

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NO DESEMPENHO DOS
PROJETOS

CLÁUDIA SOFIA FRIAS PINTO

São Paulo

2015

CLÁUDIA SOFIA FRIAS PINTO

RA 613150250

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NO DESEMPENHO DOS
PROJETOS**

NATIONAL CULTURE INFLUENCE IN PROJECT PERFORMANCE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: **Professora Doutora Cláudia Terezinha Kniess**

Co-orientador: **Professor Doutor Fernando Antônio Ribeiro Serra**

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Pinto, Cláudia Sofia Frias

A influência da cultura nacional no desempenho dos projetos. Cláudia Sofia Frias
Pinto, 2015.
79 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador: Professora Doutora Cláudia Terezinha Kniess

Co-orientador: Professor Doutor Fernando António Ribeiro Serra

1. Desempenho do projeto. 2. Cultura nacional 3. Dimensões culturais 4. Projeto
Globe CDU _____

A influência da cultura nacional no desempenho dos projetos

por

CLÁUDIA SOFIA FRIAS PINTO

Projeto de dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Gestão de Projetos – PMPGP, da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, à banca examinadora formada por:

Presidente: Professora Doutora Cláudia Terezinha Kniess (Orientadora)

Vice- presidente: Professor Doutor Fernando António Ribeiro Serra (Co-orientador)

Membro externo: Professor Doutor Antonio Cesar Amaru Maximiano

Membro interno: Professora Doutora Rosária de Fátima S. M. Russo

São Paulo, 15 de Junho de 2015.

DEDICATÓRIA

Ao Manuel, aos meus pais Manuel e Otília e ao meu irmão Celso com amor.

AGRADECIMENTOS

A realização de uma dissertação é um trabalho que marca o culminar de uma etapa intermédia na vida do mestrando. É, em especial, o culminar de um período de aprendizagem dependente dos ensinamentos dos Professores com quem tive o prazer e o benefício de aprender nas aulas e nos momentos de interação individual. Mas, é também o culminar de uma fase de aprendizagem direcionada para a resolução de uma dúvida, uma questão de pesquisa em que, sob a orientação de um Professor orientador, procuramos resposta para o problema. Assim, o término do mestrado não pode deixar de ser um momento especial enquanto é, igualmente, de transição para novos projetos.

Há um número de pessoas que me foram essenciais neste percurso a quem quero manifestar o meu apreço e agradecimento pessoal. Certamente uma primeira palavra à Prof^a Doutora Cláudia Kniess, minha orientadora e ao Professor Doutor Fernando Serra, meu co-orientador nesta dissertação e meu amigo, cujo apoio foi essencial para que pudesse terminar em tempo útil. Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão de Projetos, no seu conjunto, uma palavra final de apreço pelos ensinamentos: Prof^a. Doutora Cristina Martens, Prof. Doutor Emerson Maccari, Prof. Doutor Roque Rabechini Jr., Prof. Doutor Marcos Garcez, Prof. Doutor Marcos Piscopo, Prof^a. Doutora Franciane Silveira, Prof. Doutor Leandro Patah e Prof. Doutor Luc Quoniam.

A experiência com os colegas que como eu estudaram nesta edição do Mestrado foi ótima porque as discussões geradas e o companheirismo foram uma constante. Um agradecimento especial à Ana Cláudia, à Gislaine e ao Irapuan.

Aos meus pais, Manuel e Oflia, e ao meu irmão Celso, por serem uma presença constante na minha vida, dando-me amor, carinho e apoio incondicionais. São um pilar fundamental na minha vida.

Ao Manuel, com quem partilho a minha vida. Obrigada por me incentivares sempre a ser melhor e a dar o melhor de mim.

A todos, um muito obrigado!

RESUMO

Neste estudo analisei a influência da cultura nacional no desempenho dos projetos. Especificamente, examinei se a cultura nacional influencia o desempenho dos projetos e que dimensões culturais afetam o desempenho dos projetos. Metodologicamente, realizei um estudo empírico, com uma amostra final de 271 gestores de projetos, e projetos ocorridos em 39 países diferentes. Os resultados mostraram que as dimensões culturais, distância ao poder e orientação futura têm um impacto negativo no desempenho dos projetos, e que o igualitarismo de gêneros tem um impacto positivo no desempenho dos projetos. Este estudo tem uma contribuição teórica e prática. Com este estudo pretendo, por um lado, contribuir para o avanço da literatura em Gestão de projetos e, por outro, ajudar os gestores de projetos a se prepararem para a diversidade cultural, cada vez mais frequente nos projetos.

Palavras-chave: desempenho do projeto; cultura nacional; projeto GLOBE

The influence of national culture in project performance

ABSTRACT

In this study I analyze the influence of national culture in project performance. Specifically, I examine if national culture influences project performance and which cultural dimensions affect project performance. Methodologically, I conducted an empirical study, based in a final sample of 271 project managers and project occurred in 39 different countries. The results showed that cultural dimensions, power distance and future orientation have a negative impact in project performance, and gender egalitarianism has a positive impact in project performance. This study has a theoretical and practical contribution. This study is intended, for one hand, to contribute to the advance of literature in project management and on the other, help project managers preparing for cultural diversity, increasingly common in the projects.

Keywords: project performance; national culture; Project GLOBE

LISTA DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 - Exemplos de artigos sobre desempenho de projetos	9
Tabela 2 – Exemplos de indicadores de desempenho de projetos	12
Tabela 3 – Principais estudos que apresentaram dimensões culturais	17
Tabela 4 - Estudos sobre diferenças culturais em Gestão de projetos	20
Tabela 5 - Exemplos de estudos que relacionaram cultura nacional com Gestão de projetos	22
Tabela 6 - Características da sociedade quanto à distância ao poder	25
Tabela 7 - Características da sociedade quanto à aversão à incerteza	26
Tabela 8 - Características da sociedade quanto ao coletivismo institucional	29
Tabela 9 - Características da sociedade quanto ao coletivismo dentro do grupo	30
Tabela 10 - Características da sociedade quanto à orientação para o desempenho	31
Tabela 11 - Características da sociedade quanto à orientação futura	32
Tabela 12 - Características da sociedade quanto à orientação humana	33
Tabela 13 - Características da sociedade quanto à assertividade	35
Tabela 14 - Características da sociedade quanto ao igualitarismo de géneros	36
Tabela 15 - Matriz de amarração dos constructos da pesquisa	38
Tabela 16 - Análise fatorial	39
Tabela 17 - Correlações	45
Tabela 18 - Regressões para o nível de desempenho do projeto	46

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. - Modelo conceitual e hipóteses	25

LISTA DE ABREVIATURAS

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

FCS – Fatores críticos de sucesso

GP – Gestores de projetos

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Tema de pesquisa	1
1.2. Problema de pesquisa	1
1.3. Objetivos da pesquisa .	3
1.3.1. Objetivo geral	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA A LITERATURA	4
1.5. Estrutura da dissertação	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Gestão de projetos	6
2.1.1. Desempenho do projeto	8
2.1.2. Fatores críticos de sucesso em projetos	11
2.2. Cultura nacional	14
2.3. A cultura nacional e a Gestão de projetos	18
3. QUADRO CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	24
3.1. Desenvolvimento das hipóteses	24
3.1.1. Distância ao poder e o desempenho do projeto	26
3.1.2. Aversão à incerteza e o desempenho do projeto	28
3.1.3. Coletivismo e o desempenho do projeto	28
3.1.3.1. Coletivismo institucional e o desempenho do projeto	29
3.1.3.2. Coletivismo dentro do grupo e o desempenho do projeto	32
3.1.4. Orientação para o futuro e o desempenho do projeto	32
3.1.5. Orientação para o desempenho e o desempenho do projeto	32
3.1.6. Orientação humana e o desempenho do projeto	33
3.1.7. Assertividade e o desempenho do projeto	34
3.1.8. Igualitarismo de gênero e o desempenho do projeto	36
3.2. Matriz de amarração	37
4. MÉTODO	39
4.1. Delineamento da pesquisa	39
4.2. Amostra	40

4.2. Procedimentos da coleta de dados	41
5. RESULTADOS	42
6. DISCUSSÃO	47
6.1. Limitações do estudo	48
6.2. Sugestões para pesquisa futura	49
6.3. Implicações do estudo	50
7. CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	52

1. INTRODUÇÃO

Mais de 20% da atividade econômica mundial é desenvolvida sob a forma de projetos (Bredillet, 2010) que ocorrem, muitas vezes, em ambientes multiculturais, multidisciplinares e multifuncionais (PMI, 2013). Por exemplo, alguns projetos são internacionais, desenvolvidos em empresas multinacionais, com acordos de terceirização internacionais e equipes multiculturais (Anbari et al., 2004). Este aumento de projetos internacionais torna o conhecimento e a consciencialização para a cultura nacional vital para o bom desempenho dos projetos.

À medida que as fronteiras nacionais se tornam menos relevantes, as diferenças culturais vão sendo cada vez mais perceptíveis (Ngowi et al., 2005), e essas diferenças podem afetar o desempenho dos projetos. A cultura afeta as políticas governamentais, as normas sociais, os padrões de consumo, as transações das empresas, as práticas de gestão e a gestão de projetos (Anbari et al. 2010). Hofstede (1984, p.1) ressaltou que existe uma relação entre as práticas de gestão (consequentemente, a gestão de projetos) e a cultura nacional, afirmando que “a técnica ou filosofia de gestão que é apropriada em uma cultura não é necessariamente apropriada em outra”. De fato, muitos dos fatores que causam o insucesso dos projetos são associados à cultura: o uso inapropriado das estruturas da equipe (Hobday, 2000), incapacidade para sustentar a confiança e interesse dos *stakeholders* (Chen et al., 2009), volatilidade nas dinâmicas da equipe de projeto (Gelbard & Carmeli, 2009), pobre integração da equipe (Scott-Young & Samson, 2008), falta de preparação cultural (Motwani et al., 2002) e comunicação ineficaz (Jugdev & Muller, 2005). Compreender de que forma a cultura influencia o desempenho do projeto pode ser um fator crítico para os gestores de projetos, uma vez que pode determinar o (in)sucesso do projeto (PMI, 2013).

1.1. Tema de Pesquisa

Neste estudo analiso o impacto da cultura nacional no desempenho do projeto. A questão de pesquisa é, especificamente: **qual a influência das características culturais nacionais no desempenho dos projetos?**

1.2. Problema de Pesquisa

A cultura influencia a gestão de projetos, mas muitas vezes esta influência é ignorada ou minimizada (Milosevic, 1999). Wang e Liu (2007) notaram que o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), do *Project Management Institute* (PMI) é

assente na ideia que os projetos são acontextuais e por isso podem ser gerenciados da mesma forma em todos os países. O PMBOK (edição de 2013) aborda a importância da cultura organizacional, mas refere apenas superficialmente a cultura nacional. O PMBOK refere que, face à globalização, a compreensão do impacto das influências culturais é crítico em projetos que envolvem diversas organizações e locais no mundo. Afirma que a cultura é um fator crítico no sucesso do projeto e que, por isso, é cada vez mais importante que o gestor de projetos tenha competências multiculturais. Por fim, o PMBOK refere ainda que a equipe de projetos deve considerar o projeto no seu contexto cultural, social, internacional, político e físico. Em um artigo publicado em 2005, na revista do PMI, a *PM Network*, quatro gestores de projetos defenderam que as metodologias da gestão de projetos neutralizam as diferenças culturais e promovem um modelo comum que ajuda a promover a eficiência dos projetos. O *Association of Project Management (APM) Body of Knowledge* (2012), reconhece que diferentes culturas criam diferentes necessidades de trabalho. Em resumo, o foco ainda está, essencialmente, nos processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos.

Com o passar do tempo, começa a haver uma maior consciencialização para questões relacionadas com cultura. Os periódicos de referência da área de Gestão de projetos, como o *International Journal of Project Management* ou o *Project Management Journal* têm contribuído, ainda que de forma pouco expressiva, para reconhecer a importância de estudar a influência da cultura na gestão de projetos. Muitos estudos existentes mostram que a cultura é um fator relevante, que deve ser considerada nas práticas de gestão e na gestão de projetos (Milosevic, 1999; Ramaprasad & Prakash, 2003). A maioria dos estudos de gestão de projetos abordam a temática influência da cultura nacional na gestão de projetos, de uma forma muito universalista (Dvir et al., 2006), dando pouco ênfase às questões culturais. Estudos mais recentes, contudo, desafiam estes pontos de vista (ver, por exemplo, Henrie & Sousa-Poza, 2005; Morrison et al., 2006; Wang & Liu, 2007) e defendem a relevância da cultura na gestão de projetos.

Existem poucos estudos sobre a influência da cultura nacional na gestão de projetos, embora seja aceite na academia que a cultura é uma das principais razões do insucesso dos projetos (Dinsmore, 1984; Jaeger & Kanungo, 1990; Verma, 1995; Muriithi & Crawford, 2003). Diversos pesquisadores estudaram a influência da cultura em Gestão e conduziram questionários com grandes amostras, em diversos países (ver, por exemplo, Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; House et al.,

2004). Estas pesquisas também são aplicadas em Gestão de projetos (ver, por exemplo, Zwikael et al., 2005; Bredillet et al., 2010). Alguns pesquisadores contribuíram para a pesquisa da influência da cultura em projetos e desenvolveram algumas práticas que têm sido desenvolvidas para gerenciar a diversidade cultural antes e durante o projeto (ver, por exemplo, Ward & Chapman, 2003; Perminova et al., 2008). Existem estudos que relacionaram cultura com equipes de projetos (Müller & Turner, 2004; Henrie & Sousa-Posa, 2005), tomada de decisão em projetos (Tse et al., 1988; Radford et al., 1991; Doney et al., 1998; Briley et al., 2002; Müller et al., 2007), liderança em projetos (Turner & Muller, 2005) e planejamento de projetos (Haiss, 1990; Brock et al, 2000).

Muitos estudos usaram as dimensões culturais para estudar a influência da cultura em Gestão de projetos. Alguns estudos usaram as dimensões culturais de Hofstede (1980) (ver, Anbari et al., 2004; Shore & Cross, 2005; Bredillet et al., 2010; Rees-Caldwell & Pinnington, 2013), de Kets de Vries (2001) (ver Burchell & Gilden, 2008), de Hall e Hall (1990) (ver Anbari et al., 2004) e de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) (ver Rees-Caldwell & Pinnington, 2013). Poucos estudos aplicaram as dimensões culturais do projeto GLOBE (ver Shore & Cross, 2005). E, que seja do meu conhecimento, nenhum estudo usou apenas as dimensões culturais do projeto GLOBE para estudar a influência da cultura no desempenho dos projetos.

Nesta dissertação parto da premissa que os gestores de projetos, a gerenciar projetos em diferentes países, têm diferentes características culturais, que poderão afetar o desempenho dos projetos. Se for possível identificar quais as características culturais que mais influenciam o desempenho dos projetos, será possível planejar e implementar os projetos em alinhamento com a cultura local.

1.3. Objetivos da pesquisa

Distingo os objetivos da pesquisa em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação é analisar quais as características culturais nacionais que influenciam o desempenho dos projetos.

1.3.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos que norteiam esta pesquisa são:

- 1) Analisar a relação entre as dimensões culturais descritas no projeto GLOBE e o desempenho dos projetos;
- 2) Identificar os indicadores de desempenho dos projetos, ocorridos em diferentes países, na perspectiva do gestor do projeto;

1.4. Contribuições da pesquisa para a literatura

Com esta dissertação pretendo contribuir para o avanço na literatura acadêmica de Gestão de projetos e compreender a influência das características culturais nacionais no desempenho dos projetos. A gestão de projetos deveria incorporar a cultura nacional como uma prescrição nas suas ferramentas e conhecimento técnico (Flyrbjerg, 2003) e deveria constar no PMBOK. A omissão deste elemento poderá afetar negativamente o sucesso dos projetos (Vaupel & Schmolke, 2004). Assim, ao fazer este estudo, objetivo consciencializar os pesquisadores para a necessidade de incorporar a cultura nacional como um elemento importante na Gestão de projetos, que deveria ser incorporado no PMBOK.

Esta dissertação tem também uma contribuição prática. Compreender como a cultura influencia o desempenho do projeto e que características culturais afetam o desempenho do projeto pode ser de grande utilidade para os gestores de projetos. Gestores de projetos informados tomam decisões mais conscientes e adequadas, aumentando o desempenho e o potencial sucesso do projeto. Com mais conhecimento e informação, os gestores de projetos poderão desenvolver e implementar práticas de gestão de projetos que, por um lado, minimizem os efeitos negativos da cultura nos projetos e, por outro, otimizem os efeitos positivos da cultura sobre os seus projetos. Ao reconhecerem que as diferenças culturais existem os gestores de projetos poderão, por fim, preparar-se para a diversidade cultural e agir em conformidade, aumentando as probabilidades de sucesso dos projetos.

1.5. Estrutura da dissertação

O restante projeto de dissertação está dividido em cinco partes. Na primeira parte, faço a revisão de literatura com foco na Gestão de projetos, no desempenho dos projetos e seus indicadores, na conceptualização de cultura, e na forma como a cultura tem sido incorporada na pesquisa em gestão de projetos. Em seguida, apresento o quadro conceitual e desenvolvo as hipóteses. A metodologia é apresentada na terceira parte, onde incluo a natureza e abordagem da pesquisa, a descrição da amostra e

procedimentos usados na coleta dos dados. Os resultados são apresentados na quarta parte. Em seguida faço a discussão dos resultados, apresento as limitações do estudo, sugestões para pesquisas futuras e as implicações teóricas e práticas deste estudo. Por fim, faço uma breve conclusão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O enquadramento teórico desta pesquisa está pautado pelo referencial com os seguintes temas: 1) Gestão de projetos, com foco no desempenho dos projetos; 2) cultura nacional; e 3) a cultura nacional e o desempenho dos projetos.

2.1 Gestão de projetos

Os projetos têm um papel cada vez mais relevante na estratégia das empresas (Miller & Lessard, 2000). São uma forma especializada de gestão, semelhante a outras estratégias funcionais, como produção, recursos humanos ou P&D, usadas como variáveis para analisar o alinhamento com a estratégia de negócio da empresa (Srivannaboon & Milosevic, 2006). Os projetos são uma forma de quebrar as barreiras organizacionais tradicionais, porque não são uma ameaça às práticas e interesses estabelecidos e são uma forma eficaz de experimentar diferentes estratégias e ações (Sydow et al., 2004). Os projetos resultam, em geral, de uma ou mais considerações estratégicas, como exigências do mercado, oportunidades estratégicas ou necessidades de negócio, necessidades sociais, considerações ambientais, pedidos de clientes, avanços tecnológicos ou requisitos legais (PMI, 2013). São usados para alcançar os objetivos de negócio, implementar a estratégia (Kwak & Anbari, 2009) e realizar tarefas relativas a tempo e orçamento (Srivannaboon & Milosevic, 2006). Os projetos são ainda uma forma das empresas conseguirem os recursos e as competências necessárias para criarem valor e obterem uma vantagem competitiva (Hamel & Prahalad, 1989; Bredillet, 2006). Em algumas indústrias (por exemplo, engenharia ou construção), os projetos são formas organizacionais com práticas standardizadas, mas em outras, são usados para alcançar objetivos específicos fora da esfera dos negócios quotidianos da empresa (Gabher, 2002).

O conceito de projeto é amplamente aceite por profissionais e pesquisadores. Podemos definir projeto como uma organização de pessoas, dedicadas a um propósito ou objetivo específico (Tuman, 1983). O projeto tem natureza temporária, cria um produto ou serviço únicos, e visa cumprir objetivos específicos, num determinado período de tempo (Lundin & Söderholm, 1995; PMI, 2013). Incorpora um conjunto de atividades relacionadas, que são organizadas de uma determinada forma e têm requisitos de desempenho, tempo, custo e escopo (Young, 2007). Em um projeto usam-se os recursos necessários e disponíveis, é despendida uma determinada quantia monetária e há um determinado nível de desempenho (Tuman, 1983). Turner (1999) ressalta a

importância dos recursos num projeto, definindo projeto como “um acontecimento em que recursos humanos, financeiros e materiais são organizados de uma nova forma, para realizar um escopo único de trabalho, com determinadas especificações, restrições de tempo e custo, para alcançar uma mudança benéfica definida pelos objetivos quantitativos e qualitativos”. Segundo Pinto e Slevin (1987) um projeto tem quatro características: um princípio e um fim previamente definidos, objetivo(s) específico(s) e pré-determinado(s) (com expectativas de desempenho), um conjunto de atividades complexas e inter-relacionadas, e um orçamento limitado. Young (2007) aponta ainda outras características do projeto, como: ser único – é pouco provável que o projeto seja repetido exatamente da mesma forma, com as mesmas pessoas e com os mesmos resultados; focado no cliente e expectativas do cliente; complexo – o trabalho envolve, muitas vezes, pessoas de diferentes departamentos ou até de diferentes locais; flexível – acomoda mudanças ao longo do processo; envolve incerteza – no trabalho em si, das habilidades das pessoas que fazem o trabalho e influências externas no projeto; fornece uma oportunidade única de aprendizagem de novas habilidades; força as pessoas a trabalhar de diferentes formas – o papel temporário da gestão está diretamente associado à vida do projeto; desafia a linha tradicional de autoridade, com ameaças percebidas ao *status quo*; envolve riscos em cada etapa do processo – os riscos são gerenciados para atingir os resultados desejados; e podem conter subprojetos. De forma mais resumida, os projetos, para serem bem sucedidos, devem ser realizados no tempo certo, dentro do orçamento e devem cumprir os requisitos de desempenho (Prabhakar, 2008). Compreender a natureza e o funcionamento dos projetos contribui para uma gestão de projetos bem sucedida (Grabner, 2004).

A gestão de projetos é a chave do negócio da empresa (Jamieson & Morris, 2004). A essência da gestão de projetos é dar suporte à execução da estratégia da empresa e garantir a entrega do resultado desejado (Milosevic, 2002). A gestão de projetos facilita o planejamento, calendarização e controle de todas as atividades necessárias para alcançar os objetivos do projeto (Lewis, 2002). É o processo dinâmico de coordenação dos recursos – planejamento, organização, direção e controle -, ao longo da vida do projeto e atendendo a restrições específicas, que permite alcançar os objetivos definidos e cumprir as necessidades estratégicas da empresa (Young, 2007; Kerzner, 2009). Pode envolver aspectos culturais, estruturais, práticos e interpessoais (Cooke-Davies, 1990). A Gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas

nas atividades do projeto, de forma a suprir as necessidades e expectativas dos *stakeholders* (PMI, 2013).

A gestão de projetos inclui um conjunto de atividades que tornam a implementação de projetos muito benéfica para a empresa, porque geram valor (Kerzner, 2009). Entre as várias atividades da gestão de projetos contam-se: a identificação dos requisitos do projeto, satisfação das necessidades, preocupações e expectativas dos *stakeholders* durante as várias fases do projeto, estabelecimento e manutenção das comunicações com os *stakeholders*, garantia do cumprimento dos requisitos e entregas atempadas do projeto, e gerenciamento das restrições relativas a, por exemplo, escopo, qualidade, orçamento e riscos (PMI, 2013). O projeto, que inclui estas atividades, quando bem gerenciado, traz numerosos benefícios para a empresa, porque: consegue mais resultados, em menos tempo e com menos pessoas; aumenta a rentabilidade; permite maior controlo nas mudanças de escopo; torna a empresa mais eficiente e eficaz, porque melhora os comportamentos organizacionais; permite uma aproximação ao cliente; resolve problemas; aumenta a qualidade; reduz conflitos e disputas pelo poder; entrega soluções; melhora a tomada de decisão e o negócio da empresa (Kerzner, 2009). Para gerenciar com sucesso todas as atividades, a gestão de projetos assume um modelo funcionalista, muito orientado para a necessidade de planejar (Artto et al., 2008; Pellegrinelli, 2010). É preciso elaborar, desenvolver e rever o plano de gestão de projetos ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, de forma a garantir a eficácia da gestão de projetos (PMI, 2013).

2.1.1. Desempenho dos projetos

Ao longo dos anos, vários autores têm tentado medir o desempenho e sucesso dos projetos (ver, por exemplo, Katz & Allen, 1985; Gomes et al., 2003; Swink et al., 2006). Há uma discussão crescente sobre qual o melhor critério de medição do desempenho e sucesso dos projetos, mas os autores parecem concordar que há uma mudança na abordagem à gestão de projetos. Atualmente, há um interesse crescente em compreender o ambiente organizacional e não apenas o ambiente técnico em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2005). Na abordagem tradicional o foco é o planeamento e controle, sendo primordial a definição do escopo, cronograma e orçamento. A principal função do gestor de projetos é garantir que o projeto decorre como o planejado. Por outro lado, na abordagem adaptativa o foco é identificar as mudanças e adaptar o plano inicial (Griffin & Hauser, 1996; Carvalho & Rabechini, 2005; Shenhar & Dvir, 2007; Söderlund, 2011). Os trabalhos publicados sobre o desempenho de projetos procuraram

ir além da abordagem tradicional e do estudo da tríplice restrição – custo, tempo e escopo -, e usaram uma abordagem mais adaptativa, tentando compreender o que influencia o desempenho de um projeto (Cooper & Kleinschmidt, 1987; Griffin & Hauser, 1996). Na tabela 1 apresentam-se exemplos de artigos que trataram sobre desempenho de projetos.

Tabela 1. – Exemplos de artigos sobre desempenho de projetos

Autor e obra	Método	Medição do desempenho dos projetos
Katz & Allen (1985)	Questionários, entrevistas e reuniões com membros do alto escalão, membros e líderes das equipes de projeto.	Tempo, custo e escopo do projeto. Criatividade, adaptabilidade e capacidade de colaboração da equipe de projetos.
Cooper & Kleinschmidt (1987)	Levantamento de dados sobre o lançamento de 203 novos produtos.	Sucesso comercial no lançamento de novos produtos.
Henderson & Clark (1990)	Entrevistas com membros das equipes de projetos e coleta de dados de fontes primárias e secundárias.	Aprendizado organizacional no desenvolvimento de novos produtos.
Clark (1991)	Entrevistas, questionários e coleta de dados com membros de equipes de projetos, em indústrias automotivas.	Relação entre desenvolvimento de produtos e estratégia da organização.
Ancona & Caldwell (1992)	Questionários enviados aos membros e líderes das equipes de projetos.	Comportamento dos membros das equipes de projetos.
Eisenhardt & Tabrizi (1995)	Questionários enviados aos membros e líderes das equipes de projetos, membros do alto escalão, manufatura e marketing.	Velocidade no desenvolvimento de produtos no ramo de computadores (tempo).
Griffin & Hauser (1996)	Teórico.	Satisfação do cliente, lucratividade do produto.

Harter, Krishnan & Slaughter (2000)	Avaliação do nível de maturidade de desenvolvimento de produtos realizado por auditoria externa.	Tempo, qualidade e esforço no desenvolvimento do produto.
Swink et al. (2006)	Questionários enviados a membros de equipes de P&D de produtos.	Relação entre tempo, custo e qualidade do produto.

A literatura existente sobre desempenho de projetos mostra que os fatores que determinam o sucesso dos projetos são, muitas vezes, de caráter adaptativo e só podem ser definidos tendo em conta o tipo de projeto, o modelo organizacional e o produto a ser entregue. Por exemplo, Katz e Allen (1985) consideraram como fatores de sucesso dos projetos, além da tríplice restrição, a criatividade, adaptabilidade e capacidade de colaboração da equipe de projetos. Já Henderson e Clark (1990), mostraram que o aprendizado organizacional é um fator crítico no sucesso de um projeto. Ancona e Caldwell (1992) ancoraram o seu estudo na percepção que as equipes de projetos têm sobre o desempenho dos projetos. Os autores concluíram que as equipes que têm melhor desempenho beneficiam uma elevada coesão interna e comunicação direta e frequente, e mantêm um bom relacionamento com outras equipes na própria empresa ou em outras empresas. Griffin e Hauser (1996) concluíram que a integração de equipes de áreas distintas é vantajosa, apesar de muitas vezes ser complexa e difícil. Os autores concluíram ainda que o suporte da gerência sênior, a realocação física das áreas e o estabelecimento de estruturas informais facilitam a integração. Na mesma linha de pesquisa, Clark (1991) procurou entender de que forma a integração das equipes de projetos pode contribuir para o sucesso dos projetos e a execução da estratégia da empresa. O autor concluiu que a gestão de projetos é uma ferramenta importante de entrega da estratégia.

A abordagem tradicional usa a tríplice restrição na definição dos indicadores de desempenho de projetos. Esta abordagem considera que a tríplice restrição apresenta *tradeoffs* (Carvalho & Rabechini, 2005; Kerzner, 2013). Swink et al. (2006) contestaram esta ideia, mostrando que existem casos em que os três fatores podem ser melhorados. Estas melhorias poderão ocorrer por meio da reestruturação do projeto, eliminação de atividades desnecessárias e a redução de defeitos e retrabalhos.

2.1.2. Fatores críticos de sucesso em projetos

O sucesso de um projeto e os fatores que afetam o sucesso tem sido um tema abordado de diferentes formas pelos pesquisadores de gestão de projetos. Não há uma definição única destes conceitos, embora haja consenso quanto à importância que têm nas práticas de gestão de projetos (Prabhakar, 2008). Mas, o que é o sucesso de um projeto? Que medidas de desempenho nos permitem aferir o sucesso de um projeto? Na década de 80 emergiram vários artigos que abordaram o tema fatores críticos de sucesso (ver, por exemplo, Pinto & Slevin, 1987; de Wit, 1988) e definiram sucesso como o nível de cumprimento dos objetivos do projeto. Os pesquisadores focaram o conceito de sucesso da gestão de projetos nos processos de entrega e reconheceram que o sucesso do projeto é atribuído pelos *stakeholders* e é a sua percepção de valor do que foi entregue. Baker et al. (1983) argumentaram que o que é de fato importante é se os *stakeholders* do projeto estão satisfeitos com os resultados do projeto. O cumprimento do cronograma ou do orçamento não é importante, se o resultado final do projeto não corresponder às expectativas e objetivos. Cooke-Davies (2002) distinguiu sucesso do projeto de sucesso da gestão de projetos. Para o autor, o sucesso do projeto é medido pela quantidade de objetivos do projeto que foram alcançados, enquanto o sucesso da gestão de projetos é medido pelas tradicionais medidas de desempenho do projeto, relacionadas com tempo, custo, escopo e qualidade. Kerzner (1987) definiu fatores críticos de sucesso (FCS) como os componentes que são exigidos para estabelecer um ambiente onde os projetos são “gerenciados consistentemente com excelência”. A satisfação dos clientes é identificada como o principal fator no sucesso dos projetos.

A primeira classificação sistemática de FCS em gestão de projetos foi dada por Schultz, Slevin e Pinto (1987). Estes autores identificaram dois grupos de fatores – estratégicos e táticos – que influenciam o desempenho dos projetos. Os fatores estratégicos incluem a missão do projeto, o apoio da alta administração e o cronograma do projeto. Os fatores táticos incluem a consulta a clientes, seleção dos recursos humanos e treinamento do pessoal. Kerzner (2001) argumentou que o sucesso dos projetos, no passado, era relacionado com a concretização das atividades do projeto no tempo devido, cumprindo o orçamento e com a qualidade esperada. Com o passar do tempo, o conceito tem sofrido alterações, incluindo também a limitação mínima de mudanças no escopo das atividades, sem interrupções do fluxo de trabalho, sem

mudanças na cultura corporativa e com a total aceitação dos resultados pelos clientes do projeto. Mais recentemente (ver, por exemplo, Shenhar et al, 1997; Baccarini, 1999) o conceito de sucesso do projeto foi expandido para um constructo de seis dimensões, incorporando assuntos como: concretização dos objetivos estratégicos do cliente, satisfação dos consumidores finais e satisfação dos outros *stakeholders*.

Alguns pesquisadores têm estudado o impacto dos fatores humanos e relacionais no desempenho dos projetos (Cleland, 1995; Christenson & Walker, 2004; Shenhar, 2004; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Müller & Turner, 2010; Nauman, Mansur Khan, & Ehsan, 2010; Lloyd-Walker & Walker, 2011; Müller, Geraldí, & Turner, 2012). Estes trabalhos mostraram que os fatores humanos e relacionais vêm sendo mais relevantes, em detrimento da medição clássica da tríplice restrição (ver, ainda, Pinto & Slevin, 1987; Thamhain, 2004, 2011; Anantamula, 2008). Nos trabalhos pioneiros de Pinto e Slevin (1987) e Pinto e Prescott (1988), os autores identificaram, empiricamente, dez FCS relacionados com as equipes e elaboraram um instrumento chamado *Project Implementation Profile* (PIP). Thamhain (1999) identificou cinco FCS que caracterizam uma equipe de projetos de elevado desempenho e, Anantamula (2008) estabeleceu sete FCS para medir o desempenho dos projetos. Na tabela 2 apresentam-se os FCS definidos por estes autores.

Tabela 2. – Exemplos de indicadores de desempenho de projetos

Obra e autores	Fatores críticos de sucesso
Pinto & Prescott (1988);	(1) Missão do projeto - clareza inicial dos objetivos e orientações gerais.
Pinto & Slevin (1987)	(2) Apoio da alta gestão - disposição para fornecer os recursos necessários, autoridade e poder para o sucesso do projeto. (3) Cronograma do Projeto/Plano - especificação detalhada da ação individual e dos passos necessários para a implementação do projeto. (4) Comunicação clara e constante com os <i>stakeholders</i> . (5) Recrutamento e treinamento do pessoal da equipe de projeto. (6) Disponibilidade de tecnologia e dos conhecimentos necessários para realizar as etapas específicas de ações técnicas. (7) Aceitação do cliente - ato de vender o projeto final ao usuário pretendido. (8) Monitoramento e <i>feedback</i> . (9) Comunicação. (10) Solução de problemas - habilidade para lidar com crises inesperadas e desvios do

	plano.
Thamhain (1999, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Entendimento dos papéis e responsabilidades dos membros da equipe de projetos. (2) Definição do papel e nível de responsabilidade para cada membro da equipe. (3) Criação de um ambiente de confiança e apoio na resolução de problemas. (4) Motivação dos membros da equipe e encorajamento a comunicação aberta e efetiva. (5) Utilização ferramentas adequadas de comunicação, técnicas, ferramentas e sistemas.
Anantatmula (2008)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Definição e esclarecimento dos objetivos do projeto. (2) Definição dos papéis dos membros da equipe e processos de gestão do projeto. (3) Esclarecimento das expectativas dos <i>stakeholders</i>. (4) Emprego de processos efetivos. (5) Estabelecimento de confiança entre os membros da equipe de projetos. (6) Obtenção de apoio e recursos da alta gestão da empresa. (7) Esclarecimento da missão e propósito do projeto e gerenciamento das etapas e entregáveis dos projetos.

Anantatmula (2008) propôs sete FCS, baseado nos trabalhos anteriores de Pinto e Prescott (1988), Pinto e Slevin (1987) e Thamhain (1999, 2004). Os sete FCS são:

a) Definir e esclarecer os objetivos do projeto. A definição dos objetivos e entregáveis do projeto principalmente nas fases iniciais deste é crítico, pois a incorporação tardia de características e requerimentos pode levar a exceder os prazos e custos (Müller et al., 2012; Pinto & Slevin, 1987; Thamhain, 1999, 2004).

b) A clara definição de papéis e responsabilidades dos participantes do projeto, sem ambiguidade ou sobreposição de papéis, diminui o nível de conflito na equipe e melhora o desempenho da equipe. Esta definição de papéis e responsabilidades facilita a utilização das capacidades dos membros da equipe e o apoio individualizado dado pelo gestor de projetos (Anantatmula, 2008; Thamhain, 1999, 2004).

c) Não comunicar de forma clara e constantemente as expectativas dos *stakeholders*, leva a problemas para atingir as expectativas do projeto, principalmente se os *stakeholders* internos e externos não participarem ativamente do projeto. A incorporação tardia de requerimentos pode levar a exceder prazos e custos

(Anantatmula, 2008; Pinto & Prescott, 1988; Pinto & Slevin, 1987; Thamhain, 1999, 2004).

d) A maioria das empresas gerencia projetos sem processos formais estabelecidos, o que torna a equipe de projetos dependente da presença do gestor de projetos para executar o seu trabalho. Esta falha leva a uma baixa produtividade e falta de engajamento da equipe (Anantatmula, 2008; Kerzner, 2013; Shenhar, 2004; Thamhain, 1999, 2004).

e) O estabelecimento de um ambiente de confiança é essencial para a resolução de problemas, aumentando a motivação e coesão da equipe de projetos. Este ambiente é influenciado pela cultura organizacional e leva a uma comunicação transparente, colaboração, cooperação e abertura aos relacionamentos (Anantatmula, 2008; Goleman, 1998; Thamhain, 1999, 2004).

f) Ter o apoio organizacional para o projeto é fator crítico, principalmente se houver necessidade de mudanças ou adaptações no plano original. As empresas lidam com recursos limitados e estes, normalmente, são geridos por gestores, que possuem metas individuais vinculadas ao orçamento que têm para cumprir. (Anantatmula, 2008; Kerzner, 2013; Shenhar, 2004; Thamhain, 1999, 2004).

g) Uma clara definição da missão do projeto e uma constante comunicação facilita o processo de monitoramento dos entregáveis e do sucesso do projeto, gerando uma otimização de recursos, motivação e excelência no desempenho. É também uma oportunidade para reconhecer os resultados e o esforço da equipe de projetos, corrigir direcionamento e sedimentar o aprendizado da equipe (Anantatmula, 2008; Kerzner, 2013; Pinto & Prescott, 1988; Pinto & Slevin, 1987; Shenhar, 2004; Thamhain, 1999, 2004).

2.2 Cultura nacional

A cultura influencia a forma como as pessoas interagem em grupo, em particular nas empresas. A cultura nacional ganhou popularidade no início dos anos 80 quando começou a ser associada ao sucesso das empresas (ver, por exemplo, Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1983). A cultura afeta as crenças, percepções e comportamentos individuais (Leung et al., 2005; Kirkman, Lowe e Gibson, 2006) e as características ao nível da empresa, como a gestão de conflitos, tomada de decisão e liderança (Adler, 2002; Kirkman et al., 2006). A cultura nacional tem ainda impacto nas atividades de negócios, desde a estrutura de capitais (Chui et al., 2002) ao desempenho

do grupo (Gibson, 1999) – para revisão, ver Boyacigiller e Adler (1991) e Earley e Gibson (2002). Por fim, a cultura nacional é ainda vista como uma importante restrição às práticas de gestão (ver, por exemplo, Boyacigiller & Adler, 1991; Hofstede, 2001; Adler, 2002). Hofstede (1983) defendeu que a gestão é “culturalmente dependente” e que, para as empresas terem sucesso devem adaptar as ideias de gestão às culturas locais. Muitos estudos sobre o papel da cultura nacional na gestão (para revisão, ver Kirkman et al., 2006) procuraram compreender o grau de influência da cultura nacional nos resultados individuais (por exemplo, atitudes, preferências no trabalho, comportamentos) e nos resultados organizacionais (como cultura organizacional ou desempenho) (Gerhart, 2008).

Ao longo dos anos vários pesquisadores têm tentado desenvolver o conceito de cultura nacional, mas não existe uma definição universal (Alvesson, 2002; Martin, 2002). A Unesco (2002) definiu cultura como um conjunto distintivo de elementos espirituais, materiais, intelectuais e emocionais de uma sociedade ou grupo, que engloba arte, literatura, estilos de vida, modo de convivência, tradições e crenças. Segundo Hofstede (1991: 21), cultura é “a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo de outro”. Tihanyi et al. (2005: 271) definiu cultura como “a homogeneidade de características que separa um grupo de pessoas de outro”. De Wit e Meyer (1998) definiram cultura nacional como “um conjunto compartilhado de normas, valores, crenças e expectativas. Este conjunto de normas, valores, crenças e expectativas é desenvolvido ao longo do tempo, passando através das gerações”. Para Brown (1995: 8) a cultura “é constituída por normas humanas básicas, ideias, valores e crenças que se desenvolvem continuamente ao longo do tempo, ajudando a orientar sobre o que é considerado o comportamento humano aceitável numa dada sociedade”. A cultura fornece um perfil de características de uma sociedade, no que respeita a normas, valores, atitudes e instituições (Rogers e Steinfatt, 1999), que permite a compreensão da forma como as sociedades gerem as interações (Hofstede, 1980; Trompenaars e Hampden-Turner, 1998).

Vários pesquisadores contribuíram para o corrente estado de desenvolvimento e compreensão da importância da cultura (ver tabela 3). Um trabalho notável foi o do pesquisador holandês, Geert Hofstede. No seu livro, publicado em 1980, *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Hofstede propôs uma taxonomia para desagregar o conceito amplo de cultura em quatro dimensões culturais, que permitiriam fazer comparações entre países. As quatro dimensões culturais são:

coletivismo-individualismo, masculinidade-feminidade, distância ao poder e aversão à incerteza. Uma quinta dimensão cultural foi adicionada em Hofstede e Bond (1988) denominada por *dinâmica confuciana*, também comumente referida como *orientação de longo prazo*. Recentemente, em 2010, adicionou uma sexta dimensão designada *indulgência vs. retenção*. Em suma, a grande contribuição de Hofstede foi conseguir quantificar os atributos culturais, que eram tidos até então como indefinidos, contribuindo para a compreensão do comportamento das pessoas nos diferentes países, as suas atitudes e traços culturais. Outros pesquisadores propuseram dimensões culturais, como Triandis (1982) que propôs vinte dimensões para mostrar variação cultural. Por exemplo, Edward Hall (1990) destacou-se pela sua análise e interpretação da comunicação e das diferenças entre as culturas, distinguindo quatro dimensões: tempo (culturas *monocromáticas* vs. *policromáticas*), contexto (culturas *alto contexto* vs. *baixo contexto*), espaço e informação. Também Schwartz (1994) identificou sete dimensões culturais de valores: *conservadorismo, autonomia intelectual, autonomia afetiva, hierarquia, empenhamento igualitário, harmonia e mestria*. Trompenaars (1994) defendeu que cada cultura tem as suas soluções para os problemas universais. Trompenaars definiu cinco dimensões culturais: *universalismo vs. particularismo, individualismo vs. coletivismo, neutralidade vs. afetivas, relações específicas vs. difusas e conquista vs. atribuição de estatuto*. Posteriormente, Trompenaars e Hampden-Turner (1998) adicionaram mais duas dimensões culturais: *tempo sequencial vs. sincronizado e controlo interno vs. externo*, dimensões estas com especial relevância para a Gestão e os negócios. Assim, as sete dimensões de Trompenaars expostas no livro “*Riding the waves of culture*” (ver em Trompenaars e Hampden-Turner, 1998) referem-se às relações com outras pessoas, atitudes face ao tempo (passado, presente e futuro) e atitudes face ao ambiente.

Uma taxonomia mais recente foi proposta por House et al. (2004) e Gupta e House (2004) que descreveram as duas primeiras fases do projeto GLOBE - *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*. Este projeto visa entender o que é a cultura, através da condução sistemática de questionários em diversos países – o estudo abrange aproximadamente 17 000 gestores, de 951 empresas, em 62 países e teve como objetivo “descrever, compreender e prever o impacto das variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais, assim como a eficácia desses processos” (House et al., 1999: 492). Os pesquisadores envolvidos no projeto GLOBE identificaram nove variáveis culturais: *aversão à incerteza, distância ao poder,*

coletivismo societal/institucional, coletivismo familiar, igualitarismo do gênero, assertividade, orientação para o futuro, orientação para o desempenho e orientação humana. Desde 2004, foram escritos mais de cem artigos e capítulos de livro sobre as descobertas do projeto GLOBE (House et al., 2010). Pesem algumas diferenças, várias destas dimensões foram baseadas nas dimensões propostas por Hofstede e nos valores descritos por Kluckhohn e Strodtbeck (1961), McClelland (1961), bem como na literatura de comunicação interpessoal (Sarrus & Woodman, 1993). O projeto GLOBE é uma tentativa de suprimir as fraquezas do estudo de Hofstede, mas é criticado pelas suas correlações negativas entre “valores” e “práticas” (ver Hofstede, 2006; Javidan et al., 2006). O maior problema apontado é o uso crescente das atribuições do projeto GLOBE de formas semelhantes, que confundem o nível individual com o do país (Venaik & Brewer, 2010). A realidade é que, apesar das críticas, o trabalho do projeto GLOBE, embora ainda bastante jovem, tem vindo a ganhar progressiva aceitação – como se revela no crescente uso da taxonomia proposta em trabalhos científicos.

Tabela 3. Principais estudos que apresentaram dimensões culturais

Autor(es)	Amostra	Dimensões culturais	Objetivo
Kluckhohn e Strodtbeck (1961)	▪ Entrevistas a pequenas comunidades no sudoeste dos EUA (2 tribos nativo americanas, 1 vila hispânica e 1 vila mormon)	▪ natureza das pessoas; ▪ relação com a natureza; ▪ relação com os outros; ▪ atividade; ▪ espaço; ▪ tempo.	▪ Teoria da orientação de valores – desenvolvida para descrever os padrões culturais.
McClelland (1961)		▪ necessidade de realização; ▪ necessidade de poder.	▪ Teoria da motivação humana
Hall e Hall (1990)	▪ Pesquisa universitária em vários países.	▪ cultura de baixo contexto vs. cultura de alto contexto; ▪ tempo (cultura policrónica vs. monocrónica); ▪ espaço.	▪ Interação entre cultura e comunicação.
Schwartz (1994; 1999)	▪ Questionário a professores e estudantes em 49 países.	▪ conservadorismo vs. autonomia (intelectual e afetiva); ▪ hierarquia vs. empenhamento igualitário; ▪ harmonia vs. mestria.	▪ Influência da cultura nos valores individuais.
Trompenaars	▪ Questionário a	▪ universalismo vs.	▪ Influência da cultura

(1994); Trompenaars e Hampden-Turner (1998)	15 000 funcionários em cerca de 50 países.	<ul style="list-style-type: none"> particularismo; ▪ individualismo vs. coletivismo; ▪ neutralidade vs. afetivas; ▪ relações específicas vs. difusas; ▪ conquista vs. atribuição de estatuto; ▪ tempo sequencial vs. sincronizado; ▪ controlo interno vs. externo. 	nacional na abordagem de resolução de problemas a um nível individual.
Hofstede (1980); Hofstede e Bond (1988); Minkov e Hofstede (2011).	▪ Questionário a mais de 100 000 funcionários da IBM em mais de 70 países.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ distância ao poder; ▪ masculinidade vs. feminidade; ▪ individualismo vs. coletivismo; ▪ aversão à incerteza; ▪ orientação para longo prazo; ▪ indulgência vs. retenção. 	▪ Influência da cultura nacional nos valores no local de trabalho.
House et al. (2004); Javidan et al. (2004)	▪ Estudo GLOBE: questionário a 18 000 gestores intermédios de 62 países	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aversão à incerteza; ▪ distância ao poder; ▪ coletivismo societal vs. institucional; ▪ coletivismo familiar; ▪ igualitarismo do género; ▪ assertividade; ▪ orientação para o futuro; ▪ orientação para o desempenho; ▪ orientação humana. 	▪ A cultura nacional afeta o comportamento organizacional.

2.3 A cultura nacional e a gestão de projetos

A cultura nacional influencia as práticas de gestão (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1997). Indivíduos com uma determinada cultura tendem a partilhar visões semelhantes do mundo (Alderfer & Smith, 1982), a agir, comunicar, cooperar, aceitar a autoridade ou a gerir conflitos de forma similar (Triandis, 1994). Segundo Gannon (1994) a cultura nacional explica entre 25 a 50% da variação nas atitudes dos indivíduos. Os comportamentos e atitudes dos indivíduos, no seu local de trabalho, impactam as práticas de gestão (Hofstede, 1980). A cultura influencia e, muitas vezes determina, por exemplo, a política, estrutura e estilo da empresa (Adler & Gundersen, 2008). Os gestores e os trabalhadores com diferentes culturas trazem para o seu local de trabalho códigos de comportamento e normas da sua própria cultura. Essas normas e valores

culturais moldam os processos organizacionais e as práticas de gestão da empresa (Erez, 2000). Gestores e trabalhadores com diferentes culturas atribuem diferentes significados às práticas de gestão. Então, as práticas de gestão de uma empresa diferem, dependendo da cultura nacional da região ou país onde operam (Erez, 2000; Adler & Gundersen, 2008). É fundamental que haja um alinhamento entre a cultura nacional e as práticas de gestão para que a empresa tenha um bom desempenho nos seus negócios (Newman & Nollen, 1996).

Nos últimos trinta anos, diversos pesquisadores mostraram que a cultura nacional influencia as práticas de gestão. Por exemplo, Hofstede (1980, 1984) defendeu que as práticas de gestão são específicas da cultura nacional. Newman e Nollen (1996) analisaram os efeitos das cinco dimensões culturais de Hofstede nas práticas de gestão. Concluíram que o desempenho dos negócios melhora quando as práticas de gestão são congruentes com a cultura nacional. Erez (2010) propôs um conjunto de princípios para ajudar os gestores a implementar práticas de gestão que se ajustem à cultura nacional do país onde a empresa opere. Alyousif, Naoum, Atkinson e Robinson (2010) examinaram se a cultura nacional influencia as práticas de gestão na indústria de construção, nos Emirados Árabes Unidos. Concluíram que as empresas adotam uma combinação de práticas de gestão ocidentais e orientais, resultantes da integração das diferentes culturas. Carr e Pudelko (2006) investigaram se há convergência nas práticas de estratégia, finanças e gestão de recursos humanos nos EUA, Japão e Alemanha. Os autores verificaram que existe convergência nas práticas de estratégia, finanças e gestão de recursos humanos, particularmente entre a Alemanha e os EUA. Vechi e Brennan (2011) mostraram que a gestão da qualidade é específica à cultura, e que algumas culturas nacionais são mais propensas a implementar gestão da qualidade que outras.

Vários pesquisadores têm incorporado cultura nos seus estudos, reconhecendo o impacto que pode ter na Gestão de projetos. A cultura tem impacto nos projetos e esse impacto pode ser direto ou indireto. Os efeitos diretos acontecem quando as pessoas, ao interagem umas com as outras, têm dificuldades de língua ou de comunicação em geral. Por exemplo, Keysar (2007) concluiu que características pessoais, como o egocentrismo, influenciam a forma como comunicam e interagem. Os efeitos indiretos emergem gradualmente através do comportamento, que é afetado pelos valores de cada indivíduo. Por exemplo, Hammer (2005) verificou que o conflito é parte essencial na interação e que, dependendo da forma como o indivíduo lida com a situação, os seus efeitos podem ser positivos ou negativos.

Sackmann e Friesl (2007) sugeriram que as diferenças culturais têm um impacto significativo na Gestão de projetos, em particular em ambientes de elevada complexidade. Também Kendra e Tapiin (2004) e Vaupel e Schmolke (2004) argumentaram que, para que o projeto seja bem sucedido, é necessário adotar as ferramentas e técnicas de Gestão de projetos e considerar os valores culturais. Por exemplo, Low & Leong (2000), Chen e Partington (2004), Pant et al. (1996) e Wang e Liu (2007) mostraram que as diferenças culturais entre o Este e o Oeste influenciam as práticas de Gestão de projetos e o desempenho dos projetos. Kerzner (2000), Kliem et al. (1997) e Briner et al (1996) mostraram que a colaboração e o trabalho em equipe são a base da Gestão de projetos e fundamentais para o sucesso dos projetos. Na tabela 4 apresento exemplos de estudos que relacionaram as diferenças cultura com Gestão de projetos.

Tabela 4. – Estudos sobre diferenças culturais em Gestão de projetos

Assunto abordado	Obra e autor
Consciência cultural	Henrie & Souza-Poza (2005), Shore & Cross (2005), Sackmann & Friesl (2007), Kendra & Tapiin (2004), Vaupel & Schmolke (2004)
Tomada de decisão	Müller et al. (2007)
Decisões quanto à burocracia	Kerzner (2000), Kliem et al. (1997), Briner et al. (1996), Pant et al. (1996), Low & Leong(2000), Wang & Liu (2007)
Trabalho em equipe	Mead (1998), Wang & Liu (2007), Chen & Partington (2004), Low & Leong (2000)
Liderança e <i>empowerment</i>	Andersen (2003), Firth & Krut (1991), Downes et al. (2002), Chen & Partington (2004), Müller & Turner (2005)
Relações no negócio	Low & Leong (2000), Wang & Liu (2007), Pan et al. (2004)
Gestão do risco	Mulcahy (2002), Low & Leong (2000), Wang & Liu (2007), Pan & Zhang (2004)
Resolução de conflitos	Schneider (1997), Foster (1992), Chen & Partington (2004), Gobeli et al. (1998) Mulcahy (2002), Pinto & Kharbanda (1995)
Falhas no projeto	Dinsmore (1984), Jaeger & Kanungo (1990), Verma (1995), Muriithi & Crawford (2003)

Fonte: Yen e Pulatov (2007)

O impacto da cultura na Gestão de projetos pode ainda ser positivo ou negativo (Adler, 2002; Hillson, 2002; Chevrier, 2003). De fato, as diferenças culturais podem ser um problema quando se faz a implementação de um projeto. Por exemplo, Bredillet, Yatim e Ruiz (2010) usaram as dimensões culturais de Hofstede para analisar o papel

dos fatores culturais como possível explicação para a disparidade na implementação de Gestão de Projetos, observada em vários países. Concluíram que há relações entre as dimensões culturais estudadas e a implementação da Gestão de Projetos. Zwikael, Shimizu e Globerson (2005) identificaram diferenças no estilo da Gestão de projetos, entre duas culturas, a japonesa e Israelita. Verificaram que as empresas japonesas usam medidas claras e mensuráveis para cada projeto, enquanto nas empresas israelitas os objetivos dos projetos são pouco claros. Verificaram ainda que os gestores de projetos israelitas são mais focados no desempenho de processos de gestão como o escopo e tempo, assistidos por softwares de Gestão de projetos, enquanto os gestores de projetos japoneses usam mais frequentemente comunicação formal e gestão de custos. Rees-Caldwell e Pinnington (2013) usaram três dimensões culturais (ambiente, tempo e atividade) de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e duas (distância ao poder e aversão à incerteza) de Hofstede (1980) para investigarem a influência da cultura nacional na integridade dos processos de planejamento da Gestão de projetos. Analisaram as diferenças de atitudes e percepções entre gestores de projetos árabes e ingleses e concluíram que existem, de fato, diferenças nos processos de planejamento de Gestão de projetos, entre os dois países. Bony (2010) estudou o impacto da cultura nacional na implementação da Gestão de projetos, durante um projeto de cooperação holandês-francês. Os dois parceiros adotaram posições contrastantes na gestão do projeto, mais especificamente na monitorização e avaliação do projeto. Anbari, Khilkhanova, Romanova e Umpleby (2004) usaram as dimensões culturais de Hofstede (1980), Trompenaars e Hampden-Turner (1998), Hall e Hall (1990) e Aycan et al. (2000), para mostrarem como gerenciar as diferenças culturais nos projetos internacionais. Os pesquisadores descrevem as teorias das diferenças culturais mais conhecidas e aceitas e ilustram-nas com exemplos de gestão de projetos internacionais. Burchell e Gilden (2008) mediram as percepções culturais dos gestores de projetos ocidentais a operar na região asiática. Os pesquisadores concluíram que o modelo de dimensões culturais de Kets de Vries é útil nos estudos interculturais. Na Tabela 5 apresentam-se exemplos de estudos que relacionaram cultura nacional com Gestão de projetos.

Tabela 5. Exemplos de estudos que relacionaram cultura nacional com Gestão de projetos

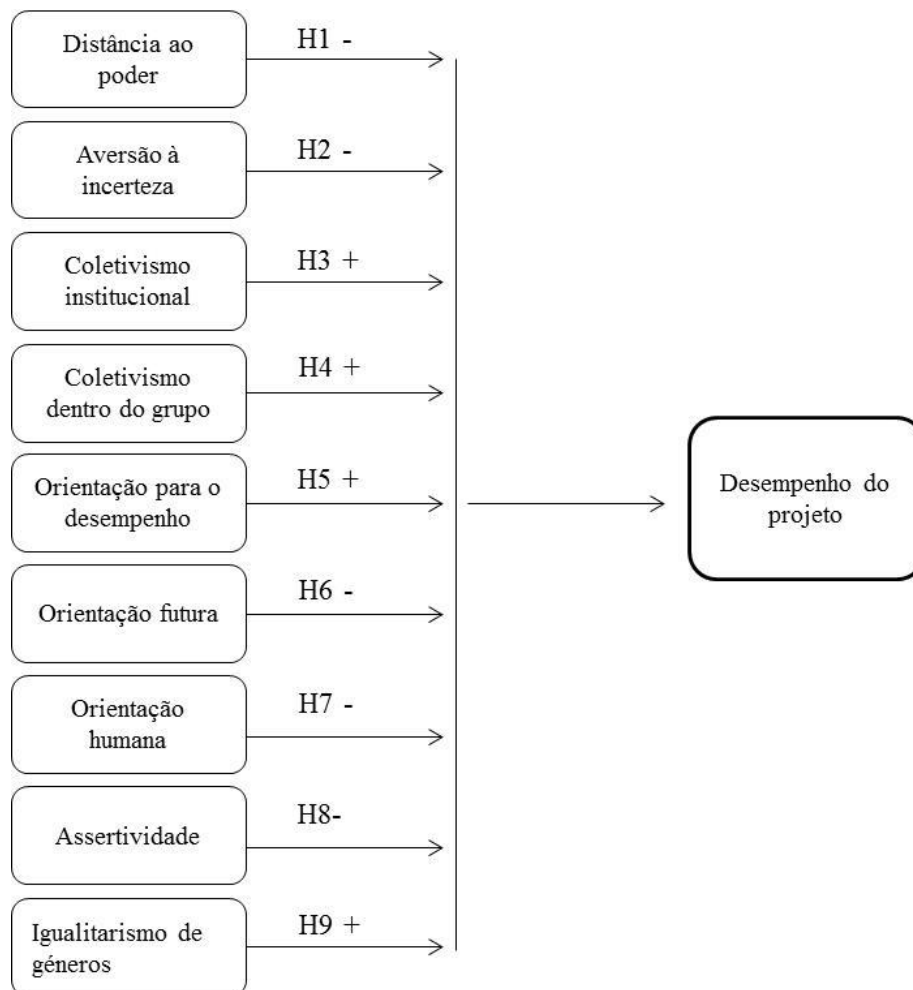
Autor/ano	Questão Pesquisa	Tipo de estudo	Método	Dimensões culturais	Resultados
Milosevic (2002)	Como seleccionar estratégias de Gestão de projetos culturalmente sensível.	Teórico		Dimensões de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), Hofstede (1980) e Hall e Hall (1990)	
Anbari, Khilkhanova, Romanova e Umpleby (2004)	Descrever as teorias das diferenças culturais mais conhecidas e aceites e ilustrá-las com exemplos de gestão de projetos internacionais.	Teórico		- 5 dimensões de Hofstede (1980); - controlo e orientação temporal, de Trompenaars e Hampden-Turner (1998); - contexto, de Hall e Hall (1990).	
Shore e Cross (2005)	Explorar o papel da cultura nacional na gestão de projetos de ciência de larga escala.	Estudos de caso de grupos de projetos dos EUA, Japão, Rússia e Reino Unido.	Entrevistas semi-estruturadas	Dimensões de Hofstede (1980) e House et al. (2004)	As evidências sugerem que a distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo, tratamento humano, e orientação futura, são dimensões da cultura ligadas à Gestão de projetos, que podem ser úteis a explicar os comportamentos do gestor e a tomada de decisão.
Zwikael, Shimizu e Globerson (2005)	Identificar as diferenças no estilo da Gestão de projetos, entre duas culturas, a japonesa e Israelita.	Empírico	Questionário estruturado (o modelo PMPQ), a gestores de projetos japoneses e israelitas, durante os anos de 2001-2003.		As empresas japonesas usam medidas claras e mensuráveis para cada projeto, enquanto nas empresas israelitas os objetivos dos projetos são pouco claros. Os gestores de projetos israelitas são mais focados no desempenho de processos de gestão como o escopo e tempo, assistidos por softwares de GP, enquanto os gestores de projetos japoneses usam mais frequentemente comunicação formal e gestão de

					custos.
Burchell e Gildea (2008)	Medir as percepções culturais dos gestores de projetos ocidentais a operar na região asiática.	Empírico	Questionário estruturado, com 20 respondentes	dimensões de Kets de Vries (2001):	Concluíram que o modelo de dimensões culturais de Kets de Vries é útil nos estudos interculturais.
Bredillet, Yatim e Ruiz (2010)	Investigar o papel dos fatores culturais como uma possível explicação parcial da disparidade no desenvolvimento da GP, observada nos vários estudos entre países.	Empírico	Correlações bivariadas estatísticas entre 6 variáveis de 74 países.	4 dimensões de Hofstede (1980).	Há relações entre as dimensões culturais estudadas e a implementação da Gestão de Projetos.
Bony (2010)	Analisar o impacto do contexto nacional na integração da GP. Analisar a implementação da GP, durante uma cooperação holandesa/francesa.	Estudo de caso	Entrevistas semi-estruturadas.		Revela a dificuldade encontrada em tornar a GP uma lógica “métrica” francesa. A pesquisa revelou uma articulação fraca e limitada entre o indivíduo e o grupo e entre as pessoas e as suas atividades chave na apropriação da GP.
Rees-Caldwell e Pinnington (2013)	Analisar a influência da cultura nacional na integridade dos processos de planejamento da GP.	Empírico	Questionário estruturado, baseado no trabalho de Zwikael et al. (2005)	- ambiente, tempo e atividade de Kluckhohn e Strodtbeck (1961); - distância ao poder e aversão à incerteza de Hofstede (1980)	Analisaram as diferenças de atitudes e percepções entre gestores de projetos árabes e ingleses e concluíram que existem, de fato, diferenças nos processos de planejamento de Gestão de projetos, entre os dois países.

3. QUADRO CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

A proposta conceitual desta dissertação é apresentada na Figura 1 e desenvolvida em maior profundidade de seguida. Em essência, nesta dissertação, proponho uma relação, positiva ou negativa, entre as nove dimensões culturais do projeto GLOBE e o desempenho dos projetos (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo conceitual e hipóteses



3.1. Desenvolvimento das hipóteses

A proposta deste estudo, de forma genérica, é determinar qual a influência da cultura nacional no desempenho dos projetos. É esperado que as nove dimensões culturais do Projeto GLOBE - distância ao poder, aversão à incerteza, coletivismo institucional, coletivismo dentro do grupo, orientação para o futuro, orientação para o desempenho, orientação humana, assertividade e igualitarismo do género - influenciem

o desempenho dos projetos, mensurado neste estudo por meio dos sete fatores críticos de sucesso.

3.1.1. Distância ao poder e o desempenho dos projetos

A *distância ao poder* refere-se à forma como as pessoas aceitam ou esperam distribuição desigual de poder, diferenças de autoridade e privilégios de estatuto (House et al., 2004). Em sociedades com elevada distância ao poder, os indivíduos que detêm o poder têm mais estatuto, privilégios e recompensas materiais, que os que não têm poder. Na tabela 6 apresento algumas características das sociedades com baixa e elevada distância ao poder.

Tabela 6. – Características da sociedade quanto à distância ao poder

Sociedades com <u>baixa</u> distância ao poder apresentam características como...	Sociedades com <u>elevada</u> distância ao poder apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none">▪ A classe média é significativa;▪ O poder é associado a corrupção e coerção;▪ A mobilidade social ascendente é comum;▪ Recursos disponíveis para todos;▪ Informação partilhada.	<ul style="list-style-type: none">▪ Diferenciação de classes;▪ O poder estabelece a ordem social;▪ A mobilidade social ascendente é limitada;▪ Recursos disponíveis apenas para alguns;▪ Informação limitada a algumas pessoas.

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), baseado em House et al. (2004)

Em sociedades com elevada distância ao poder, os subordinados esperam que os superiores tenham um estilo autocrático, não consultivo e que lhes digam exatamente o que fazer (Agarwal, 1993). As empresas são hierarquicamente estruturadas, o poder é fortemente centralizado, os subordinados são dependentes dos seus superiores hierárquicos, evitando comunicação direta e conflitos (Bredillet et al., 2010). Os subordinados aceitam desigualdade no poder, na tomada de decisão, nos privilégios, na iniciativa, na supervisão, no controlo e julgamento, como papéis permanentes e difíceis de mudar (Hofstede & Hofstede, 2005). Por exemplo, em culturas ocidentais, com baixa distância ao poder, os trabalhadores defendem a igualdade no local de trabalho. Já em culturas orientais, com elevada distância ao poder, os trabalhadores esperam uma hierarquia bem definida e distância vertical entre os vários níveis de gestão (Pan et al., 2010). De acordo com o PMI (2013), a gestão de projetos é baseada numa estrutura descentralizada, que favorece a autoridade do gestor de projeto, o controlo sobre orçamento e recursos, a comunicação formal e informal, e as lições aprendidas como

um ativo organizacional. A gestão de projetos promove a gestão consultiva e a mudança de papéis de acordo com as necessidades e objetivos do projeto.

Alguns estudos aplicaram a distância ao poder à Gestão de projetos. Shore e Cross (2005) evidenciaram que a distância ao poder parece estar relacionada com a Gestão de projetos, ajudando a explicar as preferências que guiam o comportamento dos gestores e a tomada de decisão. Anbari et al. (2004) apontaram que a distância ao poder tem um impacto negativo na Gestão de projetos. Bredillet et al. (2010) mostraram que a distância ao poder está negativamente correlacionada com a implantação da Gestão de projetos. Rees-Caldwell e Pinnington (2013) propuseram que a distância ao poder está negativamente relacionada com a comunicação, inovação e tecnologia usada no planejamento dos projetos. Seguindo esta linha de raciocínio, é esperado que a distância ao poder tenha um impacto negativo no desempenho do projeto.

Hipótese 1: A distância ao poder tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a distância ao poder menor o desempenho do projeto.

3.1.2. Aversão à incerteza e o desempenho dos projetos

A *aversão à incerteza* reflete a forma como as pessoas aceitam e lidam com situações pouco estruturadas, ambíguas e diferentes (House et al., 2004). Reflete o nível de tolerância à ambiguidade de uma dada cultura. Em culturas com baixa aversão à incerteza, as pessoas assumem mais riscos (troca de emprego ou envolvimento em atividades sem regras claras), aceitam as diferenças, e têm menos senso de urgência (House et al., 2004). Em culturas com elevada aversão à incerteza, os indivíduos procuram diminuir a probabilidade de eventos futuros imprevisíveis, que possam afetar as operações da empresa (House et al., 2004). Os indivíduos tentam planejar e prever o futuro e criam mecanismos, como normas, procedimentos e regras escritas, para lidar com a ansiedade produzida pela incerteza. Os indivíduos procuram a mínima mudança e procuram emprego de longo prazo. Os indivíduos são expressivos (falam alto, gesticulam muito), agressivos e emocionais (House et al., 2004). Na tabela 7, apresento algumas características típicas de sociedades com elevada e baixa aversão à incerteza.

Tabela 7. – Características da sociedade quanto à aversão à incerteza

Sociedades com <u>baixa</u> aversão à incerteza apresentam características como...	Sociedades com <u>elevada</u> aversão à incerteza apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none">▪ Indivíduos com maior tolerância ao risco;▪ Confiam na palavra dos outros em vez de assinarem contratos;▪ Maior tolerância a quebrar regras;	<ul style="list-style-type: none">▪ Indivíduos preferem estabelecer regras e têm menos tolerância à quebra de regras;▪ Acordos assinados com contratos

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais informalidade nas normas; ▪ Informalidade na interação com os outros; ▪ Menor preocupação com ordem e manutenção de arquivos; ▪ Resistência moderada à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> legais; ▪ Mais formalidade nas políticas e procedimentos; ▪ Assumem riscos moderados; ▪ Formalidade na interação com os outros; ▪ Indivíduos preferem estabelecer regras, agendas e rotinas; ▪ Grande resistência à mudança.
---	---

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), com base em House et al. (2004)

A aversão à incerteza envolve aspetos como a coordenação, tecnologia, regras, leis, políticas e rituais usados em uma empresa. Está relacionada com a preferência por segurança no trabalho, manutenção meticulosa de registros, documentação, tolerância à ambiguidade, procura de informação e *feedback*, assunção calculada de riscos, stress, e resistência à mudança (House et al., 2004). A tolerância à ambiguidade pode manifestar-se na flexibilidade, criatividade e inovação em uma empresa (Husted, 2000). Em culturas com uma elevada aversão à incerteza os gestores de projetos tendem a sentir-se ameaçados com situações de incerteza e ambiguidade. Isso reflete-se em sistemas de gestão baseados em regras e regulamentos, minimizando riscos e enfatizando estabilidade (Milosevic, 2002).

De acordo com o PMI (2013) a estrutura de Gestão de projetos é adequada às necessidades, restrições e objetivos de cada projeto. As regras e os procedimentos são definidos de acordo com os fatores ambientais e a realidade do projeto. A incerteza (ansiedade provocada pelo desconhecimento dos riscos) é abordada no PMBOOK, referindo-se a uma resposta prudente de reserva de orçamento extra no orçamento do projeto. É ainda abordada a questão da incerteza na gestão de risco, que é uma parte importante da Gestão de projetos. Por fim, uma vez que os projetos têm duração limitada, as pessoas alocadas ao projeto não têm segurança no trabalho e têm de lidar com a incerteza.

Há alguns estudos que abordaram a aversão à incerteza na Gestão de projetos. Shore e Cross (2005) sugeriram que a aversão à incerteza influencia a Gestão de projetos e que pode afetar o comportamento dos gestores e tomada de decisão. Rees-Caldwell e Pinnington (2013) mostraram que a aversão à incerteza tem um impacto negativo na inovação, tecnologia e na comunicação, e ainda um impacto negativo na gestão de risco, contrariando estudos anteriores que ligaram a aversão à incerteza com gestão de risco (Keil et al., 2000; Hofstede & Hofstede, 2005; Zwikael & Ahn, 2011).

Anbari et al. (2004) propuseram que a aversão à incerteza tem um impacto negativo na Gestão de projetos. Bredillet et al. (2010) descobriram que a aversão à incerteza está negativamente correlacionada com a implementação da Gestão de projetos. Assim, é esperado que a aversão à incerteza tenha um impacto negativo no desempenho do projeto.

Hipótese 2: A aversão à incerteza tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a aversão à incerteza menor o desempenho do projeto.

3.1.3. Coletivismo e o desempenho dos projetos

O coletivismo é uma das dimensões mais importantes e mais estudadas no contexto da cultura nacional (veja, por exemplo, Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Trompenaars, 1994; Hofstede, 2001; House et al., 2004). O projeto GLOBE, na segunda fase do seu projeto piloto, dividiu a dimensão individualismo vs. coletivismo, de Hofstede (1980), em dois construtos, *coletivismo institucional* e *coletivismo dentro do grupo* (House et al., 2004). Esta renomeação baseia-se no fato do projeto GLOBE medir o construto individualismo vs. coletivismo a dois níveis, ao nível da sociedade e organizacional (Parboteeah et al., 2005). O *coletivismo institucional* reflete os incentivos e recompensas para o comportamento coletivo e normas, ao invés de incentivos e recompensas para liberdade e autonomia individuais. Enfatiza objetivos partilhados, interesses permutáveis e respeito por instituições socialmente legitimadas (House et al., 2004).

3.1.3.1. Coletivismo institucional e o desempenho dos projetos

O *coletivismo institucional* está presente nas empresas. É visível na orientação para equipes fortes e desenvolvimento e quando as tarefas e recompensas são baseadas no grupo em vez de no desempenho individual. Em sociedades com baixo coletivismo institucional, a independência individual, autonomia e liberdade de expressão são muito valorizadas. A preocupação em satisfazer os interesses individuais e a personalidade independente sobrepõe-se aos interesses do grupo (House et al., 2004). Em sociedades com elevado coletivismo institucional, os indivíduos aprendem a colocar a instituição acima dos seus objetivos pessoais e são, muitas vezes, mais comprometidos com a empresa. Na tabela 8 apresento alguns elementos que caracterizam o coletivismo institucional.

Tabela 8. – Características da sociedade quanto ao coletivismo institucional

Sociedades com <u>baixo</u> coletivismo institucional apresentam características como...	Sociedades com <u>elevado</u> coletivismo institucional apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indivíduos assumem que são muito independentes da empresa; ▪ Encoraja-se a perseguição dos objetivos individuais, mesmo à custa da lealdade do grupo; ▪ O sistema económico maximiza os interesses do indivíduo; ▪ As recompensas são atribuídas por mérito; ▪ As decisões críticas são tomadas pelos indivíduos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indivíduos assumem que são muito interdependentes com a empresa; ▪ Encoraja-se a lealdade do grupo, mesmo minando a perseguição dos objetivos pessoais; ▪ O sistema económico maximiza os interesses coletivos; ▪ As recompensas são atribuídas por senioridade, necessidades pessoais e equidade no grupo; ▪ As decisões críticas são tomadas em grupo.

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), com base em House et al. (2004)

Existem poucos estudos em Gestão de projetos, que aplicam a dimensão cultural coletivismo institucional. A maioria dos estudos usa a dimensão cultural individualismo vs. coletivismo, de Hofstede (1980). Por exemplo, Shore e Cross (2005) usaram as dimensões culturais de Hofstede e do projeto GLOBE no seu estudo, e consideraram que o coletivismo institucional e o coletivismo dentro do grupo (do projeto GLOBE) estavam cobertos pela dimensão individualismo vs. coletivismo de Hofstede. Galanaki e Papalexandris (2013) concluíram que há um efeito positivo do coletivismo institucional no comprometimento dos trabalhadores e na satisfação no trabalho. Anbari et al. (2004) propuseram que os valores culturais individualismo vs. coletivismo e ganhar vs. harmonia/colaboração em grupo têm um impacto positivo na Gestão de projetos. Seguindo esta racional, proponho que o coletivismo institucional tenha um impacto positivo no desempenho do projeto.

Hipótese 3: O coletivismo institucional tem um impacto positivo no desempenho do projeto, tal que quanto maior o coletivismo institucional maior o desempenho do projeto.

3.1.3.2. Coletivismo dentro do grupo e o desempenho dos projetos

O coletivismo dentro do grupo refere-se à forma como os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão nas organizações ou famílias (House et al., 2004). O coletivismo dentro do grupo está relacionado com a forma como os indivíduos atendem às responsabilidades da família ou de uma unidade autónoma. Reflete o orgulho em pertencer ao grupo, ao forte senso de identidade com o grupo e identificação afetiva

com a família, grupo ou comunidade (House et al., 2004). Em sociedades com elevado coletivismo dentro do grupo, os indivíduos aprendem o orgulho, lealdade e coesão na empresa, tendendo a serem mais comprometidos com a empresa (Galanaki & Papalexandris, 2013). Na tabela 9 apresento algumas características do coletivismo dentro do grupo.

Tabela 9. – Características da sociedade quanto ao coletivismo dentro do grupo

Sociedades com <u>baixo</u> coletivismo dentro do grupo apresentam características como...	Sociedades com <u>elevado</u> coletivismo dentro do grupo apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os objetivos e necessidades pessoais precedem os objetivos e compromissos do grupo; ▪ Indivíduos cuidam de si e da sua família mais próxima; ▪ Pouca distinção entre grupos (familiar e externo); ▪ Indivíduos enfatizam o relacionamento entre grupos; ▪ O ritmo de vida é lento; ▪ O amor tem muito peso no casamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os deveres e as obrigações são determinantes no comportamento social; ▪ Indivíduos integrados em um grupo forte e coeso; ▪ Forte distinção entre grupos (familiar e externo); ▪ Indivíduos enfatizam a racionalidade de comportamentos; ▪ O ritmo de vida é acelerado; ▪ O amor tem pouco peso no casamento.

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), com base em House et al. (2004)

Os estudos que relacionam o coletivismo dentro do grupo com Gestão de projetos são escassos. Galanaki e Papalexandris (2013) concluíram que o coletivismo dentro do grupo tem um impacto positivo no comprometimento dos trabalhadores com a empresa e a satisfação no trabalho. Anbari et al. (2004) defenderam que o valor cultural individualismo vs. coletivismo/grupo tem um impacto positivo na Gestão de projetos. Neste estudo proponho que o coletivismo dentro do grupo tem um impacto positivo no desempenho do projeto.

Hipótese 4: O coletivismo dentro do grupo tem um impacto positivo no desempenho do projeto, tal que quanto maior o coletivismo dentro do grupo maior o desempenho do projeto.

3.1.4. Orientação para o desempenho dos projetos

A *orientação para o desempenho* reflete o nível de encorajamento e recompensa dos membros de um grupo, para melhoria do desempenho, inovação, padrões elevados e excelência (House et al., 2004). Indivíduos com necessidades elevadas de realização tendem a procurar a melhoria progressiva, gostam de executar tarefas desafiadoras, assumem responsabilidade pessoal pelas suas ações, procuram um *feedback* constante, procuram informações para fazerem melhor as tarefas e são, geralmente, inovadores

(House et al., 2004). A orientação para o desempenho está relacionada com a importância do conhecimento, foco no futuro, autodesenvolvimento, autonomia, tomar iniciativa, planejar, ser orientado para tarefas e resultados, usar linguagem clara, direta e explícita, e ter senso de urgência. Sociedades com baixa orientação para o desempenho tendem a focar-se nas tradições, família, valores paternalísticos e relações sociais. Os indivíduos de sociedades com baixa orientação para o desempenho acreditam que a família e as relações sociais são a chave do respeito social, não se preocupando com o trabalho a fazer ou com a realização. Em sociedades com elevada orientação para o desempenho, os indivíduos com maior estatuto são os que conseguiram melhor desempenho e realizações, em vez de ascensão por antiguidade na posição ou senioridade do indivíduo. A orientação para o desempenho está também relacionada com o nível de prosperidade económica do país, elevados níveis de desenvolvimento humano e um forte apoio social para a competitividade (House et al., 2004). Na tabela 10 incluo algumas características das sociedades com baixa e elevada orientação para o desempenho.

Tabela 10. – Características da sociedade quanto à orientação para o desempenho

Sociedades com <u>baixa</u> orientação para o desempenho apresentam características como...	Sociedades com <u>elevada</u> orientação para o desempenho apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizam as relações sociais e familiares; ▪ Valorizam harmonia com o ambiente; ▪ Vêm o <i>feedback</i> formal como crítico e desconcertante; ▪ Valorizam mais quem faz do que o que faz; ▪ Esperam comunicação indireta e subtil; ▪ Valorizam lealdade e tradição; ▪ Valorizam sensibilidade; ▪ Valorizam senioridade e experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizam treinamento e educação; ▪ Valorizam competitividade e materialismo; ▪ Vêm o <i>feedback</i> formal como necessário para melhoria do desempenho; ▪ Valorizam mais o que faz do que quem o faz; ▪ Esperam comunicação direta e explícita; ▪ Enfatizam os resultados; ▪ Estabelecem metas de alto desempenho; ▪ Valorizam tomada de iniciativa.

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), com base em House et al. (2004)

A orientação para o desempenho é uma dimensão cultural importante, mas não tem recebido grande atenção por parte dos pesquisadores (House et al., 2004), designadamente na pesquisa em Gestão de projetos. Shore e Cross (2005) argumentaram que a orientação para o desempenho tem impacto nos comportamentos e tomada de decisão da gestão. Anbari et al. (2004) propuseram que os valores culturais

respeito por resultados vs. respeito por estatuto/atribuição têm um impacto positivo na Gestão de projetos, realização vs. modéstia não têm impacto na Gestão de projetos e respeito por competência vs. respeito pelos mais velhos tem um impacto negativo na Gestão de projetos. Neste estudo é esperado que a orientação para o desempenho tenha um impacto positivo no desempenho do projeto.

Hipótese 5: A orientação para o desempenho tem um impacto positivo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a orientação para o desempenho maior o desempenho do projeto.

3.1.5. Orientação para o futuro e o desempenho dos projetos

A orientação para o futuro, ou *orientação futura*, reflete os comportamentos orientados para o futuro dos indivíduos, em uma sociedade ou organização. Esses comportamentos são, por exemplo, o planejamento, investimento no futuro e adiamento das gratificações individuais ou coletivas (House et al., 2004). Esta dimensão é, muitas vezes, associada à dimensão de orientação a longo prazo, de Hofstede & Bond (1988). Em sociedades com elevada orientação para o futuro, estão presentes elementos como a prosperidade econômica, altos níveis de saúde na sociedade, ideologia política ativa e atitude positiva face às questões de gênero (House et al., 2004). Os indivíduos tendem a organizar, investir e planejar o futuro, acreditam que as ações correntes irão influenciar o seu futuro, planejam para desenvolver o seu futuro, e olham para o futuro para avaliar os efeitos das suas ações correntes. Já em sociedades com baixa orientação para o futuro, os indivíduos aproveitam o momento e são mais espontâneos (ou oportunistas). Os indivíduos podem até mostrar incapacidade, ou falta de vontade, de planejar para alcançar os seus objetivos. Os problemas correntes são resolvidos sem olharem as implicações de longo prazo (House et al., 2004). Na tabela 11 apresento alguns elementos típicos da dimensão orientação futura.

Tabela 11. – Características da sociedade quanto à orientação futura

Sociedades com <u>baixa</u> orientação futura apresentam características como...	Sociedades com <u>elevada</u> orientação futura apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propensão para gastar em vez de poupar; ▪ Preferem gratificação logo que possível e recompensas imediatas; ▪ Empresas são flexíveis e adaptativas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propensão para poupar para o futuro; ▪ Ênfase no trabalho para alcançar sucesso de longo prazo; ▪ Empresas são inflexíveis e não adaptativas;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O sucesso material e realização espiritual são separados, exigindo <i>trade-offs</i>; ▪ Ênfase na liderança focada em repetição e sequências reproduzíveis de rotinas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O sucesso material e realização espiritual são integrados e um só; ▪ Ênfase na liderança visionária, capaz de ver padrões no caos e incerteza;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas com curta orientação estratégica; ▪ Não acham necessário que a sociedade forneça segurança coletiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas com uma longa orientação estratégica; ▪ A sociedade valoriza a segurança coletiva.
--	--

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), com base em House et al. (2004)

Poucos estudos estabeleceram uma relação entre orientação futura e Gestão de projetos. Shore e Cross (2005) sugeriram que a orientação futura pode estar relacionada à Gestão de projetos e ajudar a explicar os comportamentos dos gestores e a tomada de decisão. Anbari et al. (2004) propuseram que valores culturais como futuro/mudança vs. passado/tradição e tempo é dinheiro vs. tempo é vida têm um impacto negativo na Gestão de projetos. Seguindo esta linha de pensamento, é esperado que a orientação futura tenha um impacto negativo no desempenho do projeto.

Hipótese 6: A orientação futura tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a orientação futura menor o desempenho do projeto.

3.1.6. Orientação humana e o desempenho dos projetos

Uma sociedade com *orientação humana* encoraja e recompensa indivíduos que são justos, altruístas, amistosos, generosos, carinhosos e preocupados uns com os outros. Sociedades com elevada orientação humana estão preocupadas com a qualidade de vida, apoio social e segurança (House et al., 2004). Os membros da sociedade são responsáveis por providenciar segurança, contato social, pertença, afeição, e luta para combater as injustiças. Na tabela 12 apresento algumas características de sociedades com baixa e elevada orientação humana.

Tabela 12. – Características da sociedade quanto à orientação humana

Sociedades com <u>baixa</u> orientação humana apresentam características como...	Sociedades com <u>elevada</u> orientação humana apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O seu próprio interesse é importante; ▪ As pessoas são motivadas pela necessidade de poder e posse material; ▪ O estado dá apoio social e económico e garante o bem estar da população; ▪ Trabalho infantil é um assunto pouco relevante; ▪ As pessoas não são sensíveis a discriminações raciais; ▪ Os indivíduos são incentivados a resolver os seus próprios problemas sozinhos; ▪ Não se espera que os descendentes apoiem os seus pais na velhice; ▪ Valores como prazer, conforto e auto satisfação são prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O interesse dos outros é importante; ▪ As pessoas são motivadas pela necessidade de pertença e afiliação; ▪ Os membros da sociedade são responsáveis pela promoção do bem estar uns dos outros; ▪ O trabalho infantil é punido publicamente; ▪ As pessoas são sensíveis a todo o tipo de discriminação; ▪ Os indivíduos são incentivados a dar apoio uns aos outros; ▪ Espera-se que os descendentes apoiem os seus pais na velhice; ▪ Valores como o altruísmo, bondade e generosidade são prioridades.

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), com base em House et al. (2004)

A orientação humana é um conceito pouco explorado em Administração (Schlösser et al, 2012). Segundo House et al. (2004), embora seja importante na vida quotidiana, esta orientação não tem um papel primário no local de trabalho. No entanto, existem alguns estudos que mostram que a orientação humana afeta: os comportamentos éticos (por exemplo, evasão fiscal) (Parboteeah et al., 2005), os resultados no treinamento dos funcionários (Nikandrou et al, 2008), a aceitação de *bullying* no trabalho (Power et al., 2013), a relação entre o valor que os gestores atribuem aos indicadores económicos, responsabilidade social corporativa e justiça (Alas et al., 2010), modera a relação entre a personalidade e motivação dos gestores (Van Emmerik et al., 2010), o comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Galanaki & Papalexandris, 2013). A orientação humana é, ainda, um dos pilares da liderança ética, por isso poderá ser mais estudada no futuro (Eisenbeiss, 2012).

Também em Gestão de projetos, a dimensão orientação humana tem sido pouco estudada. Shore e Cross (2005) mostraram que a orientação humana tem um papel na gestão de projetos. Segundo os autores, em culturas com elevada orientação humana espera-se que os gestores se comprometam mais com os projetos e objetivos da empresa, assim como na resolução de problemas sociais e educacionais que surjam nos projetos. Anbari et al. (2004) defenderam que os valores culturais tarefas vs. relações/lealdade, e sistemático/mecanístico vs. humanístico têm um impacto negativo na Gestão de projetos. É esperado que a orientação humana tenha impacto em algumas práticas que envolvem mais interação entre indivíduos, como a comunicação, os recursos humanos e a gestão de *stakeholders*, ou seja, que haja um impacto negativo no desempenho do projeto.

Hipótese 7: A orientação humana tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a orientação humana menor o desempenho do projeto.

3.1.7. Assertividade e o desempenho dos projetos

A *assertividade* refere-se à crença de que as pessoas são, ou devem ser encorajadas a serem assertivas e fortes, ou não assertivas, não agressivas e ternas nas suas relações sociais (House et al., 2004). O conceito de assertividade tem origem na dimensão cultural masculinidade vs. feminidade de Hofstede (House et al., 2004). Em sociedades masculinas, os homens devem ser assertivos e fortes e espera-se que as

mulheres sejam modestas e ternas (House et al., 2004). A assertividade parece ainda similar à orientação para o desempenho, no entanto, enquanto a orientação para o desempenho foca o desempenho e realização na sociedade, a assertividade trata da forma como as pessoas se relacionam umas com as outras (Parboteeah et al., 2005). A assertividade está associada à habilidade do indivíduo dizer o que pensa e sente, à capacidade de discordar, contradizer e “dizer não”, e ao individualismo e auto realização (House et al., 2004). Assertividade é essencialmente acerca de expressão e estilos de comunicação (House et al., 2004). Em sociedades muito assertivas a ênfase é colocada na competição e é esperado que a atribuição de estatuto seja baseada nas realizações e não em atributos como a idade, profissão ou ligação familiar. O comportamento oposto é a passividade. Apresento, na tabela 13, algumas características sociais de assertividade.

Tabela 13. – Características da sociedade quanto à assertividade

Sociedades com <u>baixa</u> assertividade apresentam características como...	Sociedades com <u>elevada</u> assertividade apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizam a cooperação, as pessoas e as relações calorosas; ▪ Valorizam a modéstia e ternura; ▪ Comunicam indiretamente – “guardam a face”, de forma ambígua e subtil; ▪ Procuram harmonia com o ambiente; ▪ Esperam que os subordinados sejam leais; ▪ A confiança é baseada na previsibilidade; ▪ Preocupam-se com a harmonia do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizam competição, sucesso e progresso; ▪ Valorizam o comportamento assertivo, dominante e forte; ▪ Comunicam diretamente e de forma não ambígua; ▪ Tentam controlar o ambiente; ▪ Esperam que os subordinados tomem a iniciativa; ▪ A confiança é baseada no calculismo; ▪ Enfatizam os resultados em detrimento das relações e recompensam o desempenho.

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), com base em House et al. (2004)

Os estudos que relacionam assertividade com Gestão de projetos são escassos. Shore e Cross (2005) omitiram a assertividade no seu estudo por considerarem que não era uma dimensão relevante no seu estudo. Ingason e Jónasson (2009) sugeriram que a assertividade é uma competência comportamental necessária na Gestão de projetos. A assertividade está relacionada com a capacidade de comunicação do gestor de projetos. Anbari et al. (2004) consideraram que a assertividade (direto vs. indireto) tem um impacto negativo na Gestão de projetos. Neste estudo é esperado que a assertividade tenha um impacto negativo no desempenho do projeto.

Hipótese 8: A assertividade tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a assertividade menor o desempenho do projeto.

3.1.8. Igualitarismo de gênero e o desempenho dos projetos

O igualitarismo de gênero reflete a forma como uma sociedade ou empresa minimiza as diferenças no papel dos gêneros, promovendo a igualdade entre gêneros (House et al., 2004). As sociedades diferem, fundamentalmente, na forma como prescrevem e proscvem os diferentes papéis para o homem e para a mulher (Hofstede, 2001). Algumas sociedades são promovem a igualdade entre gêneros e procuram minimizar as diferenças nos papéis (House et al., 2004). O igualitarismo de gênero reflete a crença da sociedade de que o gênero deve determinar o papel a desempenhar em casa, nas empresas e na comunidade (House et al., 2004). Numa sociedade com maior igualitarismo de gênero a diversidade representa uma fonte rica em ideias e técnicas. Os indivíduos desta sociedade toleram a diversidade e enfatizam a compreensão e o respeito (House et al., 2004). O preditor de igualdade de gêneros num país é a riqueza nacional per capita (Hofstede, 2001) e a licença paternal (Coltrane, 1996). Na tabela 14 caracterizo, de forma resumida, a sociedade quanto ao igualitarismo de gênero.

Tabela 14. – Características da sociedade quanto ao igualitarismo de gêneros

Sociedades com <u>baixo</u> igualitarismo de gêneros apresentam características como...	Sociedades com <u>elevado</u> igualitarismo de gêneros apresentam características como...
<ul style="list-style-type: none">▪ Menos mulheres nos locais de trabalho e em posições de autoridade;▪ Mais segregação sexual no trabalho;▪ Um menor nível de escolaridade feminina, comparado com a masculina;▪ As mulheres têm pouco ou nenhum papel na tomada de decisão no grupo;▪ As mulheres têm estatuto baixo;▪ Toleram a desigualdade.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mais mulheres nos locais de trabalho e em posições de autoridade;▪ Menos segregação sexual no trabalho;▪ Um maior nível de escolaridade feminina, comparado com a masculina;▪ As mulheres têm o maior papel na tomada de decisão no grupo;▪ As mulheres têm estatuto elevado;▪ Promoção de oportunidades iguais para todos na sociedade.

Fonte: adaptado de Söderholm (2012) e Grove (2005), com base em House et al. (2004)

Estudos que abordem o impacto do igualitarismo de gênero na Gestão de projetos são escassos. Esta dimensão cultural é muito associada à dimensão cultural masculinidade vs. feminidade de Hofstede (1980) e muitos estudos preferem usar esta dimensão. Bredillet et al. (2010) concluíram que a dimensão cultural masculinidade vs. feminidade não afeta a implementação do projeto. Shore e Cross (2005) omitiram a dimensão igualitarismo de gênero no seu estudo, por considerarem que esta dimensão não afeta a gestão de grandes projetos científicos internacionais. Anbari et al. (2004)

argumentaram que os valores culturais igualitarismo vs. hierarquia têm um impacto negativo na Gestão de projetos. Ringov e Zollo (2007) analisaram o efeito da cultura nacional no desempenho social e ambiental das empresas a nível mundial. Os autores concluíram que o igualitarismo de gênero tem um impacto positivo no desempenho dessas empresas. Podemos inferir que empresas que valorizam o igualitarismo de gêneros geralmente têm melhor desempenho. Então, neste estudo é esperado que o igualitarismo de gênero tenha um impacto positivo no desempenho do projeto.

Hipótese 9: O igualitarismo de gêneros tem um impacto positivo no desempenho do projeto, tal que quanto maior o igualitarismo de gêneros maior o desempenho do projeto.

3.2. Matriz de amarração

Nesta seção apresento os principais constructos da pesquisa (ver tabela 15). Os constructos servem para descrever, de forma mais adequada, um determinado objeto. São abstrações consideradas pelos pesquisadores em suas teorias, passíveis de serem observadas e medidas (ENOKI *et al.*, 2005) e denomina-se construto da pesquisa (DUARTE *et al.*, 2012). Os constructos da pesquisa foram compilados em forma de tabela para facilitar a compreensão. Na tabela 15 apresento os objetivos específicos, as hipóteses e as referências.

Tabela 15 – Matriz de amarração dos constructos da pesquisa

Objetivos específicos	Hipóteses	Referências
1. Analisar a relação entre as dimensões culturais descritas no projeto GLOBE e o desempenho dos projetos.	H1: A distância ao poder tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a distância ao poder menor o desempenho do projeto.	Anantmula (2008); House et al. (2004).
	H2: A aversão à incerteza tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a aversão à incerteza menor o desempenho do projeto.	
2. Identificar os indicadores de desempenho dos projetos, na perspectiva do gerente do projeto, de diferentes nacionalidades.	H3: O coletivismo institucional tem um impacto positivo no desempenho do projeto, tal que quanto maior o coletivismo institucional maior o desempenho do projeto.	
	H4: O coletivismo dentro do grupo tem um impacto positivo no desempenho do projeto, tal que quanto maior o coletivismo dentro do grupo maior o desempenho do projeto.	
	H5: A orientação para o desempenho tem um impacto positivo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a orientação para o desempenho maior o desempenho do projeto.	
	H6: A orientação futura tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a orientação futura menor o desempenho do projeto.	
	H7: A orientação humana tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a orientação humana menor o desempenho do projeto.	
	H8: A assertividade tem um impacto negativo no desempenho do projeto, tal que quanto maior a assertividade menor o desempenho do projeto.	
	H9: O igualitarismo de géneros tem um impacto positivo no desempenho do projeto, tal que quanto maior o igualitarismo de géneros maior o desempenho do projeto.	

Fonte: Elaboração própria.

4. MÉTODO

Nesta seção apresento a metodologia da dissertação. Primeiro, apresento o delineamento da pesquisa. Em seguida, descrevo as variáveis e, por fim, apresento os procedimentos de coleta dos dados, incluindo a amostra e operacionalização do questionário.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta dissertação caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa é adequada porque permite ter uma visão externa e a possibilidade de generalização (Ghauri & Gronhaug, 2010). O objeto deste estudo é o desempenho dos projetos, ocorridos em diversos países. O objetivo é analisar o impacto da cultura nacional no desempenho dos projetos. Após uma revisão da literatura que incidiu sobre quatro tópicos – Gestão de projetos, desempenho e indicadores de desempenho dos projetos, cultura nacional, e a cultura nacional na Gestão de projetos – e a construção de um conjunto de hipóteses, fiz a coleta dos dados empíricos por meio de questionário. Foi realizado um questionário, porque permite obter uma amostragem probabilística, aferir o estado corrente dos atributos de uma população e descobrir relações entre variáveis (Saunders et al., 2003; Bryman & Bell, 2007).

Para mensurar a variável dependente, *desempenho do projeto*, incluí sete afirmações no questionário, propostas por Anantatmula (2008). O autor identificou dez FCS, com base nos trabalhos de Pinto e Prescott (1988), Pinto e Slevin (1987) e Thamhain (1999, 2004). Depois de identificar os dez FCS, Anantatmula (2008) construiu um questionário que permite aferir o desempenho dos projetos. Este questionário é composto por sete afirmações. Os respondentes classificaram as afirmações de acordo com o seu grau de concordância, usando uma escala de Likert que varia entre 1 e 5, ou seja, atribuíram o valor 1 se discordaram totalmente da afirmação e 5 se concordaram totalmente com a afirmação. Em seguida, fiz uma análise fatorial que gerou o fator desempenho do projeto, usado neste estudo (tabela 16).

Tabela 16. Análise fatorial

	Fator
	1
DES1	0,780
DES2	0,794
DES3	0,742
DES4	0,658

DES5	0,712
DES6	0,539
DES7	0,688

Método de extração: Análise dos componentes principais

Para mensurar a variável independente, *cultura nacional*, usei dados secundários, disponibilizados pelos pesquisadores do projeto GLOBE, no livro de House et al. (2004), *Culture, Leadership and Organizations*. O GLOBE é um projeto multifásico e multi-método, conduzido por 170 pesquisadores, em 62 países. O grande objetivo do projeto GLOBE é “desenvolver uma teoria empírica para descrever, compreender e prever o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e processos organizacionais e a eficácia desses processos” (House et al., 2002). Cerca de 17 370 gestores, de 951 organizações, participaram da pesquisa, respondendo a um questionário com 735 itens. Os dados foram coletados, em cada país, usando métodos qualitativos e quantitativos. Escolhi o projeto GLOBE para este estudo, por três razões. Primeira, é o estudo mais atualizado sobre dimensões culturais nacionais e, como Husted (2000) colocou, atualiza os dados do trabalho de Hofstede (1980). Segunda, usar os dados do projeto GLOBE permite evitar as críticas metodológicas e conceituais ao trabalho de Hofstede (1980), a alternativa mais viável. Ao usar as dimensões culturais do projeto GLOBE aumento o meu leque de dimensões culturais de seis para nove dimensões culturais nacionais. Terceira, os outros trabalhos que apresentaram dimensões culturais são mais limitados (ver, por exemplo, Schwartz, 1994; Trompenars & Hampden Turner, 1998).

Incluí ainda um conjunto de variáveis de controlo, capazes de influenciar o resultado. As variáveis de controlo são: *gênero*, *experiência profissional do gestor de projetos*, *formação em Gestão de projetos*, *certificação como PMP* e *tipo de projeto*. Os dados das variáveis de controlo foram coletados também por meio de questionário.

4.2. AMOSTRA

A amostra final inclui 271 respondentes, com 41 nacionalidades diferentes: Albânia (1), Alemanha (2), Argentina (1), Austria (1), Bosnia (1), Brasil (146), Camarões (1), Canada (1), Chile (1), Colombia (1), Croácia (1), Dinamarca (1), Eslovénia (1), Espanha (2), Estados Unidos da América (10), França (1), Georgia (1), Grécia (1), Holanda (3), Itália (28), Índia (5), Japão (2), Jordânia (5), Letónia (1), Líbano (1), Nigéria (2), Panamá (1), Paquistão (2), Polónia (2), Portugal (19), Quénia (1), Reino Unido (5), Republica Checa (1), Suécia (1), Suíça (1), Taiwan (1), Tanzânia

(1), Trindade e Tobago (1), Turquia (1), Uruguai (1) e Zimbabue (12). Esses 271 respondentes são gestores de projetos em 39 países diferentes: Angola (3), Arábia Saudita (4), Brazil (134), Camarões (1), Canada (3), Chile (3), Colombia (3), Croácia (1), Republica Checa (1), Espanha (1), EUA (13), França (1), Georgia (1), Grécia (2), Índia (3), Itália (25), Jordânia (3), Kuwait (1), Letónia (1), México (4), Paquistão (2), Polónia (2), Panamá (1), Portugal (12), Qatar (1), Quénia (1), Nova Zelândia (1), Reino Unido (4), Emirados Arabes Unidos (2), Singapura (1), Suíça (1), Suécia (1), Tanzânia (1), Tailândia (1), Trindade e Tobago (1), Turquia (1), Uruguai (1), Venezuela (1) e Zimbabue (13). Alguns projetos ocorrem, simultaneamente, em mais que um país. Esses projetos foram excluídos da amostra, tendo a amostra final 269 respondentes.

4.3. Procedimentos de coleta de dados

Os dados primários foram coletados durante o mês de Abril de 2015. O questionário foi enviado a gestores de projetos em diferentes países, independentemente do setor de atividade e nacionalidade. O questionário foi enviado em inglês e em português, por email e divulgado em redes sociais, como o *LinkedIn* e *Facebook*. Tanto por e-mail como na divulgação nas redes sociais, enviei um texto de apresentação da pesquisa, em português e inglês, identificando os pesquisadores, a universidade e o curso, assim como os objetivos da pesquisa e o perfil recomendado dos respondentes (ver apêndice 1). O questionário foi disponibilizado no Google docs. Para responder, os respondentes tiveram que clicar em um link, que os direcionou automaticamente para o questionário (um link para o questionário em português ou um link para o questionário em inglês).

O questionário é constituído por 20 questões, incluindo questões demográficas – por exemplo, gênero, nacionalidade, país de residência, idioma-, questões relacionadas com experiência profissional em gestão de projetos, questões relacionadas com o desempenho dos projetos e diferenças culturais (ver apêndice 2). Nas questões 7 a 13 usei uma escala de Likert, de 5 pontos, que varia entre o 1 – discordo totalmente e o 5 – concordo plenamente, pedindo aos gestores de projetos que assinalassem o número que melhor responde à afirmação. Nas questões demográficas e de experiência profissional (questões 1 a 6 e 16 a 20) as questões foram de escolha múltipla ou abertas.

Os dados sobre as dimensões culturais são dados secundários, disponíveis em House et al. (2004), para 62 países. Na amostra desta pesquisa há projetos (10) a

decorrer em países que não constam no projeto GLOBE, como Jordânia, Letônia, Trinidad e Tobago, Uruguai, Panamá, Chile, Angola, Tanzânia, Quênia, Camarões, Croácia, República Checa e Paquistão. Para determinar os valores para as dimensões culturais desta amostra específica, fiz o seguinte procedimento. Primeiro, identifiquei o cluster onde cada país poderia ser inserido, considerando a sua localização geográfica e história. No projeto GLOBE os países foram agrupados em 10 clusters – Anglo, Norte da Europa, Europa Latina, Europa Germânica, Europa do Leste, América Latina, África Subsariana, Médio Oriente, Ásia Confuciana e Sul Asiático. Segundo, verifiquei que países fazem fronteira com o “país da amostra”. Escolhi os países mais próximos e que constam na amostra de 62 países do projeto GLOBE. Terceiro, fiz uma média para cada dimensão cultural. Por exemplo, para a Jordânia procedi da seguinte forma. A Jordânia é um país localizado no Médio Oriente, limitado pela Síria, Iraque, Arábia Saudita, Egito, Israel e Cisjordânia. O cluster do Médio Oriente inclui o Egito e Qatar, países próximos da Jordânia. Por fim, para cada dimensão cultural da Jordânia, fiz a média dos valores das dimensões culturais do Egito e Qatar.

O questionário, depois de elaborado, foi submetido a um pré-teste para validação semântica. As respostas do pré-teste foram excluídas da amostra final e o questionário foi ajustado, seguindo as sugestões dos respondentes. O questionário foi ainda cuidadosamente pensado, seguindo as diretrizes fornecidas na literatura (Malhotra et al., 2006) como, por exemplo, garantir o anonimato dos respondentes e elaboração de questões claras e concisas.

5. RESULTADOS

A pesquisa buscou identificar que características culturais afetam o desempenho dos projetos. Especificamente, analisei o impacto das dimensões culturais do projeto GLOBE no desempenho dos projetos. Os testes estatísticos das hipóteses foram realizados para uma amostra final de 267 projetos, ocorridos em 39 países diferentes. A análise estatística envolveu técnicas de regressão linear múltipla, usando o software SPSS.

Primeiro, fiz uma análise fatorial que gerou o fator desempenho do projeto usado neste estudo. O fator explica bem os dados ($KMO = 0,876$; $X^2 = 578, 418$; variância explicada = 49,91%). Em seguida, testei as hipóteses. A tabela 17 apresenta a matriz de correlações entre as variáveis. Embora sejam notórias algumas correlações significativas, não há correlações substancialmente elevadas que levem a desconfiar de

possíveis problemas de multicolinearidade. Os testes de colinearidade revelam que a *variance inflation factor* está dentro de limites adequados e abaixo de cinco (4,77).

Na tabela 18 apresento os resultados dos testes das hipóteses. O modelo 1 inclui apenas as variáveis de controlo. Nos modelos 2 a 10 adicionei, separadamente, cada uma das variáveis independentes, as dimensões culturais. O modelo 11 inclui todas as variáveis independentes. Na hipótese 1 proponho que a distância ao poder tem um impacto negativo no desempenho do projeto. O modelo 2 mostra que há um efeito significativo e negativo ($\beta = -0,747$, $p < 0,01$) da distância ao poder no desempenho do projeto, suportando a hipótese 1. Este resultado indica que a distância ao poder influencia o desempenho do projeto, ou seja, quanto maior a distância ao poder em uma sociedade, menor o desempenho do projeto. Nos modelos 3, 4, 5, 6 e 7, testei as hipóteses 2, 3, 4, 5 e 6, respetivamente, que propõem uma relação entre o desempenho do projeto e a aversão à incerteza (H2), coletivismo institucional (H3), coletivismo dentro do grupo (H4), orientação ao desempenho (H5) e orientação futura (H6). Nenhuma destas hipóteses foi suportada para esta amostra. No modelo 8 testei a hipótese 7, de que a orientação humana tem um impacto negativo no desempenho do projeto. O modelo 8 mostra que há um efeito significativo e negativo da orientação humana no desempenho do projeto ($\beta = -0,327$, $p < 0,1$), suportando a hipótese 7. Os resultados indicam que a orientação humana afeta negativamente o desempenho do projeto, ou seja, quanto maior a orientação humana em uma sociedade, menor o desempenho do projeto. No modelo 9 testei a hipótese 8, de que a assertividade influencia negativamente o desempenho do projeto, e a hipótese 8 não se confirma. No modelo 10 testei a hipótese 9, de que o igualitarismo de gêneros tem um efeito positivo no desempenho do projeto. Os resultados mostram que há um efeito significativo e positivo ($\beta = 1,208$, $p < 0,01$), suportando a hipótese 8. De acordo com os resultados, posso inferir que quanto maior a igualdade de gêneros em uma sociedade, maior o desempenho do projeto. Por fim, no modelo 11, incluí todas as variáveis independentes. Os resultados indicam que há um efeito significativo, mas negativo ($\beta = -0,540$, $p < 0,1$) da variável orientação humana e um efeito significativo, mas positivo ($\beta = 0,852$, $p < 0,05$) da variável igualitarismo de gêneros, no desempenho dos projetos. De notar que a variável de controlo *formação em Gestão de projetos*, tem um efeito significativo e negativo em todos os modelos testados. Estes resultados indicam que ter formação em Gestão de projetos pode influenciar o desempenho de projetos, tal que, quanto menor a formação em Gestão de projetos, maior o desempenho do projeto.

Tabela 17. Correlações

	Gen	Expprof	AnosGP	Form GP	CertPMP	TProj	Dp	Ai	Ci	Cdg	Od	Of	Oh	Ass	Ig	Des
Gen	1															
Expprof	0,098	1														
AnosGP	0,126*	0,755**	1													
FormGP	0,034	0,169**	0,234**	1												
CertPMP	0,015	0,156*	0,210**	0,267**	1											
TProj	-0,150*	-0,110	-0,057	0,015	-0,096	1										
Dp	0,016	-0,126*	-0,125*	-0,078	-0,119	0,033	1									
Ai	0,022	-0,036	-0,060	0,136*	0,062	0,054	-0,404**	1								
Ci	0,035	0,022	-0,007	0,126*	0,065	0,054	-0,558**	0,625**	1							
Cdg	0,010	-0,144*	-0,123*	-0,083	-0,127*	0,024	0,709**	-0,473**	-0,274**	1						
Od	-0,094	0,128*	0,053	0,096	-0,010	0,028	-0,290**	0,404**	0,312**	-0,274**	1					
Of	-0,001	0,083	-0,001	0,104	0,056	-0,018	-0,519**	0,536**	0,435**	-0,388**	0,743**	1				
Oh	0,084	0,016	0,030	0,154*	0,004	0,043	-0,228**	0,465**	0,705**	0,002	0,176**	0,181**	1			
Ass.	-0,086	0,050	0,079	0,056	0,024	0,010	-0,246**	-0,013	-0,223**	-0,269**	0,389**	0,279**	-0,237**	1		
Ig	0,070	-0,006	-0,011	-0,106	0,034	-0,057	-0,336**	0,013	0,250**	-0,115	-	-0,083	-0,043	-0,230**	1	
Des.	-0,024	0,184**	0,183**	-0,100	-0,040	-0,054	-0,174**	-0,076	0,033	-0,081	-0,002	0,030	-0,113	-0,009	0,222**	1

* sig a p<0,05, ** sig a p<0,01

Tabela 18. Regressões para o nível de desempenho do projeto

	Mod 1	Mod 2	Mod 3	Mod 4	Mod 5	Mod 6	Mod 7	Mod 8	Mod 9	Mod 10	Mod 11
Variáveis de controlo											
Gen	-0,110	-0,109	-0,119	-0,131	-0,117	-0,128	-0,124	-0,098	-0,127	-0,153	-0,082
Expprof	0,010	0,009	0,011	0,010	0,010	0,011	0,010	0,011	0,011	0,011	0,009
AnosGP	0,020	0,018	0,018	0,020	0,019	0,018	0,020	0,019	0,019	0,019	0,017
FormGP	-0,321*	-0,360*	-0,333*	-0,361*	-0,355*	-0,343*	-0,355*	-0,309*	-0,346*	-0,285*	-0,245***
CertPMP	-0,110	-0,103	-0,069	-0,080	-0,089	-0,076	-0,077	-0,081	-0,074	-0,102	-0,118
TProj	-0,017	-0,012	-0,013	-0,014	-0,013	-0,013	-0,013	-0,012	-0,013	-0,011	-0,009
Variáveis independentes											
Dist. poder		-0,747**									-0,882
Av. incerteza			-0,125								-0,210
Col. instit.				0,191							0,200
Col. dentro do grupo					-0,186						0,117
Orient. des.						-0,067					0,293
Orient. futura							0,108				-0,139
Orient. hum.								-0,327***			-0,540***
Assertividade									-0,011		-0,256
Igual. gênero										1,208**	0,852*
Constante	0,038	4,045**	0,508	-0,684	1,021	0,310	-0,348	1,252***	0,277	-4,025**	3,702
R ²	0,068	0,092	0,067	0,068	0,071	0,066	0,067	0,076	0,066	0,117	0,150
N	269	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265

* sig a $p < 0,05$, ** sig a $p < 0,01$, *** sig a $p < 0,001$

6. DISCUSSÃO

Neste estudo analisei a influência das características culturais no desempenho do projeto. Especificamente, a cultura nacional do país onde ocorre o projeto e sua influência no desempenho do projeto. Um projeto é intrinsecamente único e fortemente sujeito ao ambiente externo, em particular à cultura nacional (Zwikael et al., 2005). Diferenças na cultura nacional podem levar a diferenças na gestão dos projetos, incluindo, por exemplo, a diversidade de conceitos (Chen et al., 2009), estilos de gestão (Zwikael et al., 2005), e os níveis de implementação dos projetos (Bredillet et al., 2010). Estas diferenças podem influenciar o desempenho dos projetos.

Os resultados obtidos requerem algumas notas. Primeiro, os resultados mostraram que a distância ao poder tem um impacto negativo no desempenho do projeto, corroborando os resultados de trabalhos anteriores (ver Anbari et al., 2004; Bredillet et al., 2010; Rees-Caldwell & Pinnington, 2013). A distância ao poder parece ajudar a explicar as preferências e comportamentos dos gestores, assim como a tomada de decisões (Shore & Cross, 2005). A gestão de projetos parece promover a baixa distância ao poder (Andersen, 2003), com uma estrutura descentralizada e horizontal (Downes et al., 2002; Chen & Partington, 2004), uma gestão consultiva e a mudança de papéis de acordo com as necessidades e objetivos do projeto (PMI, 2013). Estas características promovem um ambiente mais informal e menos dependente das decisões de superiores, torna as práticas de gestão de projetos mais flexíveis e aumenta o desempenho do projeto.

Segundo, os resultados mostraram que a orientação humana tem um impacto negativo no desempenho dos projetos. A orientação humana tem impacto em práticas que envolvem a comunicação, os recursos humanos e a gestão de *stakeholders* no projeto. Em países com elevada orientação humana, os gestores de projetos esperam um maior envolvimento da administração em resolver problemas sociais e de educação (Shore & Cross, 2005) e valorizam as relações e a lealdade entre funcionários (Anbari et al., 2004). Estes comportamentos levam a um menor desempenho do projeto, porque o foco está nas relações e não no projeto.

Terceiro, os resultados mostraram que quanto maior o igualitarismo de gêneros, maior o desempenho dos projetos. Estes resultados são contrários aos estudos de Bredillet et al. (2010) e de Shore e Cross (2005) que defenderam que esta dimensão cultural não afeta a gestão de projetos, e de Anbari et al. (2004) que concluíram que o igualitarismo de gêneros tem um impacto negativo na gestão de projetos. Em países

com maior igualitarismo de gêneros, há uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho e em posições de gestão, o desenvolvimento profissional é igual para homens e mulheres, e as consequências do insucesso são igualmente partilhados entre homens e mulheres (Javidan & House, 2002; House et al, 2004). Em Gestão de projetos, em países com maior igualitarismo de gêneros, os gestores de projetos são mais orientados para as pessoas, valorizam as relações duradouras e são muito cuidadosos na seleção dos funcionários, esperando que os subordinados tenham iniciativa e profissionalismo. Estes fatores geram um ambiente de harmonia e coesão, promovendo um melhor desempenho dos projetos.

6.1. Limitações do estudo

Este estudo apresenta um conjunto de limitações. O escopo desta pesquisa é limitado aos aspectos culturais na Gestão de projetos e sua influência no desempenho dos projetos. Não abrange os processos e práticas adotados no projeto e não tem a pretensão de avaliar ou comparar o desempenho das equipes. Futuras pesquisas poderão considerar outros fatores, como as práticas de gestão de projetos e os processos adotados nos diferentes projetos, que poderão influenciar o desempenho dos projetos. Neste estudo a amostra é muito ampla, com gestores de projetos de diversas indústrias, em diferentes países. Estudos futuros poderão expandir a amostra em alguns países e analisar se a indústria onde o projeto é executado influencia a relação entre cultura nacional e o desempenho dos projetos.

Os conceitos teóricos raramente têm indicadores perfeitos (Babbie, 1992). Para cada conceito há vários indicadores possíveis, suportados em evidências teóricas e empíricas da literatura existente, mas não há garantias de que sejam os melhores indicadores. Neste estudo usei vários indicadores como proxies para mensurar cultura e desempenho, que poderão não ser indicadores perfeitos. Embora possa ser uma limitação, é importante enfatizar que a escolha dos indicadores foi baseada em evidências teóricas e empíricas relevantes sobre os temas.

Para chegar a um maior número de respondentes e ter uma taxa de resposta mais elevada, os dados foram coletados principalmente através de questionário online, em páginas do LinkedIn e do Facebook. É uma amostra não probabilística, mas ao coletar os dados desta forma, é possível que a pesquisa não tenha alcançado alguns gestores de projetos. Nem todos os gestores usam a internet e estas mídias sociais. Poderá haver alguma distorção na amostra. Em pesquisa futura poderão ser usados outros métodos de

coleta de dados, por exemplo, enviar questionários diretamente para empresas, ou para associações profissionais de gestores de projetos (como PMI ou APM). Por último, não há um número igual de respondentes em cada país, por isso podem ocorrer distorções nos resultados. Pesquisas futuras poderão tentar expandir a amostra em alguns países, e ter uma amostra mais equilibrada.

6.2. Sugestões para pesquisa futura

Este estudo levanta dúvidas e questões que dão espaço para pesquisa futura. Em primeira análise, seria interessante reforçar este estudo, ampliando a amostra de gestores de projetos em mais países. Por exemplo, poderia estender o estudo para outros países da América do Sul e fazer um estudo regional, ou para outros países dos BRIC ou economias emergentes. Poderia ser interessante analisar se a cultura de economias emergentes, tão diferentes entre si, influencia o desempenho dos projetos que ocorrem nesses países.

Neste estudo usei as nove dimensões culturais do projeto GLOBE, não desenvolvendo em profundidade cada uma das dimensões. Pesquisas futuras poderão identificar uma dimensão cultural específica e pesquisa-la em profundidade. De fato, o estudo apresentado nesta dissertação já fornece algumas indicações acerca das dimensões culturais que importa desenvolver (isto é, distância ao poder, orientação humana e igualitarismo de gênero) e que podem, em primeira instância, ser o foco de uma pesquisa mais aprofundada.

Futuros estudos podem também analisar se a nacionalidade dos gestores de projetos influencia o desempenho dos projetos. A cultura nacional influencia os comportamentos e atitudes dos indivíduos (Hofstede, 1990; House et al., 2001), por isso é possível que afete os comportamentos e decisões do gestor de projetos, influenciando as práticas do projeto e o seu desempenho. Pesquisas futuras podem analisar as características culturais de nacionalidade do gestor de projetos, do país de residência e do país onde ocorre o projeto, e verificar quais as características culturais que predominam e mais afetam os projetos.

Por último, ter formação em Gestão de projetos parece ser um fator determinante no desempenho dos projetos. Estudos futuros poderão aprofundar a análise e verificar os tipos de formação que têm mais impacto no desempenho dos projetos. Por exemplo, gestores de projetos com formação ao nível do MBA ou Mestrado em Gestão de projetos adotam melhores práticas de gestão de projetos, conduzindo a um melhor

desempenho do projeto? Como podemos explicar o impacto da formação em Gestão de projetos, no desempenho do projeto? Estudos futuros podem ajudar a entender esta relação.

6.3. Implicações do estudo

Este estudo tem implicações teóricas e práticas. Ao realizar este estudo almejei contribuir para o avanço na literatura acadêmica de Gestão de projetos, especificamente sobre a influência das características culturais nacionais no desempenho dos projetos. A literatura existente em Gestão de projetos tem focado a sua atenção mais em processos, ferramentas e conhecimento técnico e menos no contexto (Flyrbjerg, 2003). O PMBOK é um exemplo. No entanto, ao esquecer o contexto, em particular a cultura, os gestores de projetos poderão comprometer o sucesso dos projetos (Vaupel & Schmolke, 2004). Este estudo poderá contribuir para conscientizar os pesquisadores para a necessidade de incorporar o contexto, em particular a cultura, nos seus estudos.

A maior implicação prática deste estudo é a consciencialização. Com a globalização aumentaram as oportunidades para negócios e as interações entre países. Mas estas interações trazem desafios, e o maior desafio é compreender as culturas, práticas e subtilezas dos diferentes países. O gestor de projetos precisa de flexibilidade para responder eficazmente às práticas de gestão de projetos, que poderão ser significativamente diferentes daquelas que normalmente usam. A decisão de adaptar ou não as práticas a um contexto cultural específico exige uma compreensão profunda da cultura local, das suas normas e rotinas. É preciso que os gestores de projetos conheçam e compreendam não apenas o conteúdo (as práticas de gestão de projeto locais), mas também o contexto (cultura nacional), para que o projeto possa ter o melhor desempenho possível.

7. CONCLUSÃO

Vários estudos em Gestão de projetos têm analisado e descrito o desempenho dos projetos e os fatores que afetam os resultados (ver, por exemplo, Harter et al., 2000, Swink et al., 2006, Ling et al., 2009). No entanto, poucos estudos têm pesquisado como a cultura nacional afeta o desempenho do projeto. O estudo sobre os efeitos da cultura nacional na Gestão de projetos ainda é recente e pouco compreendido (Zwikael et al., 2005). Há espaço e são necessários mais estudos que ajudem a compreender de que forma a cultura nacional afeta a gestão e os resultados dos projetos. Com este estudo

pretendo trazer algumas contribuições e ajudar a melhor compreender a possível relação entre a cultura nacional e o desempenho dos projetos.

REFERÊNCIAS

- Adler, N. (2002) Global managers: No longer men alone. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5): 743-760.
- Adler, N., & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5th Ed. Ohio, USA: Thomson South-Western.
- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*: 715-739.
- Alas, R., Niglas, K., Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2010). Managerial values and employee commitment in a cultural context. *Transformations in Business & Economics*, 10(X): 42-59.
- Alderfer, C., & Smith, K. (1982). Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27: 35-65.
- Alyousif, A., Naoum, S., Atkinson, A., & Robinson, H. (2010). National culture influence on management practices in the construction industry of United Arab Emirates. In: Egbu, C. (Ed) *Procs 26th Annual ARCOM Conference*, 6-8 September 2010, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management, 511-520.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London, UK: Sage Publications.
- Anantatmula, V. (2008). The role of technology in the project manager performance model. *Project Management Journal*, 39(1): 34-48.
- Anbari, F., Khilkhanova, E., Romanova, M., & Umpleby, S. (2004). Managing cultural differences in international projects. *Journal of International Business and Economics*, 2(1): 267-274.
- Anbari, F., Khilkhanova, E., Romanova, M., Ruggia, M., Tsay, H., & Umpleby, S. (2010). Managing cross cultural differences in projects. *PMI Research Conference*, Washington, DC., July 2010.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 634-665.
- Andersen, E. (2003). Understanding your project organization's character. *Project Management Journal*, 34(4): 4-11.

- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy?. *International Journal of Project Management*, 26(1): 4-12.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., et al. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1): 192-221.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4): 25-32.
- Baker, B., Murphy, D., & Fisher, D. (1983). Factors affecting project success. *Project Management Handbook*. NY: Van Nostrand Reinhold.
- Bony, J. (2010). Project management and national culture: A Dutch–French case study. *International Journal of Project Management*, 28(2): 173-182.
- Boyacigiller, N. e Adler, N. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2): 262-290.
- Bredillet, C. (2010). Blowing hot and cold on Project Management. *Project Management Journal*, 41(3): 4-20.
- Bredillet C. (2006) The future of project management: mapping the dynamics of project management field in action. In: Cleland, D., Gareis, R., (Editors). *Global project management handbook: planning, organizing, and controlling international projects*. New York: McGraw-Hill.
- Bredillet, C. Yatim, F., & Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28(2): 183-193.
- Briley, D., Morris, M., & Simonson, I. (2002). Reasons as carriers of culture: Dynamic versus dispositional models of cultural influences on decision making. *Journal of Consumer Behavior Research*, 27: 157-177.
- Briner, W., Hastings, C, & Geddes, M. (1996). *Project leadership (2nd ed.)*. Aldershot, UK: Gower Publishing.
- Brock, D., Barry, D., & Thomas, D. (2000). Your forward is our reverse, your right, our wrong: Rethinking multinational planning processes in light of national culture. *International Business Reviews*, 9(6): 687-701.
- Burchell, R., & Gilden, A. (2008). Measuring cultural perceptions of western project managers operating in the Asian region Application of a cultural model. *Management Decision*, 46(7): 1052-1065.

- Carr, C., & Pudelko, M. (2006). Convergence of Management practices in Strategy, Finance and HRM between the USA, Japan and Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1): 75-100.
- Carvalho, M., & Rabechini, R. (2005). *Construindo competências em gerenciamento de projetos: Gerenciamento de projetos: Teoria e casos* (3ª edição). Editora Atlas.
- Chen, C., Law, C., & Yang, S. (2009). Managing ERP implementation failure: A project management perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(1): 157-170.
- Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*, 38(2): 141-149.
- Chen, P., & Partington, D. (2004). An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work. *International Journal of Project Management*, 22(5): 397-406.
- Christenson, D., & Walker, D. (2004). Understanding the role of "vision" in project success. *Project Management Journal*, 35(3): 39-52.
- Chui, A., Lloyd, A., & Kwok, C. (2002). The determination of capital structure: is national culture a missing piece to the puzzle?. *Journal of International Business Studies*, 33(1): 99-127.
- Clark, K. (1991). *Product development performance: Strategy, organization and management in the world auto industry* (1st edition). USA: Harvard Business Press.
- Cleland, D. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2): 83-88.
- Coltrane, S. (1996). *Family man, fatherhood, housework and gender equity*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cooke-Davies, T. (1990). Return of the project managers. *Business Information Management*, 119-121.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3): 185-190.
- Cooper, R., Kleinschmidt, E., (1987). New products: What separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*, 4: 169-184.
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3): 164-170.

- De Wit, B. e Meyer, R. (1998) *Strategy: Process, content, context: An international perspective*. London: International Thomson Business.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Dinsmore, P. (1984). *Human factors in project management*. New York, NY: American Management Associations.
- Doney, P., Cannon, J., & Mullen, M. (1998) Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 601-620.
- Downes, M., Hemmasi, M., Graf, A., Kelley, L., & Huff, L. (2002). The propensity to trust: A comparative study of United States and Japanese managers. *International Journal Management*, 19(4): 614-21.
- Dvir, D., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types and project success. *Projects and Project Managers: The Relationship Project Management Journal*, 37(5): 36-48.
- Earley, P., & Gibson, C. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Routledge.
- Eisenhardt, K., & Tabrizi, B. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 84-110.
- Erez, M. (2000). Make Management practice fit the national culture. In: Locke, E. (Ed.), (pp.418-434), *Basic Principles of Organizational Behavior: A Handbook*. NY: Blackwell.
- Eisenbeiss, S. (2012). Rethinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23(5): 791-808.
- Firth, G., & Krut, R. (1991). Introducing a project management culture. *European Management Journal*, 9(4): 437-43.
- Flyvbjerg, B. (2003) *Making organization research matter: Power, values, and phronesis, in the Northern lights: Organization theory in Scandinavia*, edited by Czarniawska & Sevón.
- Gannon, M. (1994). *Understanding global cultures: Metaphorical journeys through 17 countries*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Gelbard, R., & Carmeli, A. (2009). The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. *International Journal of Project Management*, 27(5): 464-470.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4): 58-67.
- Gerhart, B. (2008). Cross cultural management research: Assumptions, evidence, and suggested directions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3): 259-274.
- Gibson, C. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(2): 138-152.
- Gobeli, D., Koenig, H., & Bechinger, I. (1998). *Managing conflict in software development teams: A multilevel analysis*. *Journal of Production Innovation Management*, 15(1): 423-435.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6): 93-102.
- Gomes, J., Weerd-Nederhof, P., Pearson, A., & Cunha, M. (2003). Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development. *Technovation*, 23(3): 185-191.
- Griffin, A., & Hauser, J. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3): 191-215.
- Grove, C. (2005). *Worldwide differences in business values and practices: Overview of GLOBE research findings*. Visto em 14 Junho 2014, <http://www.groveswell.com/pub-GLOBE-dimensions.html>.
- Haiss, P. (1990). *Cultural influences on strategic planning*. Heidelberg, Germany: Physica-Verlag.
- Hall, E., & Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences*. Intercultural Press.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, May-June: 63-76.
- Hammer, M. (2005). The intercultural conflict style inventory: A conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6): 675-695.
- Harter, D., Krishnan, M., & Slaughter, S. (2000). Effects of process maturity on quality, cycle time, and effort in software product development. *Management Science*, 46(4): 451-466.

- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.
- Henrie, M., Sousa-Poza, A. (2005). Project management: A cultural literary review. *Project Management Journal*, 36(1): 5-14.
- Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3): 235-240.
- Hobday, M. (2000). The project-based organization: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7/8): 871-893.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organization Dynamics*.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in Management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, XX: 81-99.
- Hofstede, G. (1983) The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2): 75-89.
- Hofstede, G. (2006) What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6): 882-896.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1988) The confucious connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16: 4-21.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations Software of the mind*. Berkshire, UK: McGraw Hill.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Culture and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival, Software of the mind*. Berkshire, UK: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010) *Cultures and organizations: Software of the mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill USA.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (eds.) (2004) *GLOBE, cultures, leadership, and organizations: GLOBE study of 62 societies*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilha, S., Dorfman, P., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. e GLOBE (1999) *Cultural influences on leadership and organizations. Advances in global leadership* (1: 171-233). Stanford, CT: JAI Press.
- Husted, B. (2000). The impact of national culture on software piracy. *Journal of Business Ethics*, 26(X): 197-211.
- Ingason, H., & Jónasson, H. (2009). Contemporary knowledge and skill requirements in Project Management. *Project Management Journal*, 40(2): 59–69.
- Javidan, M., & House, R. (2002). *Leadership and cultures around the world: Findings from GLOBE. Journal of World Business*, 37(1): 1-2.
- Javidan, M., House, R., Dorfman, P., Hanges, P., & De Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6): 897–914.
- Jaeger, A., & Kanungo, R. (1990). *Management in developing countries*. London: Routledge.
- Jamieson, A., & Morris, P. (2004). Moving from corporate strategy to project strategy. *The Wiley guide to managing projects*: 177-205.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4): 19-34.
- Katz, R., & Allen, T. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, 28(1): 67-87.
- Keil, M., Tan, B. C., Wei, K. K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *Mis Quarterly*: 299-325.
- Kendra, K., & Tapiin, L. (2004). Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*, 35(1): 30-35.
- Kets de Vries, M. (2001). The anarchist within: Clinical reflections on Russian character and leadership style. *Human Relations*, 54(5): 585-627.
- Kerzner, H. (2001). *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*. 7th ed. New York: J. Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (1987). In search of excellence in project management. *Journal of Systems Management*, 38(2): 30-40.
- Kerzner, H. (2000). *Applied project management*. New York, US: Wiley.

- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th edition. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Keysar, B. (2007). Communication and miscommunication: The role of egocentric processes. *Intercultural Pragmatics*, 4(1): 71–84.
- Kirkman, B., Lowe, K., & Gibson, C. (2006). A quarter century of Culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3): 285-320.
- Kliem, R., Ludin, I., & Robertson, K. (1997). *Project management methodology: A practical guide for the next millennium*. New York: Marcel Dekker.
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961) *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kwak, Y., & Anbari, F. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5): 435-446.
- Leung, K., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M., & Gibson, C. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36, 357-378.
- Lewis, J. (2002). *Fundamentals of Project Management: Developing core competencies to help outperform the competition*. 2nd edition. New York, USA: American Management Association.
- Ling, F., Low, S., Wang, S., & Lim, H. (2009). Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. *International Journal of Project Management*, 27(1): 59-71.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4): 383-395.
- Low S., & Leong, C. (2000). Cross-cultural project management for international construction in China. *International Journal of Project Management*, 18(5): 307-316.
- Lundin, R., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4): 437-455.
- Malhotra, N., Kim, S., Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12): 1865-1883.

- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. London, UK.: Sage Publications.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold.
- Mead R. (1998). *International management: Cross-cultural dimensions*. 2nd edition. Cambridge, Mass., US: Blackwell Business.
- Miller, R., & Lessard, D. (2000). Public goods and private strategies: Making sense of project performance. In: Miller, R., Lessard, D. (Eds.), *The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risks and Governance*. MIT Press, Cambridge, MA: 19-49.
- Milosevic, D. (1999). Echoes of the silent language of project management. *Project Management Journal*, 30(1): 27-39.
- Milosevic, D. (2002). Selecting a culturally responsive project management strategy. *Technovation*, 22(8): 493-508.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011) The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1): 10-20.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: Evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics*, 75(1/2): 83-96.
- Morrison, J., Brown, C., & Smit, E. (2006). A supportive organisational culture for Project management in matrix organisations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management*, 37(4): 39-54.
- Mulcahy, R. (2002). *PMP exam prep*. RMC Publications.
- Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1): 77-90.
- Müller, R., & Turner, J. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1): 21-32.
- Müller, R., & Turner, J. (2005). *Cultural differences in project owner-manager communication*. In D. Slevin, D. Cleland, & J. Pinto (Eds.), *Innovations- Project Management Research 2004*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5): 437-448.
- Müller, R., Spang, K., & Ozean, S. (2007). Cultural differences in decision making and decision implementation in mixed German – Swedish project teams. *Proceeding of*

- the 21st IPMA World Congress on Project Management*, June 18-20, Krakow, Poland.
- Muriithi, N., & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: Implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21(5): 309-319.
- Nauman, S., Mansur Khan, A., & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7): 638-649.
- Newman, K., & Nollen, S. (1996). Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4): 753-779.
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E., & Papalexandris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11): 2057-2078.
- Ngowi, A., Pienaar, E., Talukhaba, A., & Mbachu, J. (2005). The globalization of the construction industry - a review. *Build Environment*, 40(1):135-141.
- Pan, E., & Zhang, Z. (2004). Crosscultural challenges when doing business in China. *Singapore Management Review*, 26: 81-90.
- Pant, D., Allinson, C., & Hayes, J. (1996). Transferring the western model of project organisation to a bureaucratic culture: The case of Nepal. *International Journal of Project Management*, 14(1): 53-57.
- Parboteeah, K., Bronson, J., & Cullen, J. (2005). Does national culture affect willingness to justify ethically suspect behaviors? A focus on the GLOBE national culture scheme. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(2): 123-138.
- Pellegrinelli, S. (2010) What's in a name? Project or programme? *International Journal of Project Management*, 29(2): 232-240.
- Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1): 73-79.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run corporations. *New York, US: Warner*.

- Pinto, J., & Prescott, J. (1988). Variations in critical success over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 14: 5-18.
- Pinto, J., & Slevin, D. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1).
- Pinto, J., & Kharbanda, O. (1995). Lessons for an accidental profession. *Business Horizons*, 38(2): 41-50.
- PMI (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute, Newtown Square, PA.
- PMI (2005). No borders. *PM Network*, 19(2): 34-38.
- Power, J., Brotheridge, C., Blenkinsopp, J., Bowes-Sperry, L., Bozionelos, N., Buzády, Z., et al. (2013). Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents. *Journal of Business Research*, 66(3): 374-380.
- Prabhakar, G. (2008). What is project success: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 39: 3-10.
- Radford, M., Mann, L., Ohta, Y., & Nakane, Y. (1991). Differences between Australian and Japanese students in reported use of decision processes. *International Journal of Psychology*, 26(1): 35-52.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6): 749-766.
- Schultz, R., Slevin, D., and Pinto, J., (1987). Strategy and tactics in a process model of project implementation. *Interfaces*, 17(May-June): 34-46.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9): 1475-1489.
- Swink, M., Talluri, S., & Pandepong, T. (2006). Faster, better, cheaper: a study of NPD project efficiency and performance tradeoffs. *Journal of Operations Management*, 24(5): 542-562.
- Ramaprasad, A., & Prakash, A. (2003). Emergent project management: How foreign managers can leverage local knowledge. *International Journal of Project Management*, 21(3): 199-205.
- Rees-Caldwell, K., & Pinnington, A. (2013). National culture differences in project management: Comparing British and Arab project managers' perceptions of

different planning areas. *International Journal of Project Management*, 31(2): 212-227.

Ringov, D., & Zollo, M. (2007). Corporate responsibility from a socio-institutional perspective: The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance*, 7(4): 476-485.

Rogers, E., & Steinfatt, T. (1999). *Intercultural communication*. Waveland Press, Incorporated.

Sackmann, S., & Friesl, M. (2007). Exploring cultural impacts on knowledge sharing behavior in project teams-results from a simulation study. *Journal of Knowledge Management*, 11(6): 142-156.

Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*: Harvard Business Press.

Shenhar, A., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2): 5-13.

Shenhar, A. (2004). Strategic Project Leadership[®] toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5): 569-578.

Schlösser, O., Frese, M., Heintze, A., Al-Najjar, M. & et al. (2012). Humane orientation as a new cultural dimension of the globe project: A validation study of the globe scale and out-group humane orientation in 25 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(4): 535-551.

Shore, B., & Cross, B. (2005). Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International Journal of Project Management*, 23: 55-64.

Schwartz, S. (1994) Beyond individualism/collectivism: New dimensions of values, in U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi and G. Yoon (eds.) *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (p.85-111). Newbury Park, CA: Sage.

Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2): 153-176.

Srivannaboon, S., & Milosevic, D. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24(6): 493-505.

- Thamhain, H. (1999). *Effective project leadership in complex self-directed team environments*. Paper presented at the Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference.
- Thamhain, H. (2004). Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 22(7): 533-544.
- Thamhain, H. (2011). Critical success factors for managing technology-intensive teams in the global enterprise. *EMJ-Engineering Management Journal*, 23(3): 30-36.
- Tihanyi, L., Griffith, D., & Russell, C. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36: 270-283.
- Triandis, H. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. Triandis, M. Dunnette, & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Triandis, H. (1982). A model of choice in marketing. In Sheth, J. (Ed.), *Research in Marketing*, 6 (Sup. 1). JAI Press, Greenwich, CT: 145-62.
- Trompenaars, F. (1994) *Riding the Waves of Culture*. New York, NY: Irwin. US Bureau of Labor Statistics.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture*. New York, NY: McGraw Hill.
- Tse, D., Lee, K., Vertinsky, I., & Wehrung, D. (1988). Does culture matter? A cross cultural study of executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing. *Journal of Marketing*, 52(4): 81-95.
- Tuman, G. (1983). Development and implementation of effective project management information and control systems. *Project Management Handbook*, 495-532.
- Turner, J. (1999). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*. 2nd ed. London: McGraw-Hill.
- Young, T. (2007). *The Handbook of Project Management: A practical guide to effective policies, techniques and processes*. 2nd edition. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Turner, R. & Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2): 49-61.

- UNESCO (2002). *Universal declaration on cultural diversity*. Visto a 14 Junho 2014, de http://www.unesco.org/education/imld_2002/unversal_decla.shtml.
- Van Emmerik, H., Gardner, W., Wendt, H., & Fischer, D. (2010). Associations of culture and personality with McClelland's motives: A cross-cultural study of managers in 24 countries. *Group & Organization Management*, 35(3): 329-367.
- Vaupel, R., & Schmolke, G. (2000). *Customer-focused management by projects*. Houndmills, UK: Macmillan Publishers Ltd.
- Vecchi, A.; Brennan, L. (2011). Quality management: a cross-cultural perspective based on the GLOBE framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(5): 527-553.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 41(8): 1294–1315.
- Verma, V. (1995). *Organizing projects for success: The human aspects of project management*. Upper Darby, PA: Project Management Institute.
- Ward, S. & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21: 97-105.
- Wang, L., & Liu, L. (2007). Cultural barriers to the use of western project management in Chinese enterprises: Some empirical evidence from Yunnan Province. *Project Management Journal*, 38(3): 61-73.
- Yen, C., & Pulatov, A. (2007). *International differences in project planning and organizational project planning support in Sweden, Japan, Israel and Malaysia*. Master thesis. Umeå University, Umeå School of Business. Master in Strategic Project Management European (MSPME).
- Young, T. (2007). *The Handbook of Project Management: A Practical Guide to Effective Policies and Proced.* Kogan Page Publishers.
- Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across industries and countries. *Risk analysis*, 31(1): 25-37.
- Zwikael, O., Shimizu, K., & Globerson, S. (2005). Cultural differences in project management capabilities: A field study. *International Journal of Project Management*, 23(6): 454-462.

APÊNDICE 1
TEXTO DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Português

Caro(a) XXX

Somos pesquisadores na Universidade Nove de Julho – UNINOVE, em São Paulo. Estamos desenvolvendo uma pesquisa sobre a influência da cultura nacional no desempenho dos projetos e precisamos da sua ajuda respondendo a um breve questionário (cerca de 5 minutos). O público-alvo da pesquisa são gestores de projetos. Para responder ao questionário, clique no link abaixo:

<http://goo.gl/forms/xLsfbc6ePD>

Caso tenha dúvida em relação à segurança do link, pode encaminhar email para claudia.frias.pinto@gmail.com ou fernando.antonio.ribeiro.serra@gmail.com

Agradecemos se também puder reencaminhar este email para outros gestores de projetos que conheça.

Certos de podermos contar com seu apoio,
Fernando Serra, Professor
Cláudia Pinto, Mestranda

Inglês

Dear XXX

We are researchers at the University Nine of July, São Paulo, Brazil. We are developing a study on the influence of national culture on the performance of projects, and need your help in answering a brief questionnaire (about 5 minutes).

The target audience of this study is project managers.

To answer the questionnaire, please click the link below:

<http://goo.gl/forms/f6HdlQ4UuJ>

If you have any doubt concerning the security of the link, you may send an email to claudia.frias.pinto@gmail.com or to fernando.antonio.ribeiro.serra@gmail.com

We appreciate if you can forward this email to other project managers you know.

We thank you in advance for your help,
Fernando Serra, DSc
Cláudia Pinto, Master student

APÊNDICE 2
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (em português)

O meu nome é Cláudia Pinto e estou a concluir o Mestrado em Gestão de Projetos, na Universidade Nove de Julho, em São Paulo, Brasil.

Preciso da vossa ajuda a responder a um questionário curto (5 minutos) para concluir a minha dissertação. O objetivo da minha pesquisa é analisar se a cultura nacional do país influencia o desempenho dos projetos.

O questionário é para ser respondido por gestores de projetos responsáveis por projetos nacionais e internacionais.

Para responder ao questionário seguinte, pense em apenas UM projeto em que esteve, ou está, envolvido e responda às seguintes questões.

(as respostas NÃO serão usadas para identificação individual nem da empresa, apenas para tratamento estatístico).

1. Qual o seu gênero?

Masculino

Feminino

2. Qual a sua nacionalidade?

3. Em que país reside atualmente?

4. O projeto em que está a pensar decorreu no país onde reside atualmente?

Sim

Não

5. O projeto em que está a pensar decorreu em que país(es)?

6. Tipo de projeto:

Tecnologias de Informação

Engenharia

Construção

Comunicação

Eletrônica

Mecânica

Serviços

Outro

7. No projeto em que está a pensar, desempenha o papel e as responsabilidades que lhe foram atribuídas.

(Leia a afirmação e escolha a resposta que melhor se adequa à sua realidade)

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

8. As expectativas dos stakeholders foram comunicadas a toda a equipe de projetos e são constantemente reforçadas.

(Leia a afirmação e escolha a resposta que melhor se adequa à sua realidade)

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

9. Os objetivos e requisitos do projeto são claros para todos os envolvidos no projeto.

(Leia a afirmação e escolha a resposta que melhor se adequa à sua realidade)

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

10. Os processos de execução do projeto são claros e são seguidos com disciplina, com ou sem a presença do líder/gestor do projeto.

(Leia a afirmação e escolha a resposta que melhor se adequa à sua realidade)

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

11. Na equipe do projeto há um ambiente de respeito e todos podem dar a sua opinião.

(Leia a afirmação e escolha a resposta que melhor se adequa à sua realidade)

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

12. Há apoio organizacional quando o projeto necessita de recursos e ferramentas organizacionais de outras áreas ou de outros gestores.

(Leia a afirmação e escolha a resposta que melhor se adequa à sua realidade)

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

13. Existe uma definição clara da missão e objetivos do projeto.

(Leia a afirmação e escolha a resposta que melhor se adequa à sua realidade)

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

14. Indique a importância dos seguintes resultados no alcance do desempenho do projeto.

(Escolha a resposta que melhor se adequa à sua realidade)

Muito alta (5)					
Alta (4)					
Neutra (3)					
Baixa (2)					
Muito baixa (1)					
Afirmações	1	2	3	4	5
1. Cumprir o orçamento.	1	2	3	4	5
2. Cumprir no tempo esperado.	1	2	3	4	5
3. Cumprir com qualidade (entregar exatamente o resultado esperado).	1	2	3	4	5
4. Obter impacto do projeto a longo prazo (resultado/meta)	1	2	3	4	5
5. Envolvimento dos stakeholders/parceiros.	1	2	3	4	5
6. Monitoriamento e reporte para os stakeholders.	1	2	3	4	5
7. Sustentabilidade econômica após o término do projeto.	1	2	3	4	5
8. Satisfação da comunidade local.	1	2	3	4	5

15. Diferenças culturais nos projetos.

Para cada uma das seguintes afirmações, escolha a resposta que melhor se adequa à sua

realidade.					
Concordo plenamente (5)					
Concordo parcialmente (4)					
Não concordo nem discordo (3)					
Discordo parcialmente (2)					
Discordo totalmente (1)					
Afirmações	1	2	3	4	5
1. Acho correto que o meu gestor critique os meus erros em público.	1	2	3	4	5
2. Acho correto evitar conflitos com o meu gestor.	1	2	3	4	5
3. É importante fazer esforços para melhorar a relação entre os colegas.	1	2	3	4	5
4. Gasto muito do meu tempo com a comunicação.	1	2	3	4	5
5. É importante para mim ter novos desafios diariamente.	1	2	3	4	5
6. Prefiro cooperar com pessoas que tenham uma cultura semelhante à minha.	1	2	3	4	5
7. Devo acabar a tarefa que estou a fazer, antes de começar outra tarefa nova.	1	2	3	4	5
8. Adapto-me rapidamente a ambientes que não me são familiares.	1	2	3	4	5
9. A minha realização pessoal é mais importante que o sucesso da equipe de projeto.	1	2	3	4	5
10. Basear-me na opinião do meu gestor no decorrer do projeto, significa que sou incompetente.	1	2	3	4	5
11. Gosto de fazer o meu trabalho, sabendo claramente qual o escopo do projeto.	1	2	3	4	5
12. O líder do projeto deve preparar um cronograma de trabalho definitivo.	1	2	3	4	5
13. Não me preocupo com os métodos usados na minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
14. O escopo do projeto pode ser modificado, se o cliente pedir.	1	2	3	4	5
15. A execução do projeto tem que decorrer exatamente como foi planejado.	1	2	3	4	5
16. Os novos funcionários precisam de pelo menos 6 meses para se adaptarem ao trabalho.	1	2	3	4	5
17. O gestor considera a minha opinião na alocação de recursos.	1	2	3	4	5
18. O idioma de comunicação é um problema no projeto.	1	2	3	4	5
19. Sou pontual e cumpro a agenda de reunião do projeto.	1	2	3	4	5
20. O gestor presta sempre atenção ao meu progresso.	1	2	3	4	5
21. Toda a equipe do projeto concorda que a meta comum é alcançar o objetivo do projeto.	1	2	3	4	5
22. Todos os membros da equipe dão o seu melhor no	1	2	3	4	5

decorrer do projeto.					
23. Deve haver um grande equilíbrio entre o cronograma, custo e qualidade do projeto.	1	2	3	4	5
24. Acho importante conhecer os produtos oferecidos pelos concorrentes.	1	2	3	4	5
25. As diferenças no sistema legal (leis) dos diferentes países podem criar problemas no projeto.	1	2	3	4	5
26. As atitudes do governo do país onde decorreu o projeto afetam o projeto.	1	2	3	4	5
27. Projetos apoiados pelo governo têm mais probabilidade de terem sucesso.					

16. Que idioma(s) fala no seu local de trabalho?

17. Quanto tempo tem de experiência profissional?

18. Há quanto tempo é gestor de projetos?

19. Tem formação específica em Gestão de projetos?

Sim

Não

20. Tem certificação PMP (Project management professional)?

Sim

Não