

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA PESQUISA INTERCULTURAL – O PROJETO iGOES COMO EXEMPLO <sup>1</sup>

Project management and the intercultural research  
- the project iGOES as a case study

Jürgen Deller <sup>2</sup> - Anne-Grit Albrecht <sup>3</sup>

## Resumo

Trata-se da descrição de características de sucesso de projetos desenvolvidos em perspectivas internacionais tomando como exemplo o projeto intitulado iGOES – Generalização Internacional de Fatores de Sucesso entre Expatriados. A colocação internacional de pessoal no trabalho vem aumentando e desempenhando papel importante para o desenvolvimento das organizações no futuro. Melhorar a performance dessas pessoas e aumentar a sua chance de sucesso nas novas situações de trabalho depende do conhecimento obtido por meio de pesquisas seguras e com instrumentos equivalentes em perspectiva internacional. O levantamento de dados em diferentes culturas sobre o tema da expatriação, a exemplo de critérios para a transferência de empregados contratados por empresas internacionais, sua adaptação aos novos ambientes culturais e o desempenho nessas novas situações, tem sido feito apenas parcialmente e de forma não sistemática. Ao mesmo tempo, pessoas com atuação gerencial e trabalhista internacional acreditam, em sua maioria, que o sucesso de empregados que se encontram nessa situação tem as mesmas características, independentemente de seu país de origem ou de destino. No presente estudo se utilizaram instrumentos como entrevista, questionário e testes psicológicos para levantar conhecimento sobre a adaptação e o desempenho dos pesquisados. Com a utilização de instrumentos de pesquisa adequados, a colaboração institucional internacional e o levantamento de uma amostra que permite a generalização de seus resultados sobre empregados expatriados, o projeto iGOES se apresentou como o maior projeto no âmbito da pesquisa diagnóstica sobre expatriação, uma vez que todos os clusters culturais do mundo são levados em conta.

**Palavras-chave:** Expatriação; pesquisa internacional; Psicologia Econômica; gerenciamento de projetos; cultura.

## Abstract

This is the description of characteristics of successful projects developed in international perspective taking as an example the project entitled iGOES, international Generalization of Expatriate Success Factors. The placement of international staff at work is growing and playing an important role in the development of organizations in the future. Improve their performance and increase their chance of success in new work situations depend on the knowledge gained through secure research with equivalent instruments in international perspective. Survey data in different cultures on the subject of expatriation, the example of criteria for the transfer of employees hired by international companies, their adaptability to new cultural environments and performance in these new situations have been studied only partially and unsystematically. At the same time, managers with international reach believe, in most cases, the success of employees who are in this situation have the same characteristics regardless of their country of origin or destination. For the treatment of questions related to cultural adequacy of projects it was used different instruments such as interviews, questionnaires and psychological tests. With these resources it was possible to raise and increase the knowledge on adaptation and performance of respondents. With the help of appropriate research tools, with the collaboration among different research teams and with no international institutional support it was possible to survey a sample that allows generalization of results on expatriate employees. Therefore, the project iGOES presented itself as the largest project in the field of diagnostic research on expatriation, in which all cultural clusters in the world are taken into account.

**Keywords:** Expatriation; International research; Economic Psychology; Project management; Culture.

<sup>1</sup> Traduzido do original alemão por Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (Internationales Projektmanagement in der interkulturellen Forschung – am Beispiel des Projektes iGOES).

<sup>2</sup> Leuphana Universität Lüneburg. Institut für Strategisches Personalmanagement. E-mail: deller@uni.leuphana.de

<sup>3</sup> Leuphana Universität Lüneburg. Institut für Strategisches Personalmanagement. E-mail: a.albrecht@uni.leuphana.de

## 1 - INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é a descrição de características críticas de sucesso de projetos de pesquisa internacionais no âmbito de temas interculturais. Os autores apresentam, de um lado, elementos críticos de sucesso de gerenciamento internacional de projetos a partir de sua própria experiência no que pode ser descrito como o maior projeto de pesquisa de diagnóstico econômico e psicológico, no qual foram entrevistados pessoalmente, até o momento, mais de 2.300 expatriados ao redor do mundo. Por outro lado, introduzem-se informações temáticas escolhidas acerca da utilização de instrumentos de pesquisa internacional. Projetos internacionais se diferenciam fundamentalmente não apenas nos elementos de grande complexidade, conforme descritos no presente estudo. A utilização de instrumentos adequados nesses projetos é de grande importância científica. Na realização de um projeto de pesquisa no âmbito das Ciências Sociais simultaneamente em dois diferentes países, por exemplo, é necessário garantir que os instrumentos de pesquisa adotados possam ser utilizados de forma equivalente nas duas culturas. No atual trabalho serão tratadas questões de adequação cultural de projetos, equivalência de instrumentos, bem como o projeto de pesquisa iGOES.

## 2 - iGOES – PROJETO DE PESQUISA INTERCULTURAL GERENCIADO POR UM GRUPO DE PESQUISA INTERNACIONAL

Os objetivos do projeto iGOES serão apresentados após a descrição de suas condições e ponto de partida. A importância da equivalência dos instrumentos para a abordagem dos construtos utilizados para o levantamento internacional de dados será tratada no último item do atual texto.

### 2.1 Ponto de Partida

As bases científicas para o projeto International Generalization of Expatriate Success Factors (iGOES) formam o estado da arte da pesquisa atual sobre expatriação de pessoal. O estado atual da pesquisa ainda tem muito espaço para crescimento: pesquisas sobre esse tema aplicado têm, até o momento, abordado apenas, e de forma geral, diferentes grupos culturais. Uma amostra necessária para uma generalização de seus resultados não foi obtida internacionalmente até o momento. O levantamento de dados em diferentes culturas não foi feito de forma sistemática. Além disso, critérios da forma de transferência de empregados contratados, como, por exemplo, adaptação no novo ambiente cultural no lazer e no trabalho ou desempenho conseguido no local de trabalho, são abordados, nos diversos estudos, de maneira diferenciada ou com medidas psicométricas de qualidade duvidosa. No que tange ao construto “desempenho no trabalho”, este é abordado por meio de uma única pergunta, isto é, a partir da medida por um único item. Além disso, frequentemente são levantadas apenas opiniões pessoais, obtidas diretamente dos próprios entrevistados, sem considerar visões externas sobre os temas pesquisados. Os critérios utilizados nem sempre são definidos com precisão, tampouco claramente diferenciados entre si. A pesquisa empírica nesse campo tem, regularmente, se ocupado com construtos específicos de competência intercultural, negligenciando a segurança dos resultados para sua eficácia e adaptação em novos contextos de trabalho em realidades nacionais distintas.

Empresários com atuações internacionais, em sua maioria, creem, de modo pragmático, que o sucesso de seus empregados se relaciona às mesmas características ao redor do mundo e não se diferenciam segundo o país de origem ou de destino. Muitos instrumentos introduzidos como modelos de competência, que estão na base da escolha e do desenvolvimento global de empregados, seguem esses princípios.

Colocação internacional de pessoal no trabalho continuará tendo um papel importante para o desenvolvimento de organizações no futuro. Ao mesmo tempo, a flutuação de pessoas colocadas internacionalmente é maior do que no âmbito nacional (Services, 2009). Vale a pena ressaltar que problemas de desempenho no campo da colocação de empregados no âmbito internacional vêm recebendo mais atenção nos relatos científicos e técnicos do que aqueles relativos a essa colocação em âmbito nacional.

Esse pano de fundo é o ponto de partida para o planejamento e a realização de um levantamento de dados da segunda autora do atual estudo em sua dissertação para a organização de um quadro de dados no trabalho de doutoramento do primeiro autor, professor Deller. Após a apresentação do projeto da dissertação nomeada, outros estudantes se mostraram interessados em também levantar dados noutros países para usar em suas dissertações. Daí surgiu a pergunta sobre uma ampliação sistemática do projeto original. Em função de um contato já existente entre o professor Jürgen Deller e o professor Deniz Ones, da Universidade de Minnesota, EUA, foi combinada a realização do projeto internacional iGOES. O professor Stephan Dilchert, do Baruch College, EUA, a segunda autora e Frieder Paulus, doutorandos da Universidade Leuphana Lüneburg, bem como 47 estudantes, que realizaram a grande parte do levantamento de dados, também integram o projeto iGOES.

## 2.2 Objetivos

Nas pesquisas atuais foram identificadas perguntas-chave que podem se tomar como temas-chave do projeto iGOES. Trata-se de questões que dizem respeito ao campo da generalização de achados relatados na literatura e obtidos a partir de amostras norte-americanas. Questões que abordam a necessidade de características de personalidade específicas para o sucesso de pessoas enviadas a trabalhar no exte-

rior, e também a dúvida sobre a possibilidade de certas características pessoais prever determinados critérios e ainda critérios em determinadas regiões culturais. A característica de personalidade “extroversão” está, por exemplo, intimamente relacionada com adaptação? Sendo o caso, isso vale para todas as culturas igualmente ou as relações mudam segundo as culturas, por exemplo, no caso da China e dos Estados Unidos? A adequação de uma determinada pessoa para expatriação é, portanto, antes específica para uma determinada cultura (culturalmente específico) ou ampla para todas as culturas ao redor do mundo (culturalmente amplo)? No caso de haver diferenças, também podem ser diferenciadas a força da relação da adaptação e da performance no trabalho entre diferentes regiões culturais?

Primeiramente é necessário diferenciar, de maneira empírica, regiões culturais a fim de esclarecer os campos de validade cultural de adequação (especificidade cultural versus amplitude cultural). O projeto iGOES se orienta, para isso, nos resultados do projeto GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; ver também sobre o projeto GLOBE: Hanges, Lyon, & Dorfman, 2005). A identificação de dez clusters culturais, formados cada um por diversas culturas, é o resultado do GLOBE: Anglo-Europa, Europa germânica, Ásia confucionista, África subsaariana, Oriente Médio, Ásia meridional, Europa oriental, Europa latina, Europa setentrional, América Latina. O cluster Europa germânica é formado, por exemplo, pela Holanda, Áustria, a parte da Suíça de língua alemã e Alemanha; Ásia confucionista é formada pela China, Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura, Hong Kong e Japão. Objetivou-se o levantamento de um número de dados significativo em cada um desses clusters para poder encontrar definições coincidentes sobre a possível generalização de relações. Para isso, devem ser levantados cem registros de dados por cluster cultural, com pelo menos uma avaliação externa. O levantamento dos dados é feito por meio de en-

entrevistas de 90 minutos de duração com expatriados alemães nos seus respectivos países anfitriões. Um motivo importante para se tentar responder a essas questões é a busca da definição e a conceituação dos critérios utilizados, como a performance no trabalho e a adaptação à vida no país anfitrião. Para acompanhar a pesquisa internacional, utilizaram-se, em parte, medidas já publicadas. Ao mesmo tempo, o grupo desenvolveu o campo conceitual a partir de uma base analítica do estado atual da pesquisa científica. Dessa forma, os campos de construtos já existentes foram completados com um número significativo de itens, além do que a medição da performance no trabalho em geral e de suas facetas teve melhor cobertura. Um grande número de construtos foi utilizado (performance, satisfação no trabalho, satisfação na vida, adaptação com duas medidas diferentes: Black and Stephens [1989], bem como curvas retrospectivas). Além disso, foram acrescentadas à autoavaliação outras perspectivas, como colegas e pessoas de relações privadas.

No campo dos preditores foi utilizado um grande número de instrumentos, cuja utilidade de aplicação ainda não foi suficientemente pesquisada, que serão introduzidos com sucesso no âmbito nacional, por exemplo, uma medida de capacidade e medidas diferenciais de personalidade.

Ao todo, considerações sobre a possibilidade de conectividade e de atualização dos construtos utilizados e dos instrumentos para sua abordagem desempenharam um papel de igual importância.

### 2.3 Instrumentos Utilizados

Os instrumentos utilizados podem ser divididos em dois grupos: preditores, com os quais a preparação durante a expatriação pode ser prevista, e critérios para sua abordagem.

Os seguintes itens fazem parte dos preditores no projeto iGOES: Teste de Pessoal Wonderlic (Wonderlic Inc., 2002), como medida de capacidade; medidas de perso-

nalidade como aquelas das cinco grandes dimensões da personalidade (Big Five); a NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992; Ostendorf & Angleitner, 2004); escala para medida de autoavaliações centrais (CSE) (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003); bem como uma medida de tolerância à ambiguidade (Kischkel, 1984). No âmbito da demografia foram utilizados dados biográficos como formação e experiências internacionais anteriores ou idade e sexo. Ainda foram utilizadas medidas de apoio organizacional (Kraimer & Wayne, 2004) e de natureza social (Zimet, Dahlem, Zimet, & Farley, 1988). Todos os preditores foram medidos com autodescrições, alguns também com avaliação de outras pessoas.

Os critérios podem ser agrupados em três áreas, nomeadamente performance no trabalho, adaptação e satisfação. A primeira área, performance no trabalho, baseia-se numa taxonomia sugerida por Sinagil and Ones (2003), adaptação foi abordada com escalas de Black and Stephens (1989) e de Deller and Albrecht (2005), enquanto satisfação no campo do trabalho e da vida foram medidas, respectivamente com ajuda de Judge, Locke, Durham and Kluger (1998) e Diener, Emmons, Larsen and Griffin (1985). Para que os critérios fossem abordados com alta precisão, incluíram-se diferentes perspectivas na medida: paralelamente à perspectiva de autodescrição adicionaram-se descrições de outras pessoas sobre a performance no trabalho e adaptação no país anfitrião. Avaliações feitas por outras pessoas não são importantes somente para a abordagem adequada de construtos (em especial performance no trabalho). Especialmente no âmbito intercultural é possível se obter avaliações de expertos, que têm oportunidades de observar comportamentos. Exatamente esses expertos, trabalhadores locais, colegas e dirigentes, têm as condições necessárias para avaliar adaptação às condições no país anfitrião. No âmbito da vida familiar cotidiana foram também solicitadas, em cada caso, opiniões aos (às) companheiros (as) dos entrevistados.



## 2.4 Levantamento de Construtos em Diferentes Culturas

O levantamento concomitante dos mesmos construtos em diferentes culturas resulta num desafio especial em projetos internacionais. Dessa forma, imagina-se que num projeto aspectos da personalidade podem ser abordados tanto na China quanto na Alemanha na população local. Planeja-se levantar características de personalidade diferentes com a utilização de uma medida dos Big Five, por exemplo, com ajuda do NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992).

Observemos, portanto, este caso de um levantamento em duas línguas com a utilização do mesmo construto, por exemplo, da performance ou da personalidade e inteligência. Que condições devem respeitar os procedimentos que abordam comparativamente esses construtos, igualmente, nas duas culturas? Uma condição para a utilização são aspectos diferentes da equivalência que sucedem nesse ponto com base em Deller, Warszta und Albrecht (in Druck). Para a apresentação de outros efeitos culturalmente específicos no psicodiagnóstico consideraram-se também Deller et al. (in Druck).

Geisinger (2003) define instrumentos de medida como equivalentes quando abordam um aspecto em duas ou mais culturas na mesma medida. Equivalência não é, contudo, uma característica de um instrumento de diagnóstico em si, mas depende, ao lado do instrumento utilizado, também da cultura pesquisada. A equivalência em si muda, portanto, com o tempo, na dimensão em que as culturas mudam. Para Geisinger, equivalências se diferenciam segundo a língua, funcionalidade, conceituação e medida.

Segundo esse autor, as línguas são o elemento de maior diferenciação entre as culturas. A equivalência linguística não pode ser obtida simplesmente por meio da tradução literal de instrumentos escolhidos nas línguas nacionais. Conteúdos signifi-

cativos têm de ser observados na tradução. Isso vale, principalmente, no caso de gírias e expressões idiomáticas. Assim o provérbio em alemão comparar maçãs com peras equivale em inglês a comparar maçãs com laranjas e em português comparar alhos com bugalhos<sup>3</sup>. De modo semelhante a observação também vale no procedimento de adaptação de desenhos e ilustrações na cultura correspondente. O seguinte exemplo de Bleichrodt, Hoksbergen and Khire (1999) é descrito na Psicologia Pedagógica: a adaptação de um teste de inteligência holandês para crianças escolares baseado em fotos para a cultura indiana. Apresentações ilustrativas de pessoas, roupas e objetos de uso cotidiano foram mudadas para poder se ter material-estímulo confiável culturalmente. Material não confiável significa dificuldade cognitiva adicional e pode, eventualmente, até mesmo causar mal-estar, contaminando a performance no teste e interferindo nos resultados. Há, por exemplo, na versão holandesa do teste uma imagem de uma mulher com uma saia curta. Na versão indiana a imagem é trocada pela de uma mulher com saia longa.

Por outro lado, equivalência conceitual se refere à validade do teste, especialmente à validade do construto. Em testes adaptados culturalmente os mesmos construtos devem ser medidos um a um. Essa validade de construto, que é exigida na mesma medida para cada cultura, é dada como certa quando em ambas as culturas existir uma cadeia nomológica comparável. Esta coloca aquele construto medido pelo teste em relação com os construtos estabelecidos. Construtos utilizados devem, nesse caso, apresentar alta correlação (validade convergente), enquanto construtos dessemelhantes no conteúdo devem apresentar baixa relação (validade discriminativa). Quando um construto medido em duas culturas com duas versões de teste apresenta nas culturas relações semelhantes pode-se falar de equivalência conceitual.

<sup>3</sup> Expressão em português acrescentada pelo tradutor para ajudar na compreensão do tema.

Fala-se de equivalência funcional se os aspectos descritos de testes adaptados culturalmente tiverem o mesmo objetivo e o mesmo significado nas distintas culturas. Por exemplo, um cumprimento com as mãos na Alemanha é funcionalmente equivalente a uma curvatura com o corpo no Japão. Sinais manuais têm diferentes significados de cultura para cultura. Na Alemanha, um círculo feito com o dedo indicador e polegar significa acordo ou elogio. Na Itália esse mesmo sinal é agressivo, assim também o seria no Brasil <sup>4</sup>. A equivalência funcional não pode deixar de ser testada para se evitar erros de interpretação tanto por parte dos candidatos quanto por parte dos avaliadores. Com isso, uma adaptação puramente linguística não garante, por si, uma adaptação segura de instrumentos de escolha múltipla.

Equivalência métrica aponta características psicométricas semelhantes (como, por exemplo, distribuição dos resultados do teste, dificuldades e confiabilidade) de dois procedimentos de testagem em diferentes culturas. Equivalência conceitual é, nesse caso, a condição para a equivalência métrica. Um valor de um teste tem de ter o mesmo significado em ambas as culturas.

Somente quando todos os quatro aspectos da equivalência são atendidos, as medidas em distintas culturas são comparáveis. As diretrizes da Comissão Internacional de Testes (ITC) para a adaptação de procedimentos de testagem (International Test Commission, 2010) também foram consideradas. Segundo a compreensão da ITC, a adaptação de procedimentos de testagem atenta ao contexto cultural global no qual o procedimento deve ser utilizado. As diretrizes exigem validade para cada transposição de um procedimento de testagem para uma outra cultura. Isso vale independentemente da necessidade de uma tradução. Quatro categorias devem ser levadas em conta na adaptação de procedimentos de testagem: 1) contexto cultural, no qual efeitos irrelevantes

para os objetivos da avaliação devem ser minimizados; 2) desenvolvimento e adaptação de testes, por exemplo, atenção às diferenças culturais e linguísticas, bem como confiança ao lidar com o material nas culturas; 3) aplicação do teste, por exemplo, a utilização de material e instrução adequada; 4) documentação, nomeadamente das mudanças com a informação sobre equivalência existente e interpretação dos resultados, por exemplo, informações do autor do teste sobre a forma como contextos socioculturais e ambientais das populações testadas podem influenciar a performance no teste e como isso deve ser levado em conta na interpretação dos resultados. Observando-se esse pano de fundo, conclui-se que para um procedimento internacional de pesquisa a segurança dessas formas de equivalência são fundamentais. Somente assim, se estiver assegurado que se mediu a mesma coisa, poderão ser abordadas também diferenças que dizem respeito ao campo e objeto da medida pretendida e não somente ou parcialmente serão reveladas diferenças que resultam da insuficiência dos procedimentos de testagem.

A comparabilidade internacional dos resultados foi uma exigência do iGOES. Por isso, procedimentos com aspectos de equivalência fizeram parte desse projeto. Dessa forma, existiu não somente uma tradução para o NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) desenvolvido originalmente nos Estados Unidos. A nosso ver, o procedimento foi pesquisado exaustivamente segundo os aspectos relevantes de equivalência. Isso também é essencial para a possibilidade de comparação do projeto de pesquisa com os resultados obtidos em outras línguas. Somente a manutenção das exigências de equivalência possibilita, portanto, também uma ordenação e discussão dos resultados de pesquisa nos contextos nacionais e internacionais. Essa manutenção é, por essas razões, uma condição importante para a publicação dos resultados de pesquisa obtidos com o projeto em revistas científicas conceituadas.

<sup>4</sup> A observação sobre o Brasil é uma nota do tradutor.

### 3 - FUNDAMENTOS DE UM GERENCIAMENTO DE PROJETO INTERNACIONAL

#### 3.1 A Orientação de Pinto e Slevin

Tão logo o conteúdo básico do conceito para um projeto de pesquisa internacional é desenvolvido e combinado, apresenta-se o desafio para sua realização. Orientações como propostas por Pinto and Slevin (2006) podem proporcionar pistas com as quais se assegura seu sucesso de forma sustentável (compare também Lientz & Rea, 2003). Exemplos em forma de experiências a partir do projeto iGOES serão apresentados para ilustrar pontos específicos desse procedimento.

Pinto and Slevin (2006) apresentam um perfil de implementação de projeto (PIP) que permite a seu gerente calcular os lados comportamentais “vulneráveis” do processo de gerenciamento e assim poder constatar o status do projeto em relação às pessoas envolvidas. O PIP enfoca dez fatores críticos de sucesso (CSF, Critical Success Factors) e pode ser utilizado em gerenciamento operativo. Além disso, encontram-se repetidamente na literatura referências à importância dos participantes para o sucesso do projeto (por exemplo, Cooke-Davis, 2002). O tema sobre a importância inestimável dos participantes do projeto deve ser abordado de maneira destacada no presente artigo. O PIP atualmente apresentado foca mais fortemente os fatores de gerenciamento.

O modelo para assegurar o sucesso é composto pelos dez seguintes fatores tomados, bem proximamente, do modelo empiricamente desenvolvido e validado por Pinto and Slevin (2006). Segundo os autores, são fatores que têm alta correlação com o sucesso tarefas do projeto, apoio através dos níveis superiores de gerenciamento, plano do projeto, opinião dos clientes, pessoal, conhecimento técnico, aceitação pelo cliente, acompanhamento do projeto e feedback, comunicação e, por último, resolução de problemas. Pinto and Covin (1989) lista-

ram ainda outros aspectos: características do diretor, poder e política, efeitos do ambiente e urgência.

Como pode ser apreendido da apresentação dos fatores, o gerenciamento de projetos internacionais é um processo, em geral, bastante complexo. Por essa razão, sistemas de acompanhamento e gerenciamento são criados para dar sustentação ao planejamento, à execução e ao controle. Esses sistemas devem apoiar projetos complexos manualmente ou com ajuda de computador (detalhes em Pinto and Slevin, 2006). Ao todo, tanto dados “duros” e fatos como também variáveis comportamentais “suaves” desempenham um papel e contribuem para o sucesso do projeto. Especialmente no que tange ao contexto internacional, os fatores “suaves”, como a qualidade do pessoal participante ou o apoio através de top management, são decisivos para o seu sucesso. O PIP é uma ferramenta de gerenciamento, que possibilita aos responsáveis o acompanhamento e a condução de ambos os aspectos críticos para o sucesso do projeto. Os dez fatores oferecem, além disso, estruturação para uma ampla apresentação da atual pesquisa internacional.

Por essa razão deverão ser comentados brevemente. A seguir será introduzida a pesquisa, utilizado-se, para tanto, da sistemática apresentada.

#### Tarefas do projeto

Inicialmente serão descritos o objetivo e a direção geral do projeto. A decisão pela realização de um projeto reflete também a disponibilidade de uma organização em proporcionar os meios necessários no tangente a tempo, finanças, pessoal e material. O pré-requisito fundamental para o lançamento de um projeto é a visão convincente sobre a tarefa do projeto. Uma razão comum para o fiasco de um projeto é a necessidade da adequação de suas tarefas depois de já ter sido gasta uma grande parte dos recursos disponibilizados.

No iGOES os objetivos foram estabelecidos juntamente em muitos encontros pessoais de seus participantes. Após levantamento inicial realizaram-se adaptações no desenho do projeto para tornar suas metas mais facilmente alcançáveis. Por meio da inclusão de todos os participantes, foi possível assegurar comunicação direta das decisões, paralelamente a um trabalho conjunto. Os recursos para essa fase tiveram origem nas verbas que cobrem custos de viagem para os coordenadores no âmbito das disciplinas. Não houve uma solicitação de financiamento específico.

#### Apoio através do nível superior de gerenciamento

Depois da definição das tarefas, o apoio através das pessoas responsáveis em uma organização (top management) deve ser esclarecido. Nesse caso, não se trata somente de apoio financeiro. Apoio potencial em situações difíceis depende do convencimento de níveis gerenciais superiores. O acesso rápido a pessoas que são responsáveis pelas decisões e a decisões é exigência importante para o sucesso de um projeto em situações difíceis. O nível mais alto de decisão no iGOES é formado pelos professores participantes. Eles estavam e estão convencidos da necessidade de procurar alcançar metas relevantes com o projeto. Na realidade, a disponibilidade de ajudar em situações difíceis depende também das metas concorrentes das pessoas participantes. Todos os membros do projeto podiam ser acessados imediatamente. Os problemas podiam ser resolvidos basicamente com o apoio em uma hierarquia plana.

#### Planejamento do projeto

Um procedimento bem-sucedido em um projeto pressupõe um plano refletido e diferenciado com medidas detalhadas e definidas. Todas as atividades necessitam ser planejadas. Um ordenamento claro de fontes críticas é importante para o sucesso de um projeto (pessoal, finanças, materiais).

Da mesma forma é importante o acompanhamento e controle contínuo da situação do projeto, para assim, em caso de necessidade, poder intervir imediatamente. Deve-se acompanhar o progresso do projeto e não apenas os recursos utilizados.

No caso se observa um grande desafio para o curso de um projeto internacional. Vale a pena gastar muita energia com o planejamento detalhado para que não se seja surpreendido e ainda incomodado com tarefas emergentes não planejadas. Assim, a temporada dos entrevistadores no estrangeiro foi meticulosamente planejada: os entrevistadores, todos eles estudantes de Lüneburg, deveriam manter um contato no país anfitrião no caso de situações difíceis. Essa pessoa deveria ser identificada inicialmente. A pessoa poderia ser do grupo de conhecidos dos membros do projeto, como no caso de Verona (Itália), mas também de uma organização na qual os estudantes estariam estagiando, como na Volkswagen em Xangai, China. Networks profissionais da equipe do projeto ajudaram muito nesse caso.

Ainda foi necessário um planejamento prévio detalhado em relação ao financiamento do levantamento de dados, por exemplo, da viagem e dos custos de hospedagem dos entrevistadores. O mesmo se pode dizer para seguros obrigatórios e de saúde, vacinas necessárias, bem como a viabilização de vistos. Tendo em vista que os meios financeiros da cadeira na Universidade de Lüneburg eram bastante limitados e que não se dispunha de outros meios, os estudantes contaram com grande ajuda da segunda autora do projeto na busca e solicitação de mais recursos. Identificaram-se organizações como o Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico (Deutscher Akademischer Austausch Dienst – DAAD) ou fundações importantes, como a Sociedade Universitária de Lüneburg, às quais foram feitos pedidos. Uma preparação detalhada foi imprescindível, do contrário não teria sido possível fazer o levantamento de muitos dados para a pesquisa. O projeto teria sofrido, no caso, um grande atraso.



## Consultas aos clientes

Um cliente é aquela pessoa que no final usufruirá dos resultados previstos do projeto. Clientes podem estar localizados na própria organização que abriga o projeto ou fora dela. Uma vez que ele é realizado para o benefício de um cliente, consultas e acordos com os clientes antes e durante sua realização são críticos para seu sucesso. Frequentemente ocorre um grande número de mudanças durante o curso do projeto. Por isso os clientes precisam ser sempre informados sobre seu status atual, para que não sejam tardiamente surpreendidos. O time do projeto necessita conhecer as necessidades do cliente continuamente.

Quem são os clientes de um projeto de pesquisa? Do nosso ponto de vista, o projeto pode ter clientes comerciais e científicos. Ambos os grupos podem ter interesse na utilização dos resultados advindos de projetos de pesquisa. Para manter os clientes informados sobre o curso do projeto se oferecem, no âmbito científico, jornadas durante as quais são relatados conceito, primeiros resultados e experiências. Nesse sentido, os primeiros resultados do projeto foram apresentados em jornadas nacionais e internacionais, a exemplo da Jornada da Sociedade de Psicologia Organizacional e Industrial (Society for Industrial and Organizational Psychology – SIOP), em 2008, em São Francisco. A construção de interesse em futuros resultados do projeto é um dos efeitos desse procedimento. Isso pode resultar em convites de editores e organizadores de publicações para que sejam elaborados artigos a serem a eles submetidos. Também no âmbito da própria organização universitária há interesse no projeto e em partes de seus resultados. O número de monografias e dissertações que resulta do projeto é um aspecto interessante, mas também resultados em forma de publicações se apresentam como informações importantes para a administração acadêmica e podem, por sua vez, reverter em posterior financiamento para as disciplinas.

Os contatos com clientes comerciais causam também efeitos relevantes. Sugestões colhidas na prática servem para ser inseridas no desenvolvimento do desenho do projeto. No caso também podem levá-los a se interessar pelos resultados. Esses clientes possibilitam o acesso pessoal a colaboradores nas organizações nos diferentes países anfitriões onde serão realizadas as entrevistas. Os representantes dos clientes comerciais são os próprios entrevistados que, em geral, têm interesse em determinados resultados do projeto. A consulta a essas pessoas pode ser também importante para o processo, por exemplo, em relação à aceitação dos instrumentos utilizados.

## Pessoal

O pessoal disponibilizado para o projeto é um elemento de grande importância para que sua execução seja bem-sucedida. Pode-se contar com pessoal competente e motivado? Uma sucessiva e necessária formação desse pessoal pode ser oferecida pela organização? Frequentemente se deixa de dar atenção a esses aspectos. Há pessoal que é incluído no projeto somente porque está disponível ou porque não se adequou a outros projetos. Deve ser assegurado que o pessoal que participa do projeto não o faz apenas por ter sido rejeitado em outros projetos por falta de adequação. A adequabilidade para uma boa realização das tarefas do projeto é um elemento que deve estar presente na obtenção do pessoal para assegurar seu sucesso.

A identificação e obtenção das pessoas certas é uma chave para o sucesso do projeto. Além da competência e motivação da direção do projeto, dois grupos têm um papel decisivo no iGOES: estudantes de doutorado e graduandos. Em ambos os grupos vale tentar buscar pessoas para o projeto, desenvolver competências para sua execução bem-sucedida e manter a motivação.

No iGOES participam doutorandos que se entusiasma com a temática. Ao mesmo tempo, trata-se de pessoas que têm

experiência internacional, em parte também através do levantamento dos dados que entraram no projeto. No que tange ao método, aprendem-no em duas perspectivas, a operacional, com o seu gerenciamento, e a outra no campo científico. Há, de diversas maneiras, formações em ambas as áreas. Enquanto o gerenciamento operativo concorre intimamente com a direção do projeto, a formação científica é apoiada pela participação em cursos de metodologia, como, por exemplo, nos Summer Statistics Workshops da A&M Texas University. O financiamento das despesas pessoais se dá, por um lado, através de uma ocupação parcial em outra organização; por outro lado, através de um trabalho parcial na cadeira na Universidade de Lüneburg financiado pela Fundação Volkswagen.

No âmbito do pessoal também deveriam ser recrutados entrevistadores. No caso atual veio a calhar a grande motivação dos estudantes de Lüneburg para ter experiências no estrangeiro. Paralelamente, podiam escrever, por meio do projeto, seus trabalhos de conclusão de curso (dissertações e monografias) e através disso desenvolver questionamentos próprios além daqueles predefinidos pela equipe. Os dados correspondentes a esses questionamentos podiam ser levantados conjuntamente. A clara motivação dos estudantes, reforçada pela opção de escrever um trabalho de qualificação, se revela também no financiamento: muitos dos 47 estudantes conseguiram meios, de forma que isso resultou em contribuição financeira para o próprio projeto. O tempo de permanência nos diferentes países variava de quatro semanas a três meses, frequentemente as entrevistas eram realizadas nas férias semestrais. Todos os estudantes foram preparados através de treinamentos intensivos, nos quais também eram simuladas entrevistas.

Um desafio especial foi conseguir estudantes para levantar dados no sul da África e na Europa oriental. Exatamente no cluster subsaariano estavam alguns dos países identificados pelo GLOBE que, devido à insegurança na sua compreensão cul-

tural por parte dos estudantes, não foram sequer considerados para o levantamento de dados. Como no caso da África do Sul, país para o qual muitos estudantes mostraram interesse, e é dividida em grupos étnicos subordinados a diferentes clusters culturais pelos autores do GLOBE, pareceu-nos impossível identificar expatriados que tivessem contato apenas com um grupo étnico. Por essa razão não se levantaram dados nesse país. Com base na dificuldade de se obter entrevistadores para determinados clusters culturais, sugere-se que, em futuros projetos, os membros efetivos busquem recursos para o levantamento de dados nesses países que não puderam ser cobertos por estudantes.

### Perícia

Esse fator se refere à disponibilidade do conhecimento específico por parte do pessoal; no lado técnico, diz respeito à disponibilidade da tecnologia necessária. A organização do projeto deve dispor de ambos. Os dois aspectos devem estar ao alcance dos seus membros. Conhecimentos técnicos e disponibilidade da tecnologia necessária são igualmente decisivos para o sucesso do projeto. Não se deve subestimar nenhum dos dois.

Como descrito anteriormente, o conhecimento técnico indispensável para o sucesso do projeto foi construído pessoalmente por e com seus membros. A tecnologia necessária se relacionou a programas básicos de computador para o trabalho com textos e análise de dados. Os meios para os softwares necessários, por exemplo, o SPSS, estavam disponíveis no âmbito das próprias disciplinas.

### Aceitação da clientela

Este campo é sobre a aceitação e o uso dos resultados planejados no projeto por parte dos clientes. A solução mais simples no caso é tratar a aceitação do cliente como um critério de sucesso. Concomitantemente com as contribuições técnicas e

gerenciais fundamentais para o sucesso do projeto, a equipe tem de atuar com técnicas de marketing e de venda com os clientes para assegurar a aceitação do projeto.

A importância da comunicação no campo científico já foi tratada anteriormente. Para se conseguir mais de 2.300 entrevistados, em todo o mundo, que se colocassem à disposição, cada um, por cerca de 90 minutos, vários aspectos tiveram papel preponderante: em primeiro lugar, o entrevistado recebeu a visita de um conterrâneo – alemães, suíços alemães e austríacos só entrevistaram pessoas pertencentes ao cluster Europa germânica. Em segundo lugar, as entrevistas foram realizadas exclusivamente por estudantes. Isso pode ter contribuído para aumentar a vontade dos entrevistados em participar das entrevistas, uma vez já terem sido eles mesmos estudantes. Além disso, os entrevistadores não faziam parte da organização onde os expatriados trabalhavam. Isso permitiu aos entrevistados falar abertamente e sem medo de que possíveis impressões suas, como, por exemplo, sobre a qualidade da preparação para a inserção no exterior por meio do próprio empregador, pudessem ter consequências negativas para eles mesmos.

#### Acompanhamento do projeto e feedback

A cada passo da implementação do projeto é necessário que seja dada uma retroalimentação sobre seu progresso a todos os membros mais importantes da equipe. Esse mecanismo de controle coloca a pessoa responsável em condição de reconhecer problemas e proporcionar soluções. Um balanço a partir do plano do projeto permite a comprovação e correção de desvios. A probabilidade de resultados de alta qualidade está estreitamente relacionada com a qualidade de seu acompanhamento.

Esses elementos desempenham um papel importante em distintos campos do iGOES. Principalmente o acompanhamento e o feedback dos entrevistados tiveram aqui um significado excepcional. Por meio

do contato mais próximo com a gerência e com a direção do projeto, os pesquisadores puderam constatar rapidamente que o caminho inicialmente planejado de conseguir as pessoas para serem entrevistadas com um contato feito através da organização a que pertenciam não tinha qualquer chance de êxito. Essa constatação foi muito ruim, pois haveria, em mantendo a estratégia, o perigo de não se conseguir todos os grupos de colaboradores. O contato pessoal in loco foi então o único que ajudou na obtenção dos candidatos para as entrevistas. Também a utilização de networks sociais, como o Xing ou o Facebook, foi de grande ajuda em alguns lugares, por exemplo em Nova York. Nesse caso pôde-se conseguir acesso rapidamente a pessoas isoladas com a utilização de grupos de trabalhadores contratados. Através da troca de contato pessoal dos entrevistadores e da gerência do projeto, tais informações puderam ser compartilhadas em forma de feedback com todo o grupo de entrevistadores e para eventual utilização posterior.

#### Comunicação

Um componente-chave para o sucesso é a comunicação permanente. Equipes se comunicam continuamente com seus clientes no país de origem. Devem-se manter abertos os canais de comunicação para assegurar uma transferência de informações e uma troca entre os três componentes do processo de comunicação durante a implementação do projeto, nomeadamente sua equipe, os clientes e a organização no país de origem. A gerência do projeto deve ter essa preocupação.

Para uma equipe localizada em três fusos horários diferentes e em dois continentes, esse é um elemento central para o sucesso. Teleconferências regulares que ocorrem em diversos grupos são de grande contribuição nesse caso. Cada organização dessas teleconferências depende, portanto, do tema no momento em questão a ser trabalhado. Se no início se tratava de temas referentes ao planejamento

e à execução do levantamento de dados, os correspondentes atuais seriam temas de avaliação dos dados e de elaboração de publicações científicas.

### Solução de problemas

Um projeto quase nunca segue exatamente o curso traçado segundo o plano estabelecido anteriormente. Projetos necessitam ser adequados regularmente às exigências reais. Para o sucesso do projeto, a existência de planos alternativos, como sistemas ou processos para crises inesperadas ou desvios de planejamento, conforma um último aspecto crítico.

No iGOES mantivemos permanente abertura à comunicação com aqueles que são responsáveis pelos respectivos projetos parciais. Acordos aconteciam por meio de e-mails ou telefonemas, por exemplo, através do skype. Um caso típico de solicitação de informação são os feedbacks sobre os resultados pessoais obtidos em testes pelos entrevistados. No caso, aplicou-se uma norma geral, disponibilizando-se aos participantes, por meio do quadro geral de dados, os resultados individuais em testes de desempenho cognitivo, além de um resumo dos dados descritivos. Em havendo pessoas ainda muito interessadas em obter mais informações, elas podiam ser postas em contato com a direção do projeto. Em casos particulares, o autor principal do atual artigo e responsável pelo projeto iGOES podia ser contatado diretamente pelos entrevistados.

Pinto and Slevin (1987) desenvolveram um questionário para medir a eficácia da implementação de um projeto. Esse formulário pode ser utilizado pela direção do projeto para identificar o status atual. Sua revisão deve ser realizada procedendo aos passos de testagem constantes dos dez fatores, com a inclusão de todos os participantes, com atenção especial aos pontos fracos e com ênfase visual dos fatores críticos de sucesso. No caso, os valores obtidos são apresentados através de uma escala de percentagem.

### 3.2 Demais Fatores de Sucesso de Projetos Internacionais

A escala ilustrada de critérios apresentada deve ser incorporada aos aspectos específicos de projetos aplicados internacionalmente. Segundo Milosevic, Ozbay and Srivannaboon (2006), devem ser considerados especialmente os seguintes aspectos: distância, fusos horários, diferenças linguísticas, diferenças culturais e de localização.

Distância é um fator crítico de sucesso, uma vez que deve ser observada uma relação inversa entre distância e competência de comunicação. Essa relação é válida para diferentes formas de comunicação. Pequenas distâncias já experimentam desse efeito, como na distância entre dois postos de trabalho no mesmo piso de um prédio. O fator se multiplica no caso de um projeto de pesquisa cujos membros da equipe estão distantes muitos milhares de quilômetros (Lüneburg, Minneapolis, Nova York). Isso tem significado para todos aqueles projetos em que coordenação e controle se fazem muito necessários, uma vez que com a distância se perde um nível de informação, o que leva a uma menor capacidade de coordenação. Isso pode, em último caso, dificultar o sucesso do projeto ou até mesmo impossibilitá-lo. Para evitar esses efeitos devem ser definidos subprojetos a serem trabalhados, responsabilmente, dentro de uma determinada região (estratégia baseada em módulos). “Estratégia orientada em fases” pode ser executada de maneira alternativa, sendo estabelecidas responsabilidades diferenciadas conforme a fase do projeto (por exemplo, planejamento, execução, avaliação) ou com a integração das duas perspectivas apresentadas (através da transferência de tarefas na direção ocidental: “segundo o sol”).

No iGOES a superação da distância entre os lugares específicos é um grande desafio. Para reduzir prováveis efeitos negativos nos decidimos por uma estratégia integrada, que consta de princípios modulares e orientados por fases. A consolidação de todo o banco de dados ocorreu em



Lüneburg. Para uma divisão em pacotes de trabalho ou módulos é decisivo, ao lado de um ordenamento claro de responsabilidades para os subprojetos, o gerenciamento das interfaces entre os módulos. Somente com um trabalho muito próximo com os responsáveis pelo projeto pode tal sistema dar certo.

Outros módulos, como, por exemplo, a identificação dos instrumentos de levantamento adequados, foram realizados conjuntamente em encontros presenciais com todos os membros do projeto. Dessa forma pôde-se, por meio da participação de todos nos planejamentos estratégicos, configurar a faixa de interface para o levantamento de dados, de modo que nenhuma informação se perdeu e as decisões em módulos estratégicos foram reorganizadas diretamente quando os módulos parciais se encontraram posteriormente.

Os membros do iGOES trabalham, há vários anos, em zonas temporais que se diferenciam em até sete horas (Lüneburg, Minneapolis, Nova York). Essa separação temporal implica que encontros de trabalho regulares não se deixem efetivar ou apenas o façam parcialmente. Com o aumento da separação temporal, a comunicação sincrônica decisiva no projeto é significativamente dificultada. Mesmo as possibilidades de comunicação assíncronicas disponíveis, como a utilização de e-mails, são inferiores se comparadas com a mediação de informações contextuais como expressões faciais, tom de voz, expressões corporais etc.

Mal-entendidos tampouco são facilmente combatidos. A comunicação sincrônica pode, contudo, ajudar a evitar esses mal-entendidos, a esclarecer dúvidas e, através disso, evitar o surgimento de problemas. A diferença de tempo também oferece vantagens para a qualidade do trabalho de projetos, ao lado de seus desafios. Trabalhos iniciados numa zona temporal podem ser transferidos para a próxima zona etc., de forma que os resultados são alcançados mais rapidamente. Esse modo de aproveitamento de estratégias orientadas para as diferenças temporais exige

uma comunicação intensiva no que tange aos tempos de transferência. O trabalho do projeto “segue o sol”.

Na fase de avaliação, as diferentes zonas temporais nos locais das equipes de trabalho têm um papel importante. Dessa forma, aproveitamos a diferença temporal entre os lugares específicos na elaboração dos artigos sobre os resultados. Os esboços são escritos numa zona temporal e ao final de um dia de trabalho são comentados e posteriormente trabalhados em uma outra zona.

Em equipes de pesquisa internacional se encontram membros, em regra, com diferentes línguas-mães. Essas diferenças linguísticas têm influência na utilização de meios de comunicação e em sua eficiência. De fato, geralmente se estabelece uma língua de projeto comum, no entanto o grau de domínio das línguas sempre varia. Pessoas que têm pouco domínio de determinada língua preferem formas de comunicação assíncronicas (por exemplo, e-mails) a sincrônicas (por exemplo, videoconferências), porque as formas assíncronicas possibilitam mais tempo para reflexão e formulação. Em ambas as formas de comunicação podem surgir mal-entendidos que atrasam o projeto.

Diferenças linguísticas não desempenham um papel de impedimento no iGOES. Isso se deve ao fato de que todos os membros dominam as duas línguas nas quais o projeto é desenvolvido. Exceto por um dos membros, todos os demais têm alemão como língua materna. No caso do inglês, a segunda língua do projeto e a língua da maioria das publicações, é falado por todos os seus membros, apesar de não ser a língua materna de nenhum deles. O domínio absoluto das línguas principais de publicação por dois dos membros do projeto, juntamente com a experiência de publicação dessas pessoas, é um grande apoio para a colocação de seus resultados em revistas científicas de língua inglesa com ótima avaliação. Na utilização de conceitos, por exemplo, quando se deve fazer análise de conteúdo, o conhecimento linguístico

compartilhado tem importância especial. No caso, o conhecimento das línguas utilizadas é essencial para a compreensão das nuances de significação, para que a análise dos dados possa ser feita com exatidão.

Diferenças culturais são um outro desafio de projetos internacionais. Também no campo da pesquisa existem diferentes orientações metodológicas e culturais, mesmo dentro de um país. Daí poder ser a avaliação de métodos qualitativos ou quantitativos muito diferenciada. Quando se trata de culturas diferentes, especificidades culturais podem conduzir a uma má coordenação, controle ou resultado. Os valores compartilhados, como, por exemplo, em relação à qualidade metodológica e aos objetivos de pesquisa, estabelecem as bases viáveis para um trabalho de projeto bem-sucedido. Para o sucesso do projeto é necessária uma compreensão profunda das características culturais para ele relevantes. Isso pode ser obtido por meio da imersão em uma ou várias culturas ou com treinamento.

Diferenças interculturais podem ser potencialmente vivenciadas no projeto iGOES através da escolha de métodos adequados. No início foram definidas no grupo as revistas técnicas relevantes para a publicação de resultados de pesquisa. Ao mesmo tempo são conhecidos os pontos fortes de cada membro do grupo. Esse conhecimento, essa consciência das forças do grupo, juntamente com a clara orientação de metas, levou a uma clarificação implícita dos métodos aplicados, que refletem uma crença central metodológica comum. Com certeza as experiências interculturais de todos os membros do projeto, já mencionadas anteriormente, ajudaram nisso. Dessa forma, quase todos os membros, pelo menos parcialmente, estudaram nos Estados Unidos da América, entraram na cultura e, por meio da imersão cultural, desenvolveram uma compreensão básica sobre orientação metodológica das revistas técnicas que são publicadas no país.

Localidades diferentes dispõem, frequentemente, de diferentes infraestrutu-

ras. Portanto, pode ser que todos os lugares onde ocorrem os projetos disponham de boa tecnologia de comunicação. Isso não significa necessariamente que a interface entre as tecnologias funcione sem problemas, pois padrões técnicos e interfaces não são compatíveis em todos os casos. Nesse caso, correntes elétricas diferentes ou tomadas são um problema irrelevante. Também pode haver incompatibilidade de mídia, como, por exemplo, em sistemas de videoconferência. Essas incompatibilidades podem trazer resultados negativos para a comunicação no projeto e, conseqüentemente, para seu sucesso. Finalmente, os conhecimentos técnicos dos membros do projeto se diferenciam em razão de suas formações específicas.

Os desafios que nascem das incompatibilidades da infraestrutura são geralmente subavaliados, embora presente-mente as formas de comunicação simples e embasadas tecnicamente, como a utilização de skype, também funcionem com base em um padrão comum para grupos. Tão logo exista necessidade de comunicação mais complexa, como videoconferência com a inclusão de várias localidades ao mesmo tempo, os desafios para um bom funcionamento técnico são variados. Com base na experiência do iGOES, alternativas para uma boa forma de comunicação são constantemente mantidas, para que os membros do projeto comuniquem-se entre si. Dessa forma, no caso de, por exemplo, a transmissão de sons no âmbito de uma videoconferência pela internet falhar, utiliza-se o telefone. É uma regra básica o teste prévio ao procedimento de comunicação no grupo e a tentativa de sua utilização sem erros para somente depois combinar a comunicação.

#### 4 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Segundo nosso conhecimento, o projeto iGOES é, com suas mais de 2.300 entrevistas feitas pessoalmente, o maior projeto até o momento no âmbito da pesquisa diagnóstica na Psicologia Econômica sobre

expatriação, uma vez que todos os clusters culturais do mundo são levados em conta. Nunca antes tantas pessoas aplicaram procedimentos de testagem in loco, entre outros sobre capacidades cognitivas. Um grande número de experiências até aqui apresentadas pode ser acumulado nos cinco anos da fase de levantamento da pesquisa. O presente artigo deverá ser concluído com aspectos que trazem o estado da arte do projeto iGOES e são, portanto, significativos e esclarecedores.

A garantia e o volume do financiamento foram para o projeto iGOES de grande importância. Disponibilizou-se na universidade um local de doutoramento onde era possível coordenar o processo de levantamento de dados. O local era de pequena dimensão, não mais que dez estudantes podiam ser preparados e orientados qualitativa e adequadamente ao mesmo tempo. Poderia ter sido uma grande ajuda se o número de pessoas que formaram o quadro pudesse ter sido dobrado. O financiamento tem também um papel preponderante na configuração dos custos de viagem para a aplicação da pesquisa. Somente para as despesas de viagem e hospedagem de uma pessoa deve-se contar com uma média de recursos de três mil euros. Os meios disponibilizados pela direção do projeto através das verbas das disciplinas eram insuficientes para o pagamento dessas despesas. Grande parte do financiamento foi assumida pelos próprios estudantes e reposto por fundações, especialmente a Sociedade Universitária de Lüneburg. Não foram todos os estudantes interessados no projeto que puderam levantar os recursos para uma viagem desse tipo. Uma melhor base financeira do projeto iGOES não teria somente diminuído o tempo de levantamento dos dados em dois anos, mas também levado a mais igualdade na formação dos membros.

Indispensável para o sucesso do iGOES foi a disponibilidade dos estudantes em levantar dados no estrangeiro. Para o tamanho planejado para a amostra, precisou-se para cada etapa de levantamento de dados de um período de pelo menos cinco

semanas no país anfitrião. Isso já exige o acordo para entrevistas individuais antes da partida. O tempo inicial no país anfitrião exige o desenvolvimento de confiança com a realidade local, as possibilidades que se tem no âmbito do transporte local seriam um tópico a ser desenvolvido pelo neófito. Cada combinação de encontro de entrevista tornou-se mais fácil porque o entrevistador vinha da mesma cultura do entrevistado. Uma vez que muitas entrevistas eram feitas in loco através de sugestões advindas de conversas travadas anteriormente, precisava-se de um certo tempo para combinar os encontros. No caso de se permanecer pouco tempo no país anfitrião, poder-se-ia não conseguir aproveitar totalmente a disponibilidade de entrevistas dentro da cadeia de relacionamento (network) em construção no local.

A maior parte do levantamento de dados foi feita por meio de uma entrevista composta principalmente por testagem psicológica. Para a viabilização científica do projeto iGOES, critérios como adaptação ou desempenho no trabalho in loco são os elementos principais e decisivos. Os questionários utilizados para levantamento dos critérios são respondidos por pessoas que têm contato com os expatriados, por exemplo, por um superior ou por um colega. Após a experiência de dificuldade no levantamento em formulários de papel, decidiu-se por fazê-lo via e-mail e por internet. Essa forma de levantamento foi muito bem-sucedida.

A realidade e o número de feriados locais também tiveram papel importante nas possibilidades de realização de entrevistas. Para o agendamento pela gestão do projeto, feriados locais são critério de decisão importante no caso de curtos períodos para o levantamento de dados.

Durante a realização do projeto, registro e documentação detalhados são especialmente importantes, principalmente tendo em vista sua grande duração. Cada codificação nos registros de dados organizados pelos estudantes deve ser definida e controlada. Todos os estudantes devem es-



tar preparados meticulosamente. Além da qualidade do registro, o sucesso na aprendizagem individual deve ser particularmente marcante.

A utilização das cadeias de relacionamento (networks) construídas através do duro trabalho tem um efeito colateral para os estudantes. Em consequência disso, eles escrevem, atualmente, seus trabalhos de conclusão de curso em firmas nos países anfitriões sobre temas relevantes para o local visitado. Outros realizam estágio com um entrevistado ou aceitam uma oferta de emprego depois de concluir os estudos.

Como conclusão do presente trabalho pode-se registrar que um projeto dessa dimensão é complexo e exigente, e que o desenvolvimento observado no trabalho ou dos estudantes mostra que todo esse esforço vale a pena.

## 5 - REFERÊNCIAS

- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15, 529-544.
- Bleichrodt, N., Hoksbergen, R. A. C., & Khire, U. (1999). Cross-cultural testing of intelligence. *Cross-Cultural Research*, 33, 3-25.
- Cleland, D. I., & Gareis, R. (Ed.). (2006). *Global project management handbook – planning, organizing, and controlling international projects* (2nd ed.). New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Cooke-Davis, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185-190.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL, USA: Psychological Assessment Resources.
- Deller, J., & Albrecht, A.-G. (2005). *Expatriate success*. Paper presented at the Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik, Greifswald, Germany.
- Deller, J., Warszta, T., & Albrecht, A.-G. (in Druck). Kulturspezifische Effekte in der Psychodiagnostik. In M. Amelang & L. Hornke (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie, B/II/1 Grundfragen und Anwendungsfelder psychologischer Diagnostik*. Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Geisinger, K. F. (2003). Testing and assessment in cross-cultural psychology. In I. B. Weiner (Editor-in-Chief), J. R. Graham & J. A. Naglieri (Vol. Ed.). *Handbook of psychology* (Vol. 10, assessment Psychology, pp. 95-117). Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- Hanges, P. J., Lyon, J. S., & Dorfman, P. W. (2005). Managing a multinational team: lessons from project GLOBE. In D. L. Shapiro, M. A. von Glinow, & J. L. C. Cheng (Ed.). *Managing multinational team: global perspectives, advances in international management* (Vol. 18, pp. 337-360). Amsterdam, Niederlande: Elsevier.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Ed.). (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- International Test Commission. (2010). *International Test Commission guidelines for translating and adapting tests*. Retrieved June 01, 2010, from: <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/40.pdf>.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.



- Kischkel, K.-H. (1984). Eine Skala zur Erfassung von Ambiguitätstoleranz. *Diagnostica*, 30, 144-154.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30, 209-237.
- Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2003). *International project management*. Amsterdam, Niederlande: Academic Press.
- Milosevic, D., Ozbay, A., & Srivannaboon, S. (2006). Success factors in virtual global software projects. In D.I. Cleland, & R. Gareis (Ed.). *Global project management handbook – planning, organizing, and controlling international projects* (2nd ed.; pp. 16-1-16-30). New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Ostendorf, F., & Angleitner, A. (2004). *NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, Revidierte Fassung*. Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Pinto, J. K., & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 9, 49-62.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 34 (1), 22-27.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2006). Project critical success factors: the project-implementation profile. In D.I. Cleland & R. Gareis (Ed.). *Global project management handbook – planning, organizing, and controlling international projects* (2nd ed.; pp. 13-1 - 13-11). New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Services, B. G. R. (2009). *Global relocation trends*. 2009 Survey report. Woodridge, IL, USA: Brookfield Relocation Services.
- Sinangil, H. K., & Ones, D. S. (2003). Gender differences in expatriate job performance. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 461-475.
- Wonderlic (2002). *Wonderlic personnel test & scholastic level exam user's manual*. Libertyville, IL, USA: Wonderlic Inc.
- Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., & Farley, G. K. (1988). The multidimensional scale of perceived social support. *Journal of Personality Assessment*, 52, 30-41.