente o detalhe é apresentado.

De acordo com a percepção dos inquiridos, as equipas multiculturais, quando comparadas com as monoculturais, enfrentam mais problemas, sendo que partilham menos as suas ideias e não entendem tão bem os problemas em

ambiente de projecto. Além disso, os membros das equipas de diferentes culturas têm motivações e expectativas diferentes.

Perante a presença destes desafios multiculturais nos projectos e pelo facto de a complexidade envolvida ser maior, os gestores despendem mais tempo a gerir as equipas multiculturais do que as equipas monoculturais.

Por outro lado, quando as equipas são bem definidas – quer sejam monoculturais ou multiculturais – compreendem igualmente as suas tarefas e respectivas atribuições.

As diferenças linguísticas não estão necessariamente na base do que distingue as equipas, sendo que quando os seus elementos falam diferentes línguas, a escolhida poderá ou não ser a Inglesa. O importante é que seja aquela que todos falam de modo a se evitar divergências e conflitos.

Pelo facto de se estar perante uma equipa multicultural não significa que os seus membros entrem mais facilmente em conflito entre si (choque cultural) e que, mesmo quando se encontram afastados geograficamente e com diferentes fusos horários, a comunicação seja efectiva. Do mesmo modo, não é necessariamente verdade que as equipas multiculturais diferem na percepção de responsabilidade e autoridade.

Assim sendo, a diversidade cultural poderá influenciar o desenvolvimento de um projecto e o alto desempenho de uma equipa não está certamente associado à sua monoculturalidade.

O que influencia positivamente o desempenho das equipas são o plano e os objectivos dos projectos estarem claros, as equipas de projecto serem compostas por indivíduos qualificados e competentes e existir um bom estilo de liderança e credibilidade por parte dos gestores de projecto.

Por oposição, o que influencia negativamente o desempenho das equipas multiculturais são os problemas de comunicação que poderão advir da diversidade linguística, as percepções diferentes dos objectivos e prioridades entre os membros da equipa e a falta de definição de responsabilidades dos mesmos por parte dos gestores de projecto.

Os projectos constituídos por equipas multiculturais apresentam inúmeras vantagens, como a possibilidade de atrair os melhores profissionais, independentemente do seu local de origem e a capacidade de integrar diferentes perspectivas na resolução dos desafios do projecto. Mas também desafios, nomeadamente a adaptação da cultura organizacional e a gestão das diferenças culturais.

Perante uma equipa multicultural, é importante que o gestor de projecto compreenda e seja tolerante com determinados comportamentos culturais, bem como a pequenos erros, que possua habilidades linguísticas e trate por igual todos os elementos da equipa, apesar das diferenças culturais. É igualmente importante que tenha a capacidade de se adaptar na presença de uma equipa multicultural, bem como que aprenda a lidar com a mesma.

Dar frequentemente *feedback* a cada membro, bem como à equipa como um todo, e compreender como cada cultura e personalidade reage a *feedbacks* menos positivos, evitando constranger a pessoa, são características fundamentais, quando se gere tanto uma equipa multicultural como monocultural. Assim como delegar tarefas e fazer o acompanhamento sempre que necessário, envolvendo a equipa e direccionando-a, bem como partilhando conhecimento com os elementos da equipa, desenvolvendo as suas capacidades.

Adicionalmente, e transversal a qualquer gestor, independentemente da equipa que gere, este deverá estar predisposto a entender os problemas dos elementos da equipa, sendo compreensível e oferecendo-lhes apoio, incentivar e motivar a equipa, ter uma escuta activa, respeitar a opinião dos elementos e praticar uma comunicação directa, eficaz e frequente com a mesma.

Gerir as expectativas da equipa e dos *stakeholders*, ser pró-activo a resolver problemas e a procurar soluções, ter a capacidade de tomar as decisões certas e medir o desempenho da equipa, agindo em conformidade, ter um bom relacionamento com os elementos constituintes, ser rigoroso e exigente com eles são características a não descurar.

Nesta senda, a chave do sucesso de um projecto – em particular no contexto internacional – passa por um conjunto de princípios baseados em

competências multiculturais, onde as potencialidades dos indivíduos da equipa são exploradas.

VI. POSSÍVEIS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO ADICIONAIS

O presente estudo exploratório abre portas e proporciona *insights* para um outro estudo com um questionário desenhado de forma mais adequada e uma amostra que possa ser representativa, promovendo a continuidade e o aprofundamento do tema em questão.

No final deste estudo, e como contributo pessoal e de experiência da autora, resulta uma proposta dirigida aos gestores de projectos internacionais. Esta proposta tem como objectivo gerir as equipas multiculturais de forma a que se evitem os problemas que a multiculturalidade poderá trazer, bem como que se potenciem as oportunidades que dela poderão advir.

É, neste sentido, proposto que os gestores de projecto tenham em mente um conjunto de princípios transversais baseados em 1) observação; 2) dinâmicas individuais – *briefings*; 3) identificação das *soft skills*; 4) dinâmicas de grupo – actividades de *team building*; e 5) os factores multiculturais como uma mais-valia. Seguidamente, cada um destes pontos é apresentado em detalhe.

1. Conjunto de Princípios Transversais a serem aplicados pelos gestores de projectos internacionais para obterem bons resultados

A chave do sucesso de um projecto internacional passa por um conjunto de princípios baseados em competências multiculturais, onde as potencialidades dos indivíduos da equipa são exploradas.

É, neste sentido, importante que, no contexto actual, os gestores dos projectos internacionais tenham em mente os seguintes pontos:

i. Observação:

Observar faz parte das características de um bom gestor de projecto, sobretudo na presença de diversidade cultural.

Torna-se fundamental que o gestor compreenda o *background* cultural de cada um dos elementos da sua equipa, de modo a aproveitar na sua plenitude as diferenças culturais.

ii. Dinâmicas Individuais – Briefings:

Propõe-se que os gestores de projecto agendem periodicamente um *briefing* com cada um dos elementos da sua equipa de trabalho.

Por *briefing* entende-se “a passagem da informação certa – das pessoas certas para as pessoas certas – na hora certa, da maneira certa e ao custo certo” (Santos, 2017).

Estes encontros semanais terão como objectivos:

- 1) Garantir um alinhamento em relação ao projecto de que fazem parte, contribuindo para obter resultados excepcionais e eficazes; e
- 2) Conhecer melhor o indivíduo, a fim do gestor do projecto tirar o maior partido da sua equipa multicultural. As dinâmicas individuais criam proximidade, pelo que em ambiente de grupo alguns tópicos seriam menos susceptíveis de serem debatidos;

Os *briefings* devem ser de curta duração (mas não em demasia). O que se pretende é que haja partilha – nos dois sentidos – das informações que são efectivamente relevantes para o projecto em questão.

iii. Identificação das *soft skills*

Actualmente, no mercado de trabalho, já não são só valorizadas as competências técnicas dos indivíduos, mas também as *soft skills* dos mesmos.

Por *soft skills* entendem-se “as competências sociais e comportamentais mais desejadas pela maioria das empresas” (Dias, 2017). Uma das que é mais valorizada, sobretudo em gestão de projectos, é o trabalho em equipa (seja ele internacional ou não).

Acontece que, para se produzir um resultado global positivo, é preciso saber trabalhar em conjunto. Espera-se, por isso, que os profissionais de hoje tenham espírito de colaboração e entajuda e saibam exactamente que contributo dar para o alcance de um resultado comum (Santiago, 2014).

Deste modo, o gestor de projecto deve, logo à partida, compreender se o indivíduo possui esta *soft skill* (entre outras).

No caso de lhe ser dada a oportunidade de seleccionar a sua equipa internacional, o gestor deve ter em consideração este atributo. Caso lhe seja atribuída a equipa – e o indivíduo não possua o atributo – o gestor deve promover o desenvolvimento desta *soft skill* ao longo do projecto.

Esta *soft skill* poderá ser identificada nos *briefings* semanais e desenvolvida nas actividades de *team buildings*, por exemplo.

iv. Dinâmicas de Grupo – Actividades de *Team Building*:

O gestor do projecto deve, regularmente, criar actividades de *team building* com a sua equipa multicultural.

O *team building* é o processo de transformar um grupo de funcionários individuais numa equipa coesa, num grupo de pessoas organizadas para trabalhar juntas de forma interdependente e cooperativa para atender às necessidades dos seus clientes, cumprindo com o seu propósito e objectivos³⁵ (Heathfield, 2016).

³⁵ Tradução livre do autor: no original “*Team building is the process of turning a group of individual employees into a cohesive team, a group of people organized to work together interdependently and cooperatively to meet the needs of their customers by accomplishing their purpose and goals.*” (Heathfield, 2016)

A BG Building (2010) disse que “as iniciativas de Team Building contribuem para descomprimir, quebrar o gelo, entusiasmar e motivar, proporcionando uma nova energia aos colaboradores, que se reflecte na sua produtividade e atitude no trabalho.”

Colocadas perante actividades que envolvem interacção e cooperação mútua, estas dinâmicas de grupo visam também estimular a discussão e a criatividade sobre o projecto em questão, enriquecendo-o com as diferentes perspectivas (baseadas na multiculturalidade) que cada indivíduo possui sobre o tema.

v. Os factores culturais como uma mais-valia:

Alinhadas com os resultados obtidos do questionário desenvolvido, identificam-se premissas que devem ser tidas em conta pelo gestor ao longo do ciclo de vida de um projecto.

Tabela 14 – Premissas a considerar na Gestão de Equipas Multiculturais

1	Compreender e ser tolerante com determinados comportamentos culturais bem como a pequenos erros
2	Tratar por igual todos os elementos da equipa, apesar das diferenças culturais
3	Capacidade de adaptação na presença de uma equipa multicultural, bem como aprender a lidar com a mesma
4	Predisposição para entender os problemas dos elementos da equipa, sendo compreensível e oferecendo-lhes apoio
5	Respeitar a opinião dos elementos da equipa
6	Compreender como cada cultura e personalidade reage a <i>feedbacks</i> menos positivos, evitando constranger a pessoa
7	Delegar tarefas e fazer o acompanhamento sempre que necessário, envolvendo a equipa e direccionando-a
8	Gerir as expectativas da equipa

9	Ser pró-activo a resolver problemas e a procurar soluções
10	Capacidade de tomar as decisões certas e medir o desempenho da equipa, agindo em conformidade

Fonte: Autoria Própria

De entre os factores multiculturais que poderão ter impacto em ambiente de projecto, destaca-se a língua.

Tabela 15 – A língua como facilitador da comunicação

Língua	• As diferenças linguísticas não estão necessariamente na base do que distingue as equipas, sendo que quando os seus elementos falam diferentes línguas, a escolhida deverá ser aquela que todos falam. Deste modo, evitam-se divergências e conflitos. • O gestor de projecto deve possuir habilidades linguísticas.
---------------	---

Fonte: Autoria Própria

Para além destes, o gestor de projecto deve analisar outros factores multiculturais que possam existir e que afectem a produtividade e a eficácia dos resultados do projecto.

VII. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em termos de limitações, este estudo restringe-se à gestão das equipas multiculturais em projectos que foram desenvolvidos em Moçambique. O motivo da escolha prende-se com a carreira de consultoria e de formadora da autora neste território. Se o estudo se tivesse focado em projectos desenvolvidos noutras realidades, os resultados poderiam ter sido outros.

Por seu turno, no estudo de campo são medidas apenas as percepções dos gestores de projecto, não sendo incluídas as dos membros das equipas ou

até mesmo as da gestão de topo. O motivo está relacionado com o facto deste estudo se focar na óptica do gestor de projecto e não numa óptica de recursos humanos propriamente dita, não tendo por isso sido aplicados os questionários aos membros das equipas. Além disso, e como concluído com o questionário, na perspectiva dos gestores de projecto o envolvimento da gestão de topo não é propriamente importante para que o projecto atinja o sucesso.

Para o presente estudo de campo é definida uma amostra não aleatória, que apesar de ser minimamente abrangente (constituída por 60 indivíduos) não é representativa, como tal os resultados atingidos não podem ser generalizados. Por esse motivo, as conclusões e as possíveis linhas de investigação adicionais são reduzidas ao mínimo em termos de relevância.

Assim, e na sequência dos resultados atingidos, verifica-se que algumas questões poderiam ter tido outra profundidade, permitindo uma maior factorização e correlação dos dados e, conseqüentemente, fundamentar melhor o tema e o segmento em questão.

Ainda em relação ao questionário, a ideia inicial era ter conhecimento da população de projectos implementada em Moçambique (por exemplo, no ano de 2018) de modo a que, com base nesta informação, se conseguisse delinear uma amostra representativa. Nesse sentido, procedeu-se a uma visita ao Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação. No entanto, esta informação não foi facultada.

Outra limitação deste estudo de carácter exploratório, prende-se com o desempenho das equipas multiculturais ser um tema complexo, que é afectado por factores que vão para além da língua, como a religião e a formação de base. Inclusive nas várias fases de formação de uma equipa, a multiculturalidade poderá ter um peso diferente ao longo do ciclo de vida de um projecto. Nesse sentido, pesquisas que envolvem apenas a dimensão cultural num projecto, em específico a língua, poderão não representar a análise e a gestão das equipas no seu todo. No entanto, é de referir que a cultura é um dos factores impactantes no desenvolvimento e na gestão de projectos sendo, portanto, relevante estudar.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anantatmula, V. S. & Thomas, M. (2008). “Global projects: how to manage them successfully?” Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/global-projects-manage-successfully-team-7146> [22 de Junho de 2018]
- Anbari, F. T.; Khilkhanova, E. V.; Romanova, M. V.; Ruggia, M.; Tsay, H.-H.; Umpleby, S. A. (2009) “Managing cross cultural differences in projects”. Paper presented at PMI® Global Congress 2009 — North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/managing-cross-cultural-differences-projects-6736>.
- Barczak, Gloria; McDonough, Edward F.; Athanassiou, Nicholas (2006) “So you want to be a global project leader?” *Industrial Research Institute, Inc.*, https://www.researchgate.net/publication/321216333_So_you_Want_to_be_a_Global_Project_Leader [14 de Novembro de 2019].
- BG Building (2010) “O que é Team Building?” <https://www.team-building-portugal.com/news/3-news-team-building-eventos-e-geral/2-teambuilding> [5 de Dezembro de 2017].
- Binder, Jean (2007) *Global Project Management*. Burlington, USA: Gower Publishing Limited, https://books.google.pt/books?id=8o1xCMaW6nMC&pg=PA1&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false [10 de Dezembro de 2017].
- Binder, Jean (2009). “The global project management framework: communication, collaboration, and management across borders.” Paper presented at PMI® Global Congress 2009 – EMEA, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/global-project-management-framework-6863>

- Caccamese, A. & Bragantini, D. (2012). “Beyond the iron triangle: year zero.” Paper presented at PMI® Global Congress 2012 – EMEA, Marsailles, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute. (<https://www.pmi.org/learning/library/beyond-iron-triangle-year-zero-6381>) [10 de Julho de 2018]
- Cherry, Kendra (2019) “Leadership Styles and Frameworks You Should Know” <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312> [11 de Outubro de 2019].
- Ciríaco, Maria (2015) *Moçambique Multicultural e Multilinguístico – Um Estudo de Niketche: Uma História de Poligamia*. Dissertação de Pós-Graduação, Universidade Presbiteriana de Mackenzie, São Paulo, <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/2210/1/Maira%20Ines%20Francisca%20Ciriaco.pdf> [9 de Outubro de 2019].
- CRGP: The Collaboratory for Research no Global Projects (2007) “What is a Global Project” <http://crgp.stanford.edu/research/what.html> [30 de Junho de 2019].
- Day Translations (2019) “The Relationship between Language and Culture Defined” <https://www.daytranslations.com/blog/language-and-culture/> [14 de Novembro de 2019].
- Demilliere, Anne-Sophie (2014) “The Role of Human Resources in Project Management” https://econpapers.repec.org/article/rdcjournl/v_3a5_3ay_3a2014_3ai_3a1_3ap_3a36-40.htm [10 de Fevereiro de 2020].
- Dias, Luiz (2017) “O que são soft skills? Fique por dentro das 6 soft skills mais valorizadas pelas organizações e reinvente-se!” <https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-soft-skills-fique-por-dentro-das-6-soft-skills-mais-valorizadas-pelas-organizacoes-e-reinvente-se/101365/> [2 de Dezembro de 2017].
- Elena, Ranf Diana (2010) *Cultural Differences in Project Management*. Roménia: Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica,

<http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1220102/18.pdf> [30 de Junho de 2019].

- FMI: Fundo Monetário Internacional (2019) “Corpo Técnico do FMI Termina Visita a Moçambique” <https://www.imf.org/pt/News/Articles/2019/11/13/pr19411-mozambique-imf-staff-concludes-visit> [27 de Fevereiro de 2020].
- FMI (2018) “Relatório do FMI No. 18/66 – República de Moçambique” https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj0_tNk6PjAhWMHRQKHRwwDC0QFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.imf.org%2Fpt%2FPublications%2FCR%2FIssues%2F2018%2F03%2F07%2FRepublic-of-Mozambique-Selected-Issues-45702&usq=AOvVaw2kCF6gm4uBzdtk2J6jwD-P [7 de Julho de 2019].
- Gil, Carlos (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas, <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf> [23 de Dezembro de 2020].
- Guessabi, Fatiha (2011) “Blurring the Line between Language and Culture” <https://www.languagemagazine.com/blurring-the-line-between-language-and-culture/> [8 de Agosto de 2020].
- Halverson, Claire B. & Tirmizi, S. Aqeel (2008) *Effective Multicultural Teams*. USA: School for International Training.
- Heathfield, Susan M. (2016) “What Is Team Building?” <https://www.thebalance.com/what-is-team-building-1918270> [25 de Novembro de 2017].
- Henriques, André (2015) “Como gerir equipas multiculturais” All United Sports, <http://www.allunitedsports.com/news/como-gerir-equipas-multiculturais/> [22 de Novembro de 2017].
- Hofstede, Geert (2003) *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- INE: Instituto Nacional de Estatística (2019) “IV Recenseamento Geral da População e Habitação 2017 – Resultados Definitivos Moçambique” <http://www.ine.gov.mz/estatisticas> [7 de Julho de 2019].

- Jenn, Ng Chirk (2006) “Designing a Questionnaire” <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4797036/> [23 de Dezembro de 2020].
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (2005) *The Discipline of Teams*. USA: Harvard Business Review – The high performance organization.
- KPMG (2007) *Gerenciando Projetos Globais – Observações da Linha de Frente*. KPMG Internacional.
- Landau, Peter (2017) “What is a Stakeholder?” <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-a-stakeholder>) [22 de Junho de 2018].
- Lavrakas, Paul (2008) *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Lima, Nádia; Patah, Leandro (2016). A Questão Cultural e a sua Influência na Gestão de Equipas de Projetos Globais, *Future Studies Research Journal*, 8(1), pp. 90 – 112, ISB, 2175-5825.
- Nguyen, Thanh Tung (2013) *Conflicts and Multicultural Team – Developing competencies for managers*. Degree Programme in International Business Bachelor’s Thesis. Lahti University of Applied Sciences. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57124/NguyenThanh_Tung.pdf?sequence=1&isAllowed=y [10 de Julho de 2018].
- Nurick, A. J.; Thamhain, H. J. (2006) “Global Project Management Handbook” In Cleland D.I.; Gareis, R. (eds.) *Developing multinational project teams*. USA: McGrawHill.
- Oaster, Brian (2017) “Why Understanding Culture is Key to Unlocking Language” <https://www.daytranslations.com/blog/understanding-culture/> [1 de Março de 2020].
- Obikunle, Olatunji (2002) *Dealing with cultural diversity in project management: a dilemma in communication*. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

<https://www.pmi.org/learning/library/dealing-cultural-diversity-project-management-129>.

- Ochieng, E.G. & Price, A.D.F. (2009) “Managing cross-cultural communication in construction multicultural project teams: The Case of Kenya and UK”
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786309000878>
[8 de Agosto de 2020].
- O País (2019) “Gestão da coisa pública – quo vadis?”
<http://opais.sapo.mz/gestao-da-coisa-publica-quo-vadis> [31 de Julho de 2019].
- O País (2018) “Investimento Directo Estrangeiro vai duplicar para USD 5,7 biliões em 2019” <http://opais.sapo.mz/investimento-directo-estrangeiro-vai-duplicar-para-usd-57-bilioes-em-2019> [30 de Junho de 2019].
- Pei, Mario & Gaynor, Frank (1954) *Dictionary of Linguistics*. USA: Philosophical Library.
- Ponto, Julie (2015), “Understanding and Evaluating Survey Research”
[Understanding and Evaluating Survey Research \(nih.gov\)](http://www.nih.gov/understanding-and-evaluating-survey-research) [23 de Dezembro de 2020].
- Portal do Governo de Moçambique (n.d.) “Parceiros garantem apoio ao orçamento” <https://www.portaldogoverno.gov.mz/por/Imprensa/Noticias/Parceiros-garantem-apoio-ao-orcamento> [9 de Fevereiro de 2020].
- Portal do Governo de Moçambique (2004) “Constituição da República de Moçambique” <http://www.portaldogoverno.gov.mz/por/Media/Files/Constituicao-da-Republica-PDF> [30 de Junho de 2019].
- Project Management Institute (n.d.) “What is Project Management?”
<https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> [20 de Maio de 2018].
- Project Management Institute (2013) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide (5a Ed.)*. Pennsylvania: PMI.

- Rodrigues, Ivete (2010) *Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: Um Estudo em Empresas Multinacionais*. São Paulo.
- Santiago, Ana (2014) “Sete soft skills para uma carreira de sucesso” http://expresso.sapo.pt/blogues/bloquet_economia/blogue_vipp_valorizacao_img_pessoal_profissional/sete-soft-skills-para-uma-carreira-de-sucesso=f857340#gs.TadV_Gl [10 de Julho de 2018].
- Santos, Adalberto (2017) “Briefing - Como a informação passa de um ponto para outro” <https://www.linkedin.com/pulse/briefing-como-informa%C3%A7%C3%A3o-passa-de-um-ponto-para-outro-santos/> [20 de Novembro de 2017].
- Tenzer, Helene (2016) “How to manage multi-lingual teams?” <https://harzing.com/blog/2016/11/how-to-manage-multilingual-teams> [15 de Novembro de 2019].
- Tenzer, Helene & Pudelko, Markus (2015) “Leading Across Language Barriers: Managing Language-induced Emotions in Multinational Teams” https://www.researchgate.net/publication/277325955_Leading_Across_Language_Barriers_Managing_Language-induced_Emotions_in_Multinational_Teams [8 de Agosto de 2020].
- Tylor, Edward (1871) *Cultura Primitiva*. Londres: John Mursay & Co.
- World Bank Group (2018) “Poverty and Shared Prosperity 2018: Piecing Together the Poverty Puzzle” <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30418/9781464813306.pdf> [9 de Fevereiro de 2020].
- World Population Review (2020) “Poorest Countries In the World 2020” <http://worldpopulationreview.com/countries/poorest-countries-in-the-world/> [9 de Fevereiro de 2020].
- Zwikael, Ofer (2009) *The relative importance of the PMBOK® guide's nine knowledge areas during project planning*. Project Management Journal, 40(4), 94–103.

IX. ANEXO

i. Questionário aplicado a gestores de projectos desenvolvidos em Moçambique

Estimado Gestor de Projecto,

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a sua participação no preenchimento deste questionário, que está a ser desenvolvido no âmbito da Elaboração da Tese de Mestrado “Análise de Factores Multiculturais na Gestão de Projectos Internacionais”.

Os objectivos deste questionário são identificar de que modo a diversidade linguística na equipa de projecto afecta positiva ou negativamente o desenrolar dos projectos internacionais e, posto isto, como é que os gestores de projecto devem agir e interagir com a sua equipa multicultural.

Neste sentido, pedia-lhe que respondesse a cada uma das questões que se segue de forma pensada e verdadeira. Leia bem cada questão e dê a sua resposta sincera. Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas, apenas gostaria de saber a sua opinião.

O seu contributo é de extrema importância!

A sua participação é anónima e a confidencialidade dos dados será garantida.

Muito obrigada pela sua participação!

Dados Gerais

Tempo em que trabalha em projectos internacionais:

☐ Há menos de 1 ano

☐ Entre 5 e 10 anos

☐ Entre 1 e 4 anos

☐ Há mais de 10 anos

Tem certificação em gestão de projectos?

☐ Não

☐ PMP

☐ CAPM

☐ Outra. Qual/is?

Nota: Seleccione um projecto em que tenha trabalhado em Moçambique e responda às perguntas deste questionário referindo-se sempre a esse projecto.

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJECTO

1.1. Em que sector é o projecto em que trabalhou?

☐ Educação	☐ Ambiente	☐ Transportes & Comunicações
☐ Saúde	☐ Justiça	☐ Turismo & Hotelaria
☐ Construção	☐ Serviços	☐ Outro. Qual?
☐ Agricultura	☐ Indústria	☐

1.2. O projecto foi concluído com sucesso?

Indicadores utilizados para medir o Sucesso de um projecto: cumprimento de prazos, cumprimento das tarefas definidas, alcance das metas de âmbito, cumprimento do orçamento disponibilizado e satisfação dos *stakeholders*.

☐ Sim	☐ Não
------------------------------	------------------------------

Se respondeu Não à pergunta anterior, responda à seguinte questão:

1.3. Qual foi o/s motivo/s apontado/s para o projecto não ter tido sucesso?

☐ Não alcançou as metas de prazo	☐ Insatisfação por parte dos <i>stakeholders</i>
☐ O âmbito do projecto não foi bem definido	☐ Incumprimento das tarefas definidas
☐ O orçamento disponibilizado foi insuficiente	☐ Mudanças na equipa de projecto
☐ O orçamento planificado foi insuficiente	☐ Mudanças no gestor de projecto
☐ Outro. Qual/is?	

1.4. Tem experiência fora da província de Maputo (mas em Moçambique)?

☐ Sim	☐ Não
------------------------------	------------------------------

1.5. Considera que os factores multiculturais fora da província de Maputo (em comparação com as outras províncias Moçambicanas) são:

☐ Iguais	☐ Distintos
---------------------------------	------------------------------------

2. EQUIPAS MULTICULTURAIS

2.1. Quais são as principais diferenças entre uma equipa multicultural e uma equipa monocultural?

Indique, p.f., o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. Pedia-lhe que reflectisse sobre o grau em que concorda ou discorda com o que é afirmado, numa escala de 1 a 5 valores, em que:

1. Significa Discordo totalmente
2. Significa Discordo
3. Significa Indiferente
4. Significa Concordo
5. Significa Concordo totalmente

N.	Afirmações	Grau em que concorda				
		1	2	3	4	5
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	O gestor de projecto despende muito mais tempo a gerir equipas multiculturais do que a gerir equipas monoculturais					
2	Gerir equipas multiculturais é mais complexo do que gerir equipas monoculturais					
3	O que distingue as equipas são as diferenças linguísticas					
4	Numa equipa que fala diferentes línguas, a escolhida para estabelecer a comunicação deve ser a Inglesa					
5	Não partilhar a mesma língua pode resultar em divergências e conflitos, sobretudo nas equipas multiculturais					
6	Membros de equipa de diferentes culturas têm motivações e expectativas diferentes					
7	As equipas multiculturais enfrentam mais problemas do que as equipas monoculturais					
8	Os membros das equipas multiculturais entram mais facilmente em conflito entre si (choque cultural)					
9	A diversidade cultural influencia positivamente o desenvolvimento de um projecto					
10	Os membros das equipas monoculturais partilham mais as suas ideias e entendem melhor os problemas, quando comparados com os membros das equipas multiculturais					
11	Os membros das equipas multiculturais quando se encontram afastados geograficamente e com diferentes fusos horários, a comunicação nem sempre é efectiva					
12	As equipas multiculturais diferem na percepção de responsabilidade e autoridade					
13	As equipas monoculturais compreendem mais rapidamente as suas tarefas e respectivas atribuições do que as equipas multiculturais					
14	O alto desempenho de uma equipa está relacionado com a sua monoculturalidade					

2.2. Quais são para si os principais potenciadores ao Desempenho das Equipas Multiculturais? (Seleccione 4 opções)

-
- ☐ Clareza dos planos e objectivos do projecto
-
- ☐ Inteligência emocional dos integrantes da equipa de projecto
-
- ☐ Boas relações interpessoais e partilha de valores
-
- ☐ Bom estilo de liderança e credibilidade do gestor de projecto
-
- ☐ Envolvimento e suporte da gerência
-
- ☐ Potencial de crescimento profissional
-
- ☐ Visibilidade e prioridade do projecto
-
- ☐ Condução técnica apropriada do projecto
-
- ☐ Equipa composta por indivíduos qualificados e competentes
-
- ☐ Reconhecimento do senso de comprometimento
-

2.3. Quais são para si os principais desafios ao Desempenho das Equipas Multiculturais? (Seleccione 4 opções)

-
- ☐ Problemas de comunicação
-
- ☐ Conflitos entre os membros da equipa ou entre a equipa e a organização
-
- ☐ Percepções diferentes dos objectivos e prioridades entre os membros da equipa
-
- ☐ Baixo nível de qualificação do gestor do projecto ou líder da equipa
-
- ☐ Baixo nível de confiança, respeito e credibilidade em relação ao líder da equipa
-
- ☐ Recursos ineficientes
-
- ☐ Reconhecimentos e recompensas insuficientes
-
- ☐ Falta de desafios e interesse
-
- ☐ Falta de suporte e envolvimento da gestão de topo
-
- ☐ Falta de definição de responsabilidades dos membros da equipa
-
- ☐ Falta de comprometimento da equipa
-
- ☐ Objectivos e prioridades conflitantes
-
- ☐ Ambiente de trabalho instável, insegurança em relação ao emprego, ansiedades
-

3. FACTOR MULTICULTURAL – LÍNGUA

3.1. Qual é a sua língua-mãe? / Quais são as suas línguas-mãe?

☐ Português	☐ Francês
☐ Espanhol	☐ Alemão
☐ Inglês	☐ Outra. Qual/is?

3.2. Que língua/s fala?

☐ Português	☐ Francês
☐ Espanhol	☐ Alemão
☐ Inglês	☐ Outra. Qual/is?

3.3. No projecto internacional em que trabalhou, que língua/s a sua equipa falava?

☐ Português	☐ Francês
☐ Espanhol	☐ Alemão
☐ Inglês	☐ Outra. Qual/is?

3.4. Qual era a língua falada no projecto?

☐ Português	☐ Francês
☐ Espanhol	☐ Alemão
☐ Inglês	☐ Outra. Qual/is?

3.5. Em algum momento, sentiu que a diversidade linguística foi um obstáculo ao desenvolvimento do projecto?

☐ Sim	☐ Não
------------------------------	------------------------------

*Se respondeu **SIM** à pergunta anterior, responda à questão seguinte:*

3.6. De que forma a diversidade linguística foi um obstáculo ao desenvolvimento do projecto?

☐ Falha na comunicação	☐ Falta de espírito colaborativo
☐ Diferenças culturais	☐ Outro. Qual/is?

4. PROJECTOS INTERNACIONAIS

4.1. Quais são para si as principais vantagens dos projectos constituídos por equipas multiculturais? (Selecione 4 opções)

- ☐ Possibilidade de atrair os melhores profissionais, independentemente do seu local de origem
- ☐ Maior conhecimento das necessidades dos consumidores
- ☐ Maior flexibilidade
- ☐ Aumento da produtividade
- ☐ Facilidade da realocação dos profissionais
- ☐ Capacidade de integrar diferentes perspectivas na resolução dos desafios do projecto

4.2. Quais são para si os principais desafios dos projectos constituídos por equipas multiculturais? (Selecione 4 opções)

- ☐ Adaptação da cultura organizacional
- ☐ Adaptação da estrutura organizacional
- ☐ Adaptação do trabalho em função de fusos horários diferentes
- ☐ Construção de confiança entre profissionais de diferentes nacionalidades
- ☐ Lidar com as diferenças linguísticas
- ☐ Estabelecer a identidade da equipa
- ☐ Gerir diferenças culturais
- ☐ Gerir conflitos
- ☐ Fornecer capacitação em comunicação intercultural

5. RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE UM GESTOR

5.1. Que habilidades e competências são necessárias para gerir uma equipa multicultural?

Indique, p.f., o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. Pedia-lhe que reflectisse sobre o grau em que concorda ou discorda com o que é afirmado, numa escala de 1 a 5 valores, em que:

1. Significa Discordo totalmente
2. Significa Discordo
3. Significa Indiferente
4. Significa Concordo
5. Significa Concordo totalmente

N.	Afirmações	Grau em que concorda				
		1	2	3	4	5
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	Compreender e ser tolerante com determinados comportamentos culturais bem como a pequenos erros					
2	Tratar por igual todos os elementos da equipa, apesar das diferenças culturais					
3	Capacidade de adaptação na presença de uma equipa multicultural, bem como aprender a lidar com a mesma					
4	Possuir habilidades linguísticas					
5	Predisposição para entender os problemas dos elementos da equipa, sendo compreensível e oferecendo-lhes apoio					
6	Incentivar e motivar a equipa					
7	Ter uma escuta activa, ouvindo atentamente					
8	Respeitar a opinião dos elementos da equipa					
9	Comunicação directa, eficaz e frequente com a equipa					
10	Partilhar conhecimento com os elementos da equipa, desenvolvendo as suas capacidades					
11	Dar frequentemente <i>feedback</i> individual a cada membro, bem como à equipa como um todo					
12	Compreender como cada cultura e personalidade reage a <i>feedbacks</i> menos positivos, evitando constranger a pessoa					
13	Delegar tarefas e fazer o acompanhamento sempre que necessário, envolvendo a equipa e direccionando-a					
14	Gerir as expectativas da equipa e dos <i>stakeholders</i>					
15	Ser pró-activo a resolver problemas e a procurar soluções					
16	Capacidade de tomar as decisões certas e medir o desempenho da equipa, agindo em conformidade					
17	Ter um bom relacionamento com a equipa					
18	Ser rigoroso e exigente com a equipa					

O questionário terminou. Confirme, por favor, que respondeu a todas as questões.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração!