



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A influência da cultura nacional no desempenho dos projetos

CLAUDIA SOFIA FRIAS PINTO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
claudia.frias.pinto@gmail.com

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fernandoars@uni9.pro.br

CLAUDIA TEREZINHA KNISS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
kniesscl@yahoo.com.br

MANUEL PORTUGAL

Instituto Politécnico de Leiria - Leiria - Portugal
manuel.portugal@uni9.pro.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NO DESEMPENHO DOS PROJETOS NATIONAL CULTURE INFLUENCE IN PROJECT PERFORMANCE

Resumo

Neste estudo analisamos a influência da cultura nacional no desempenho dos projetos. Especificamente, examinamos se a cultura nacional influencia o desempenho dos projetos e que dimensões culturais afetam o desempenho dos projetos. Realizamos um estudo empírico, com uma amostra final de 271 gestores de projetos 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. Contribui, como mencionado, 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.

Abstract

In this study we analyze the influence of national culture in project performance. Specifically, we examine if national culture influences project performance and which cultural dimensions affect project performance. Methodologically, we 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.



1 Introdução

À medida que as fronteiras nacionais se tornam menos relevantes, as diferenças culturais vão sendo cada vez mais perceptíveis (Ngowi et al., 2005) e podem afetar o desempenho dos projetos. Hofstede (1984, p.1) ressaltou que existe uma relação entre as práticas de gestão 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, parte dos fatores que causam o insucesso dos projetos são associados à cultura (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 a influência da cultura sobre o desempenho do projeto pode determinar o sucesso do projeto (PMI, 2013).

Apesar da percepção que a cultura influencia a gestão de projetos, muitas vezes esta influência é ignorada ou minimizada (Milosevic, 1999). Wang e Liu (2007) notaram que o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) se assenta na ideia que os projetos são acontextuais, podendo ser gerenciados da mesma forma em todos os países. O PMBOK (2013) aborda a importância da cultura organizacional, mas refere apenas superficialmente à cultura nacional. O foco ainda está, essencialmente, nos processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos.

Estudos mostram que a cultura é um fator relevante, que deve ser considerada nas práticas 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 pouca ênfase às questões culturais. Estudos mais recentes, desafiam estes pontos de vista (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 (Jaeger & Kanungo, 1990; Verma, 1995). Diversos pesquisadores estudaram a influência da cultura e conduziram questionários com grandes amostras, em diversos países (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; House et al., 2004). Estas pesquisas também são aplicadas em gestão de projetos (Zwikael et al., 2005; Bredillet et al., 2010). Alguns 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 (Ward & Chapman, 2003; Perminova et al., 2008). Existem estudos que relacionaram cultura com equipes de projetos (Müller & Turner, 2007; Henrie & Sousa-Poza, 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).

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) (Anbari et al., 2004; Shore & Cross, 2005; Bredillet et al., 2010; Rees-Caldwell & Pinnington, 2013). Poucos estudos aplicaram as dimensões culturais do projeto GLOBE (Shore & Cross, 2005). E não encontramos nenhum estudo usou apenas as dimensões culturais do projeto GLOBE para estudar a influência da cultura no desempenho dos projetos.

Neste trabalho, partimos da premissa que os gestores de projetos, ao 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.

2 Quadro conceitual e desenvolvimento de hipóteses

A proposta deste estudo é determinar qual a influência da cultura nacional no desempenho dos projetos. É esperado que as nove dimensões culturais do Projeto GLOBE influenciem o desempenho dos projetos. 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. 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” (Hofstede, 2006).

2.2 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.

Em sociedades com elevada distância ao poder, os subordinados esperam que os superiores tenham um estilo autocrático (Agarwal, 1993). As empresas são hierarquicamente estruturadas, o poder é fortemente centralizado, os subordinados são dependentes dos seus superiores hierárquicos (Bredillet et al., 2010). Os subordinados aceitam desigualdade no poder, na tomada de decisão, nos privilégios, na iniciativa, na supervisão, no controle e julgamento, como papéis permanentes e difíceis de mudar (Hofstede & Hofstede, 2005). De acordo com o PMI (2013), a gestão de projetos promove a gestão consultiva e a mudança de papéis de acordo com as necessidades e objetivos do projeto.

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. Estudos apontaram que a distância ao poder tem um impacto negativo na gestão de projetos (Anbari et al., 2004), na implantação (Bredillet et al., 2010) ou na comunicação, inovação e tecnologia usada no planejamento dos projetos (Rees-Caldwell & Pinnington (2013).

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.

2.3 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, 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. Procuram a mínima mudança e procuram emprego de longo prazo. Os indivíduos são expressivos, agressivos e emocionais (House et al., 2004).

A aversão à incerteza envolve aspectos 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*, premissa 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 é uma resposta prudente de reserva de orçamento extra. É ainda abordada a questão da incerteza na gestão de risco. 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.

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 também tem um impacto negativo na gestão de risco, contrariando estudos anteriores (Hofstede & Hofstede, 2005; Zwikael & Ahn, 2011). Anbari et al. (2004).

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.

2.3.1 Coletivismo e o desempenho dos projetos

O coletivismo é uma das dimensões mais importantes e mais estudadas no contexto da cultura nacional (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; 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).

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.

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), 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.

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.

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). Dentro do grupo, está relacionado com a forma como os indivíduos atendem às responsabilidades da família ou de uma unidade autônoma. 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, os tendendo a serem mais comprometidos (Galanaki & Papalexandris, 2013).

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.

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.

2.3.2 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 (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. A orientação para o desempenho está também relacionada com o nível de prosperidade econômica do país, elevados níveis de desenvolvimento humano e um forte apoio social para a competitividade (House et al., 2004).

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.



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.

2.3.3 Orientação para o futuro e o desempenho dos projetos

A *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).

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.

Hipótese 6: Quanto maior a orientação futura menor o desempenho do projeto.

2.3.4 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

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 (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 econômicos, 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).

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/mecanicista 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.



2.3.5 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.

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.

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

2.3.6 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).

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.



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 Metodologia

O objeto deste estudo é analisar o impacto da cultura nacional no desempenho dos projetos. Para mensurar a variável dependente, *desempenho do projeto*, incluímos sete afirmações no questionário, propostas por Anantatmula (2008). O autor identificou dez fatores críticos de sucesso (FCS). 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. Fizemos uma análise fatorial que gerou o fator desempenho do projeto (tabela 1).

Para mensurar a variável independente, *cultura nacional*, usamos dados secundários, disponibilizados pelos pesquisadores do projeto GLOBE (House et al., 2004). Escolhemos o projeto GLOBE para este estudo, por três razões. As variáveis de controle consideradas 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 controle foram coletados também por meio de questionário. A amostra final inclui 271 respondentes, com 41 nacionalidades diferentes: (apêndice 1). Alguns projetos ocorrem, simultaneamente, em mais que um país. Esses projetos foram excluídos da amostra, tendo a amostra final 269 respondentes.

Os dados primários foram coletados durante o ano 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*. Enviamos 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 2). O questionário foi disponibilizado no Google docs.

O questionário é constituído por 20 questões, incluindo questões demográficas, questões relacionadas com experiência profissional em gestão de projetos, questões relacionadas com o desempenho dos projetos e diferenças culturais (ver apêndice 3). Nas questões 7 a 13 usamos 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. Para determinar os valores para as dimensões culturais desta amostra específica identificamos 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, Oriente Médio, Ásia Confuciana e Sul Asiático. A seguir verificamos que países fazem fronteira com o “país da amostra”. Escolhemos os países mais próximos aos do projeto GLOBE. Terceiro, fizemos uma média para cada dimensão cultural. Por exemplo, para a Jordânia: a Jordânia é um país localizado no Oriente Médio, limitado pela Síria, Iraque, Arábia Saudita, Egito, Israel e Cisjordânia; o cluster do Oriente médio inclui o Egito e Qatar, países próximos da Jordânia; para cada dimensão cultural da Jordânia, fizemos a média dos valores das dimensões culturais do Egito e Qatar.



O questionário foi submetido a um pré-teste para validação semântica. As respostas do pré-teste foram excluídas da amostra final e o questionário foi ajustado.

4 Resultados

Fizemos uma análise fatorial (Tabela 1) 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%). A tabela 2 apresenta a matriz de correlações entre as variáveis. Os testes de colinearidade revelam que a *variance inflation factor* está dentro de limites adequados e abaixo de cinco (4,77).

Tabela 1 - 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

Tabela 2. Correlações

	Gen	Expprof	AnosGP	FormGP	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	-0,314**	-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 $p < 0,01$

Na tabela 3 apresentamos os resultados dos testes das hipóteses. O modelo 1 inclui apenas as variáveis de controle. O modelo 11 inclui todas as variáveis independentes. Na hipótese 1 propomos 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, respectivamente, 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 testamos a hipótese 7, de que a orientação humana tem um impacto negativo no desempenho do projeto. 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 testamos a hipótese 8, de que a assertividade influencia negativamente o desempenho do projeto, e a hipótese 8 não se confirma. No modelo 10 testamos a hipótese 9. Os resultados mostram que há um efeito significativo e positivo ($\beta = 1,208$, $p < 0,01$), suportando a hipótese 9. De acordo com os resultados, inferimos que quanto maior a igualdade de gêneros em uma sociedade, maior o desempenho do projeto. Por fim, no modelo 11, incluímos 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.

Tabela 3. 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 controle											
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 $p < 0,1$

5 Resultados

Neste estudo analisamos a influência das características culturais no desempenho do projeto. Especificamente, da cultura nacional do país onde ocorre o projeto. Um projeto é intrinsecamente único e fortemente sujeito ao ambiente externo (Zwikael et al., 2005). Diferenças na cultura nacional podem levar a diferenças na gestão dos projetos, incluindo 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).

Os resultados mostraram que a distância ao poder tem um impacto negativo no desempenho do projeto, corroborando com trabalhos anteriores (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 (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.

A orientação humana tem impacto em práticas que envolvem a comunicação, os recursos humanos e a gestão de *stakeholders*. Países com elevada orientação humana, os gestores de projetos esperam um maior envolvimento da (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.

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.

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). Na 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.

O escopo desta pesquisa é limitado aos aspectos culturais na gestão de projetos e sua influência no desempenho dos projetos. Pesquisas futuras poderão considerar outros fatores, como as práticas de gestão de projetos e os processos adotados nos diferentes 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.

Pesquisas futuras poderão tentar expandir a amostra para 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.

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? Como podemos explicar o impacto da formação em gestão de projetos, no desempenho do projeto?

6 Conclusão

Vários estudos em Gestão de projetos têm analisado e descrito o desempenho dos projetos e os fatores que afetam os resultados. No entanto, poucos estudos têm pesquisado como a cultura nacional afeta o desempenho do projeto. Com este estudo pretendemos trazer algumas contribuições e ajudar a melhor compreender a possível relação entre a cultura nacional e o desempenho dos projetos.

Pretendemos 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. A omissão deste elemento poderá afetar negativamente o sucesso dos projetos. Assim, ao fazer este estudo, objetivo conscientizar os pesquisadores para a necessidade de incorporar a cultura nacional como um elemento importante na gestão de projetos.

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.

REFERÊNCIAS

- 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.
- Anantatmula, V. (2008). The role of technology in the project manager performance model. *Project Management Journal*, 39(1): 34-48.
- Andersen, E. (2003). Understanding your project organization's character. *Project Management Journal*, 34(4): 4-11.
- Bredillet, C. (2010). Blowing hot and cold on Project Management. *Project Management Journal*, 41(3): 4-20.
- 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.
- 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.
- 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.



- 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.
- Haiss, P. (1990). *Cultural influences on strategic planning*. Heidelberg, Germany: Physica-Verlag.
- Henrie, M., and Sousa-Poza, A. (2005). Project management: A cultural literary review. *Project Management Journal*, 36(1): 5-14.
- 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. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- 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. (2005). *Culture and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival, Software of the mind*. Berkshire, UK: McGraw Hill.
- 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.
- 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.
- Jaeger, A., & Kanungo, R. (1990). *Management in developing countries*. London: Routledge.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4): 19-34.
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961) *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- 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.
- 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.
- Müller, R., & Turner, J. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1): 21-32.
- 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.
- Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1): 73-79.
- PMI (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute, Newtown Square, PA.



- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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

PARTICIPANTES DA PESQUISA

Albânia (1), Alemanha (2), Argentina (1), Austria (1), Bosnia (1), Brasil (146), Camarões (1), Canada (1), Chile (1), Colombia (1), Croácia (1), Dinamarca (1), Eslovênia (1), Espanha (2), Estados Unidos da América (10), França (1), Georgia (1), Grécia (1), Holanda (3), Itália (28), Índia (5), Japão (2), Jordânia (5), Letônia (1), Líbano (1), Nigéria (2), Panamá (1), Paquistão (2), Polónia (2), Portugal (19), Quênia (1), Reino Unido (5), Republica Checa (1), Suécia (1),



Suiça (1), Taiwan (1), Tanzânia (1), Trindade e Tobago (1), Turquia (1), Uruguai (1) e Zimbábue (12). Esses 271 respondentes são gestores de projetos em 39 países diferentes: Angola (3), Arábia Saudita (4), Brasil (134), Camarões (1), Canadá (3), Chile (3), Colômbia (3), Croácia (1), República Checa (1), Espanha (1), EUA (13), França (1), Geórgia (1), Grécia (2), Índia (3), Itália (25), Jordânia (3), Kuwait (1), Letônia (1), México (4), Paquistão (2), Polónia (2), Panamá (1), Portugal (12), Qatar (1), Quênia (1), Nova Zelândia (1), Reino Unido (4), Emirados Árabes Unidos (2), Singapura (1), Suiça (1), Suécia (1), Tanzânia (1), Tailândia (1), Trindade e Tobago (1), Turquia (1), Uruguai (1), Venezuela (1) e Zimbábue (13).

APÊNDICE 2 TEXTO DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Português

Caro(a) XXX

Somos pesquisadores na Universidade ..., 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:...

Caso tenha dúvida em relação à segurança do link, pode encaminhar email para ...

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

Certos de podermos contar com seu apoio

APÊNDICE 3 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (em português)

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?
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?
5. O projeto em que está a pensar decorreu em que país(es)?
6. Tipo de projeto:
7. No projeto em que está a pensar, desempenha o papel e as responsabilidades que lhe foram atribuídas.
8. As expectativas dos stakeholders foram comunicadas a toda a equipe de projetos e são constantemente reforçadas.
9. Os objetivos e requisitos do projeto são claros para todos os envolvidos no projeto.
10. Os processos de execução do projeto são claros e são seguidos com disciplina, com ou sem a presença do líder/gestor do projeto.
11. Na equipe do projeto há um ambiente de respeito e todos podem dar a sua opinião.
12. Há apoio organizacional quando o projeto necessita de recursos e ferramentas organizacionais de outras áreas ou de outros gestores.



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

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. Monitoramento 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 decorrer do projeto.	1	2	3	4	5
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?