



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **CULTURA NACIONAL, GERENCIAMENTO E PROJETOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

*NATIONAL CULTURE, MANAGEMENT AND PROJECTS: A SYSTEMATIC LITERATURE  
REVIEW*

**LAURIVAL SIQUEIRA CALÇADA JUNIOR**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**LEONARDO VILS**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**LUCIANO FERREIRA DA SILVA**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **CULTURA NACIONAL, GERENCIAMENTO E PROJETOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

### **Objetivo do estudo**

Este estudo tem como objetivo explorar como o tema cultura nacional se desdobra no contexto de gerenciamento de operações e gestão de projetos

### **Relevância/originalidade**

Esta análise é original por relacionar os 3 temas propostos e identificar que no contexto da cultura nacional a gestão de projetos apresenta comparativamente menos estudos que o gerenciamento de operações.

### **Metodologia/abordagem**

Conduzimos uma abordagem qualitativa para análise de metadados, na forma de revisão sistemática da literatura envolvendo 55 artigos disponíveis na base de dados Web of Science. Por meio de um protocolo replicável, apresentamos os autores que mais profícuos, origens das publicações e quais abordagens teóricas adotadas

### **Principais resultados**

A análise apresenta o tema cultura nacional em relevante crescimento nas áreas de gerenciamento de operações, e de forma menos acentuada em gestão de projetos, mostramos que o debate sobre os aspectos da cultura não é consenso mas as discussões evoluem para comprovar que a cultura influencia a gestão de operações e projetos

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Nossa revisão qualitativa da literatura contribui para a teoria sintetizando os artigos mais citados que envolvem os temas elencados, fornecendo um protocolo claro e replicável a qualquer tempo, sendo útil para um acompanhamento da evolução das pesquisas envolvendo as interações entre a cultura, o gerenciamento e os projetos. Notamos que, se por um lado temos teorias consolidadas e estudos quantitativos empíricos que as utilizam como escala, pouca produção científica foi gerada analisando os desdobramentos das ações propostas

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Entender as influências das diferenças culturais pode auxiliar gerentes e gestores de projetos a adaptarem seus estilos de liderança melhorando seus desempenhos. Sendo a globalização motivadora do interesse nos temas, percebemos que os artigos são poucos, porém relevantes, e que os modelos consolidados de dimensões culturais recebem críticas

**Palavras-chave:** Cultura do país, Cultura nacional, Gerenciamento, Gerenciamento de projetos



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *NATIONAL CULTURE, MANAGEMENT AND PROJECTS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

### **Study purpose**

This study aims to explore how the national culture theme unfolds in the context of operations management and project management

### **Relevance / originality**

This analysis is original because it relates the 3 proposed themes and identifies that in the context of the national culture, project management presents comparatively less studies than operations management.

### **Methodology / approach**

We conducted a qualitative approach to metadata analysis, in the form of a systematic review of the literature involving 55 articles available in the Web of Science database. By means of a replicable protocol, we present the authors who are most useful, origins of publications and which approaches theories adopted

### **Main results**

The analysis presents the theme of national culture in relevant growth in the areas of operations management, and in a less marked way in project management, we show that the debate on aspects of culture is not a consensus but the discussions evolve to prove that culture influences the operations and project management

### **Theoretical / methodological contributions**

Our qualitative review of the literature contributes to the theory by synthesizing the most cited articles that involve the listed themes, providing a clear and replicable protocol at any time, being useful for monitoring the evolution of research involving interactions between culture, management and projects. We note that, on the one hand, we have consolidated theories and empirical quantitative studies that use them as a scale, little scientific production was generated by analyzing the consequences of the proposed actions

### **Social / management contributions**

Understanding the influences of cultural differences can help project managers and managers to adapt their leadership styles to improve their performance. Being the globalization motivating the interest in the themes, we realize that the articles are few, but relevant, and that the consolidated models of cultural dimensions receive criticism

**Keywords:** Country Culture, National Culture, Management, Project management



### 1 Introdução

O processo conhecido como “Globalização” é conceituado como uma situação onde as fronteiras políticas se tornam tênues e as economias dos países se interdependem, neste ambiente as diferenças culturais são acentuadas revelando divergências que afetam os negócios e podem influenciar o desempenho dos projetos, que agora são desenvolvidos com equipes multiculturais (Ngowi *et al.*, 2005).

Neste contexto internacional, na década 1990 Milosevic (1999) ressaltava que apesar de dez anos ou mais de internacionalização de negócios, e a crescente diversidade cultural da força de trabalho dos EUA, muitos gerentes de projetos dos EUA não estavam preparados para operar no ambiente multicultural de projetos do novo século, pois os métodos utilizados para aumentar o desempenho em projetos multiculturais programas e manuais de treinamento transcultural (Enshassi & Burgess, 1990), que não produziram as melhorias significativas que as empresas desejavam, principalmente porque as empresas tendiam a usar esses programas para aumentar a conscientização sobre a diversidade cultural e melhorar as comunicações, deixando os processos de gerenciamento de projetos intactos e usando os programas para lubrificá-los.

A cultura, que distingue os membros de um grupo humano de outro, é parcialmente determinada pelas características da cultura nacional (Hofstede & McCrae, 2004) e pode ser estudada nos níveis de artefatos, valores, crenças ou suposições subjacentes. Não se pode dizer que uma cultura seja boa ou ruim, mas sua adequação às práticas de gerenciamento específicas que podem realmente ser examinadas, as inovações de gerenciamento bem-sucedidas exigem que as práticas sejam projetadas para se ajustarem à cultura atual de uma organização ou a cultura organizacional seja reformulada para atender às demandas das novas práticas (Wang & Liu, 2007). Rees-Caldwell & Pinnington, (2013) concluem que a cultura nacional influencia a maneira pela qual um gerente de projetos entende a fase de planejamento de um projeto. Segundo Milosevic (1999), as mesmas práticas de gerenciamento de projetos são interpretadas de maneira diferente dado aspectos culturais diferentes.

As pessoas e sua cultura são uma área comum a todos os projetos, sendo também identificada como causa do fracasso do projeto (Jaeger & Kanungo, 1990; Verma, 1995). Gerentes de projeto de diferentes culturas executam projetos semelhantes, mas os gerenciam de maneira deferentes, sugerindo que os membros da equipe de projetos podem realmente ter diferentes esquemas cognitivos de gerenciamento de projetos referentes à fase de planejamento (Milosevic, 2002). Estes devem ser sensíveis às diferenças culturais ao lidar com pessoas diferentes e suas percepções, valores e atitudes, isso é particularmente verdadeiro para projetos internacionais que consistem em pessoas de culturas diversas. Gerentes de projeto eficazes devem poder adaptar suas funções ao tamanho, complexidade e ambiente do projeto; diversidade cultural das pessoas e cultura organizacional geral (Verma, 1995).

A globalização requer o gerenciamento bem-sucedido da diversidade, as empresas multinacionais com subsidiárias em todo o mundo precisam reconhecer e apreciar o impacto da cultura nos valores e práticas organizacionais para poder transferir com êxito o know-how de gerenciamento para várias unidades locais (Aycan et al., 2000). Hofstede (1984, p. 1) afirma que “a técnica ou filosofia de gestão que é apropriada em uma cultura não é necessariamente apropriada para outra”, quando destaca que existe relação entre as práticas de gestão e a cultura nacional.

Esta revisão sistemática da literatura se justifica a partir da constatação de Morgan, H., e Sousa-Poza, A. (2005) de que os projetos estão se tornando mais complexos, devido a globalização, mudanças tecnológicas e a interação bidirecional entre os aspectos sociais e técnicos, tornando necessário que os gerentes desenvolvam competências específicas para lidar com equipes.



## 2 Metodologia

O objetivo deste estudo foi identificar na literatura as teorias sobre cultura nacional no contexto de gerenciamento de operações e gestão de projetos na forma de uma Revisão Sistemática da Literatura na base de dados *Web of Science*. As questões de pesquisa deste estudo seguem a estrutura geral proposta por Iden, Methlie, e Christensen, (2017) com base nos estudos de Okoli & Schabram, (2010).

- 1) Quais periódicos são mais utilizados para publicação?
- 2) Quem publica o que e onde?
- 3) Quais os marcos teóricos e teorias de referência foram aplicados para estudar os temas?
- 4) Quais os métodos de pesquisa foram utilizados?
- 5) Quais conclusões podem ser extraídas da pesquisa existente?

A relevância deste estudo é destacada pela afirmação de Pinto *et al.* (2016) que poucos estudos tem abordado como a cultura nacional afeta o desempenho do projeto e que compreender essa relação pode ser de grande utilidade para gestores de projetos onde, com mais conhecimento e informação poderão desenvolver e implementar práticas de gestão que minimizem os efeitos negativos da cultura nos projetos e por outro lado otimizem os efeitos positivos.

A abordagem metodológica utilizada foi de revisão sistemática da literatura (RSL) cujo objetivo é localizar e sintetizar a literatura sobre um tema em particular, por meio de procedimentos organizados, transparentes e replicáveis em cada etapa do processo (Littell *et al.*, 2008). A estratégia de pesquisa deve permitir que a integridade da pesquisa seja avaliada, os pesquisadores que realizam uma RSL devem fazer todos os esforços para identificar e relatar pesquisas que não apoiam sua hipótese de pesquisa preferida, além de identificar e relatar pesquisas que a apoiam (Kitchenham, 2004).

As buscas de artigos foram realizadas na base *ISI Web of Science*, escolhida por sua relevância na comunidade acadêmica, amplitude, e pelas opções de tratamento de resultados da busca que ela oferece, favorecendo uma análise mais sistemática do tema (Martens, Brones, & de Carvalho, 2013).

Sendo os temas centrais deste estudo a Cultura do País, Gerenciamento de Operações e Gestão de Projetos, definimos a seguinte lógica de pesquisa:

((“country \*cultur\*”) OR (“\*nation\* \*cultur\*”)) AND ((manag\*) OR (project\*))

Busca efetuada na base assinalando “Títulos” como único filtro de pesquisa e listados pelo número de citações obtivemos 114 artigos de retorno. Um protocolo de revisão foi desenvolvido sobre nosso processo de pesquisa; Estratégia de pesquisa, filtros, lógica de pesquisa critérios de inclusão / exclusão, segundo Tranfield *et al.*, (2003). A revisão foi realizada em três fases principais: Busca na base de dados, seleção de artigos que se enquadram nos critérios de inclusão e exclusão, classificação e análise dos artigos. Definimos os seguintes critérios de inclusão e exclusão para os artigos pesquisados:

### 1-Critérios De Inclusão:

- a) Base de dados: *Web of Science*
- b) Obedecer a lógica de pesquisa proposta
- c) Pesquisa filtrada por: “Título”



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



d) Artigos incluídos nas bases até 15/10/19

### 2-Critérios De Exclusão:

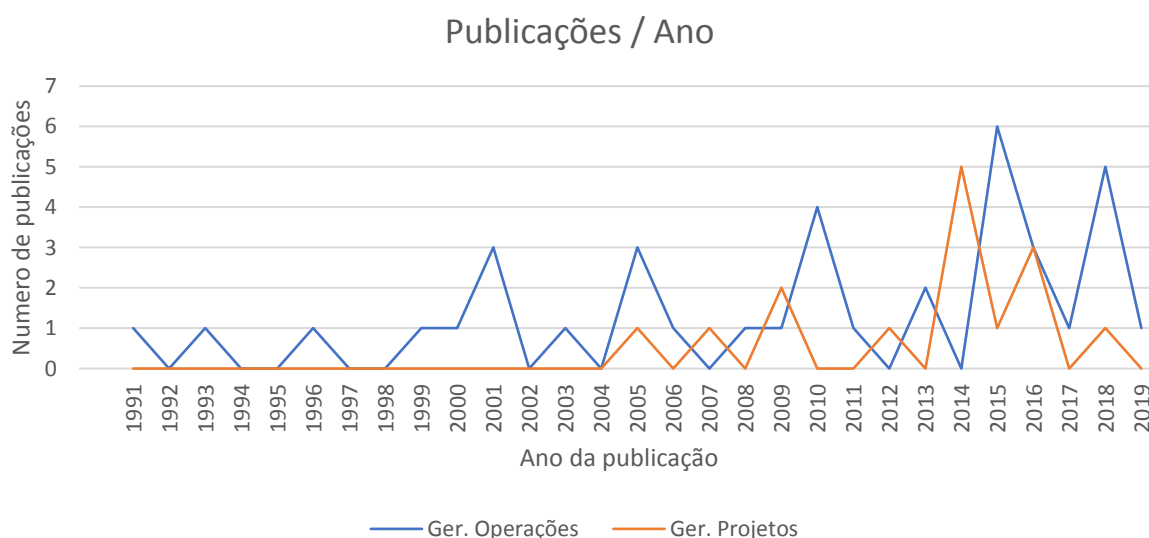
- a) Títulos de artigos que contenham: “Art” e “Actors”
- b) Títulos de artigos que contenham: “Turism”
- c) Títulos de artigos que contenham: “Angkor-Wat”
- d) Títulos de artigos que contenham: “Heritragé”
- e) Títulos de artigos que contenham: “Musee”
- f) Títulos de artigos que contenham: “Educational”
- g) Títulos de artigos que contenham: “Agricultural” ou “Agriculture”
- h) Títulos de artigos que contenham: “Hotel”, “Hotels”
- i) Títulos de artigos que contenham: “Silverculture”
- j) Títulos de artigos que contenham: “Phatogens”
- k) Títulos de artigos que contenham: “Serbian”
- l) Resenha de livros: “Book Review”
- m) Artigos não disponíveis gratuitamente para *download*
- n) Não estar em língua inglesa.
- o) Artigos tipo: “Meeting Abstract”

Aplicando os critérios identificamos 55 artigos relevantes, assim retornamos com estes para a *WoS* para o tratamento dos resultados que permitem responder as questões de pesquisa.

### 3 Análise dos Resultados

Os periódicos mais utilizados para publicação são; JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY, INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT, o primeiro periódico concentra 8% dos artigos selecionados, os restantes 6% cada um.

Figura 1 Número de publicações por ano



Nota. Dados extraídos da base *Web of Science*

#### 1) Quem publica o que e onde?



Na Tabela 1 listamos os autores que publicaram mais de um artigo e os periódicos onde publicaram.

Tabela 1 Autores mais profícuos e periódicos onde publicaram

Autores	Qt d	% <sup>a</sup>	Journals
Chow, W. Chee	2	4%	ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY
Costa, R. Alexandra	2	4%	PROJECT MANAGEMENT AND ENGINEERING RESEARCH, 2014 CENTERIS 2014 - CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS
Gerhart, Barry	2	4%	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Gestoso, G. Carlos	2	4%	PROJECT MANAGEMENT AND ENGINEERING RESEARCH, 2014 CENTERIS 2014 - CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS
Rodrigues, S. José	2	4%	PROJECT MANAGEMENT AND ENGINEERING RESEARCH, 2014 CENTERIS 2014 - CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS
Shields, D. Michael	2	4%	ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY

Nota. Dados extraídos da base *Web of Science*

<sup>a</sup> Total de artigos de cada autor, pelo total de artigos

Percebe-se que os 55 artigos estudados obtiveram 1.739 citações, na Tabela 2 apresentamos os autores e publicações que concentraram 75% deste total.

Tabela 2 Autores e periódicos que concentraram 75% das citações.

Autores	Journal	Ano da publicação	Total de citações	% <sup>a</sup>
Newman, L. Karen Nollen, D. Stanley	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	1996	445	26%
Gerhart, Barry Fang, Meiyu	INT. JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	2005	124	7%
Chow, W. Chee Shields, D. Michael Wu, Anne	ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY	1999	114	7%
Salk, E. Jane Brannen, Y. Mary	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2000	107	6%
Han, Sam Kang, Tony Salter, Stephen; Yoo, K. Yong	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2010	106	6%
Manev, M. Ivan		2001	105	6%



Stevenson, B. William	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES			
Pagell, J. P. Katz Sheu, C. Katz	INT. JOURNAL OF OPERATIONS & PROD. MANAGEMENT	2005	102	6%
Ralston, A. David Holt, H. David Terpstra, H. Robert Kai-Cheng, Yu	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2008	91	5%
Williams, J. John Seaman, E. Alfred	ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY	2001	55	3%
Chow, W. Chee Shields, D. Michael Chan, K. Yoke	ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY	1991	51	3%

Nota. Dados extraídos da base *Web of Science*

<sup>a</sup> Total de citações de cada artigo, pelo total de citações

- 2) Quais os marcos teóricos e teorias de referência foram aplicados para estudar os temas?

### 2.1) Cultura Nacional

O significado do próprio conceito de cultura é uma questão de disputa (Bertalanffy, 1973). Kroeber e Kluckhohn (1952) coletaram e discutiram cerca de 160 definições sem chegar a uma definitiva. “Na literatura das décadas de 1990 e 2000, ainda não há um acordo universal sobre a definição de cultura” (Morgan *et al.*, 2005). Fang (2006, p. 88) define a cultura, como os oceanos, “... não tem limites, suas várias águas são separadas e compartilhadas, diferentes e semelhantes, independentes e dependentes”.

As culturas nacionais foram distinguidas e descritas em toda a literatura com base na medição e classificação de valores. Em 1980, Geert Hofstede, citado em 98% dos artigos estudados, publicou seu estudo seminal sobre “Consequências da cultura: diferenças internacionais em valores relacionados ao trabalho”, citado mais de 40.000 vezes e entre os 25 livros mais citados em ciências sociais (Green, 2016). Sua varredura conceitual e detalhamento estatístico estimularam muito das atividades de pesquisa e desenvolvimento em gestão internacional nos anos 1980 (Hoppe, 1993).

Hofstede fundou o paradigma da dimensão cultural, com base em um grande estudo empírico por meio de um questionário, realizado com funcionários da IBM de 50 países, em sua obra “Consequências da cultura: diferenças internacionais em valores relacionados ao trabalho” (Hofstede G. 1980.). Ele conceituou os resultados da análise fatorial definindo inicialmente quatro dimensões culturais: masculinidade / feminilidade (papéis emocionais de gênero), individualismo / coletivismo (vinculado às relações interpessoais), distância do poder (vinculado à desigualdade) e prevenção da incerteza (vinculado ao tratamento da incerteza, posteriormente ele acrescentou orientação a longo / curto prazo ou pragmatismo (vinculado à gratificação adiada) e, com base no estudo de Minkov (2007), ele integrou Indulgência / Restrição (vinculado à gratificação dos impulsos humanos) (Koops *et al.*, 2015).

Schwartz (1992), citado em 33% dos artigos, propõe um modelo baseado no Schwartz Value Survey (SVS) de 44.000 respondentes da década de 1980, que inclui alunos e professores, as dimensões são divididas no nível individual, compreendendo os dez valores de poder, conquista, hedonismo, estímulo, auto-direção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança; e no nível cultural, compreendendo os sete valores do





conservadorismo, hierarquia, domínio, autonomia afetiva, autonomia intelectual, igualitarismo e harmonia (Khan & Sandhu, 2016).

Trompenaars, F. (1994), citado em 31% dos artigos, em sua obra: “Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios.”, relatou um estudo de dez anos examinando as respostas de mais de 15.000 gerentes de 23 países. Sua abordagem de pesquisa, identificou cinco orientações de relacionamento que abordam de como as pessoas de diferentes culturas se relacionam no local de trabalho. Essas dimensões polares são: universalismo / particularismo; individualismo / comunitarismo; neutro / emocionalismo; específico / difuso; e realização / atribuição. Posteriormente, Trompenaars e Hampden-Turner (1998) também examinaram as diferenças culturais relativas entre as visões da sociedade em relação ao tempo e o controle percebido sobre o meio ambiente (Pagell *et al.*, 2005).

Gelfand (2011) apresentou o conceito de culturas muito restritas, mostraram que alguns países têm culturas "restritas", pois têm normas sociais fortes e aplicação e baixa tolerância a comportamentos desviantes, enquanto outros países têm culturas "frouxas" caracterizadas por valores e normas menos restritivos e mais heterogêneos, aplicação mais fraca das normas, e níveis mais elevados de discricção e desvio individual em relação ao comportamento social (Beugelsdijk *et al.*, 2017).

O estudo GLOBE é um projeto mundial, multifásico e multimétodo, reconhecido como uma estrutura rigorosa e abrangente de medidas da cultura nacional (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012), que apresentou nove dimensões culturais nacionais: prevenção da incerteza, distância do poder, coletivismo social, coletivismo em grupo, igualitarismo de gênero, assertividade, orientação futura, orientação para o desempenho e orientação humana (House *et al.*, 2004).

Tabela 3 Dimensões de cultura nacional

Hofstede (1980/1990/2010)	Schwartz (1994)	Trompenaars <i>et al.</i> , (1998)	House <i>et al.</i> , (2004) Globe
1. Individualismo / Coletivismo	1. Conservadorismo 2. Hierarquia	1. Universalismo / particularismo	1. Assertividade Coletivismo 2. individual
2. Masculinidade / Feminilidade	3. domínio 4. Autonomia afetiva	2. Individualismo / comunitarismo	3. Coletivismo em grupo Gênero /
3. Prevenção de incerteza	5. Autonomia intelectual	3. Neutro / emocionalismo	4. Igualitarismo Prevenção de
4. Distância do poder	6. Igualitarismo	4. Específico / difuso	5. incerteza 6. Distância do poder
5. Orientação de curto / longo prazo	7. Harmonia	5. Realização / atribuição 6. Sincronização / sequência	7. Orientação futura Orientação
6. Indulgencia / Restrição		7. Orientação interna / Orientação externa	8. Performance 9. Orientação humana.

Nota. Dados extraídos da base *Web of Science*.

## 2.2) Gerenciamento operacional

Para Chakravarty *et al.* (1997) e Frohlich e Dixon (2001) existem inúmeras solicitações para que a pesquisa em gerenciamento de operações adotasse um foco mais global, a fim de permanecer relevante para as mudanças que afetam o setor. Gupta & Gupta (2029) afirmam que o papel da cultura nacional na gerência de operações é uma nova área de pesquisa. Com o



avanço da tecnologia em um mercado global cada vez mais digitalizado, as nações estão buscando desenvolver capacidades avançadas de fabricação para aumentar sua competitividade e bem-estar econômico (Deif e Van Beek, 2019). Nas economias emergentes baseadas no conhecimento, a tecnologia de manufatura é especialmente crítica para esses novos recursos de fabricação, isso cria a necessidade de um ambiente de fabricação cada vez mais global para entender como a relação entre competitividade e a tecnologia de manufatura está em congruência com as normas e comportamentos da cultura local (Divakaran, 2012).

Kessapidou e Varsakelis (2003) destacam a importância de práticas de gerenciamento culturalmente vinculadas, a fim de minimizar os custos de adaptação, ou seja, é menos dispendioso inovar quando seus colegas lideram a transição para um novo estado de coisas. Ao mesmo tempo, porém, as rotinas e repertórios cada vez mais universais dos diretores profissionais podem facilitar a transferência bem-sucedida de práticas que provaram ser produtivas para a empresa adquirente. Em relação às diferenças culturais, a prevenção da incerteza e a orientação a longo prazo influenciam significativamente e positivamente o desempenho da inovação. Estudos de inovação nos negócios revelam que a prevenção da incerteza afeta negativamente o processo de difusão da inovação (Dwyer *et al.*, 2005; Hofstede, 2001).

Naor, Linderman e Schroeder (2010) descobriram que a cultura organizacional enfraquece o efeito da cultura nacional na estratégia. Stringfellow, Teagarden e Nie (2008) observaram que as distâncias culturais, geográficas e linguísticas estão estritamente relacionadas e devem ser avaliadas em conjunto ao analisar seu impacto nas operações.

### 2.3) Gestão de projetos

Garel *et al.* (2004) definem projetos como sendo únicos, respondem a uma pergunta específica e se desenvolvem durante um período limitado. São caracterizados por uma definição clara dos objetivos a serem alcançados, dos meios a serem utilizados e dos resultados esperados. Reúnem uma diversidade de especialistas em uma equipe exclusivamente para a duração do projeto. Essa equipe é colocada diretamente sob a autoridade da direção responsável pelo monitoramento e avaliação (Segrestin, 2004). Dentro do aspecto social do gerenciamento de projetos estão “os componentes ‘flexíveis’ - padrões de liderança, práticas de recursos humanos, valores organizacionais, processos de comunicação e cooperação - [que] são [...] culturalmente específicos” (Van Dijck, 1995, p. 73).

A importância da dimensão cultural do gerenciamento é especialmente significativa no campo da gestão de projetos, os gerentes de projeto precisam estar cientes dos atributos culturais de suas equipes, mas também das maneiras pelas quais suas ações são determinadas por seus próprios atributos culturais. Porém, há algum conflito em torno de como as tensões culturais dentro das equipes do projeto devem ser gerenciadas, em seu estudo Walker e Prabhakar (2006, 2005) identificaram que liderar equipes multiculturais é um enorme desafio, onde a escolha do gerente de projetos e de sua equipe é crucial. Sujansky (2004) sugere várias maneiras dos gerentes de projeto melhorarem sua capacidade de lidar com questões culturais, enquanto White (1999) afirma que eles devem respeitar e apoiar a diversidade da equipe, e Evaristo (1993) sugere que os gerentes de projeto demonstram inclusão por serem receptivos a percepções alternativas e, assim, incentivar novas soluções para os problemas. Os gerentes de projeto precisam estar cientes dos atributos culturais de suas equipes, mas também das maneiras pelas quais suas ações são determinadas por seus próprios atributos culturais (Mohammed *et al.* 2009).

Chipulu *et al.* (2014) estudaram o impacto dos valores culturais no desempenho do projeto e os efeitos deles na importância percebida dos fatores de sucesso / fracasso do projeto.



As descobertas revelam ideias sobre a melhor forma de combinar os valores culturais dos participantes do projeto às características do projeto.

### 3) Quais os métodos de pesquisa foram utilizados?

Na Tabela 4 listamos as abordagens metodológicas empregadas nos 55 artigos estudados.

Tabela 4 Abordagens metodológicas empregadas nos artigos

Abordagem Metodológica	Qtd	% <sup>a</sup>	Método de Pesquisa	Qtd	% <sup>e</sup>
Quantitativo	38	69%	Questionário / entrevistas	38	69%
Qualitativo	11	20%	Análise de dados secundários	8	15%
Rev. Sist. Literatura	1	4%	Análise documental	3	5%
Métodos mistos	1	2%	Estudo de caso	3	5%
Relato Técnico	1	2%	Etnografia	2	4%

Nota. Dados extraídos da base *Web of Science*

<sup>a</sup> Total das abordagens pelo total de artigos

### 4) Quais conclusões podem ser extraídas da pesquisa existente?

Nós encontramos um número crescente de publicações relacionando cultura nacional e gerenciamento entre os anos de 1990 e 2018, especificamente relacionados com gestão de projetos entre 2007 e 2018 mostrando interesse na relação dos temas, sendo que o periódico *Journal of International Business Studies* se destaca com 4 publicações e em gestão de projetos o *International Journal of Project Management* com 3 publicações.

Pela análise dos resultados percebe-se que não existe concentração de publicações nem autores nem em revistas especializadas, visto que os 4 autores mais produtivos representam 4% dos artigos e igualmente o periódico que mais publicou representa 6% do total, mostrando que o estudo dos temas esta disperso tanto na forma dos autores quanto nos periódicos que os publicam, porém nota-se que o interesse pelo assunto é crescente a partir do ano de 2000. Analisando as palavras chaves notamos que as palavras “project” e “projects” só são citadas em 20,1% sendo que somente em dois artigos percebemos dupla citação, percebemos também que alguns temas são recorrentes nos artigos elencados, a Tabela 5 os lista por ordem de grandeza:

Tabela 5 Temas recorrentes

#### Temas recorrentes encontrados nos artigos selecionados

1- Desempenho/Sucesso	4- Crises / Conflito
2- Inovação	5- Liderança
3- Conhecimento compartilhado	6- Finanças / Investimentos

Nota. Dados extraídos da base *Web of Science*, compilados pelo autor.

Nota-se clara concentração nas abordagens quantitativas e pelo método de pesquisa que envolve entrevistas e questionários, podemos relacionar esta concentração aos autores que utilizam as escalas definidas por Hofstede (1980) em estudos quantitativos, por meio de



entrevistas e questionários, confirmando o estudo de Kirkman *et al.* (2006) onde afirmam que desde a publicação das consequências da cultura de Geert Hofstede: “Diferenças Internacionais de Valores Relacionados ao Trabalho”, os pesquisadores utilizaram a estrutura de valores culturais de Hofstede em uma ampla variedade de estudos empíricos.

#### 4 Discussão

Percebemos pela análise dos 55 artigos que a discussão sobre a influência da cultura nacional tem evoluído positivamente tanto na gestão de operações quanto na gestão de projetos, nesta última de forma mais tímida, em ambas as áreas de conhecimento o número de artigos publicados anualmente tem aumentado, mas de forma não homogênea.

O tema gestão de projetos se mostra incipiente quando comparado com a gestão de operações sendo que o primeiro artigo publicado é datado de 2005 quando em 1991 já é possível encontrar estudo relacionando a cultura nacional com a gestão de operações. Embora descontínua notamos que a discussão avança para comprovar que a cultura nacional tem influência significativa na gestão, apoiamos essa percepção no fato de grande parte os 38 artigos que utilizaram metodologia quantitativa de alguma forma identificaram efeitos, positivos ou negativos, no desempenho da gerência e propõem uma caracterização a partir das dimensões propostas. Nossas descobertas apoiam o estudo de Boscarri *et al.* (2018) onde declaram que: “Embora o debate sobre a questão da cultura permaneça instável, a discussão está se movendo em direção a como a cultura influencia a gestão de operações”.

O tema globalização, presente em 80% dos artigos elencados se firma como motivador dos estudos relacionados com as influências da cultura nacional nos negócios, confirmando a declaração de Chow *et al.* (1994) de que com a globalização acelerada dos negócios, o grau em que qualquer controle gerencial específico pode ser efetivamente usado em países diferentes tornou-se uma questão cada vez mais importante.

Notamos que nos 16 artigos relacionados à gestão de projetos, a metade tem a inovação como tema correlato indicando que apesar de insipiente a discussão sobre o assunto é relevante, como atesta Mohammed *et al.* (2009, P. 1) “uma gestão cultural bem-sucedida pode promover práticas inovadoras, criação de conhecimento organizacional e se tornar uma fonte potencial de vantagem competitiva”.

Nossa análise mostra que o modelo de Hofstede (1980) descrito com seminal por Song *et al.*, (2018) e Hoppe, (1993), tido como consolidado por Beugelsdijk *et al.*, (2017) não está imune a críticas:

Hickson, (1996, P.222) “Hofstede tinha dados frágeis, mas conceitos robustos” e “se aceitamos ou rejeitamos suas ideias não importa. Suas ideias já haviam feito seu trabalho. Elas abrem o acesso à análise transcultural para um número crescente de estudiosos e desafiam fundamentalmente o etnocentrismo organizacional”.

Beugelsdijk, Kostova e Roth, (2017) destaca que para a estrutura cultural de Hofstede, apenas as pontuações em nível de país estão disponíveis, embora outras camadas culturais possam ser distinguidas, como a diversidade cultural intra-país.

Kirkman, Lowe, & Gibson, (2006) afirmam que permanecem questões sobre diferenças culturais. Em muitas áreas, a pesquisa inspirada em Hofstede é fragmentada, redundante e excessivamente dependente de certos níveis de análise e direção dos efeitos.

#### 5 Conclusões

Nosso estudo revisou artigos que abordam a cultura nacional na gestão de operações e projetos onde percebemos que apesar de serem incipientes apresentam um crescente interesse



de pesquisa, interpretando as repostas às questões de pesquisa notamos que não existe concentração de publicação em algum periódico específico, a Figura 1 mostra que apesar de não homogêneo existe tendência no crescimento dos estudos, corroborando parcialmente Boscari *et al.* (2018, p. 14) “o papel da cultura nacional na gestão de operações parece constituir um fluxo crescente de pesquisas”.

Notamos que a grande maioria artigos tem preocupação em quantificar as dimensões de cultura aplicando as escalas conhecidas e consolidadas, propondo a partir desta caracterização ações que visem melhorar o desempenho das operações e projetos, porém não percebemos nenhum estudo que analise a eficácia destas ações. Outra lacuna percebida refere-se a estudos que analisam cultura ao longo do tempo, pois de acordo com Kivrak *et al.* (2014 P. 649) “as culturas podem mudar com o tempo e há evidências de mudanças nos valores das dimensões culturais de Hofstede em alguns países”, assim replicar estudos já concluídos pode revelar dados úteis. Nossa análise mostra que o modelo de Hofstede (1984) está consolidado com padrão para estudos quantitativos, porém outros autores propõem novas abordagens e complementações, enfatizam que é premente novos estudos que promovam uma revisão abrangente e discussão sobre as formas de melhorar a estrutura proposta por Hofstede (Beugelsdijk *et al.*, 2017).

Nos 16 artigos relacionados com gestão de projetos destacamos que, de acordo com a afirmação de Rees-Caldwell e Pinnington (2013 P. 1), que “A influência da Cultura Nacional no Gerenciamento do Projeto e especificamente no planejamento do projeto não é bem compreendida”, percebemos grande interesse em relacionar os assuntos estudados com o tema inovação o que pode significar relevante agenda de pesquisa.

Nossa revisão qualitativa da literatura contribui para a teoria sintetizando os artigos mais citados que envolvem os temas elencados, fornecendo um protocolo claro e replicável a qualquer tempo, sendo útil para um acompanhamento da evolução das pesquisas envolvendo as interações entre a cultura, o gerenciamento e os projetos. Notamos que, se por um lado temos teorias consolidadas e estudos quantitativos empíricos que as utilizam como escala, pouca produção científica foi gerada analisando os desdobramentos das ações propostas.

Na prática, oferecemos a gerentes e líderes uma análise onde mostramos que o desempenho e o sucesso das operações / projetos é influenciado pela cultura nacional dos participantes e que pode-se alcançar vantagem competitiva com uma gestão cultural bem sucedida, apesar de até o momento não estarem claras quais ações devem ser implementadas, destacamos que a globalização avança e gerentes enfrentam o desafio de gerir equipes de várias nacionalidades.

Nossa revisão sistemática corrobora parcialmente o estudo de Boscari *et al.* (2018), e vai além, mostramos que a discussão evoluiu, encontramos 55 artigos focados nos temas enquanto Boscari *et al.* (2018) elencaram 15, nosso protocolo selecionou 16 artigos focados em gestão de projeto e mostramos quais os temas motivam os autores a pesquisarem e quais modelos teóricos estão sendo aplicadas as pesquisas, proporcionando uma visão em profundidade dos estudos, fornecendo uma orientação para futuras investigações.

### Referências

- Ahmed Deif, Marilyn Van Beek, (2019) "National Culture Insights on Manufacturing Competitiveness and Talent Management Relationship", *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192–221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>



- Baloi, D., & Price, A. D. F. (2003). Modeling global risk factors affecting construction cost performance. *International Journal of Project Management*, 21(4), 261-269.
- Bertalanffy, L. von. (1973). General system theory: Foundations, development, application. G. Braziller, New York.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30–47. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>
- Boscari, S., Bortolotti, T., Netland, T. and Rich, N. (2018), “National culture and operations management: a structured literature review”, *International Journal of Production Research*, Vol. 56 No. 18, pp. 6314-6331, Doi: 10.1080/00207543.2018.1461275.
- Chakravarty, A.K., Ferdows, K. and Singhal, K. (1997), “Global operations and technology management: a note from the editors of the special issue”, *Production and Operations Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 99-101.
- Chipulu, M., U. Ojiako, P. Gardiner, T. Williams, C. Mota, S. Maguire, Y. Shou, T. Stamati, and A. Marshall. 2014. “Exploring the Impact of Cultural Values on Project Performance: The Effects of Cultural Values, Age and Gender on the Perceived Importance of Project Success/Failure Factors.” *International Journal of Operations & Production Management* 34 (3): 364–389.
- Chow, C., Kato, Y., & Shields, M. (1994). National culture and the preference for management controls: an exploratory study of the firm-market interface. *Accounting, Organizations and Society*, 19, 3810-400.
- Divakaran, A., Mani, M. and Post, L. (2012), “Best Practices for Meeting Manufacturing’s Global Talento Challenge”, *Ivey Business Journal*, September/October, pp. 31-44
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504–518.
- Dwyer, S., Mesak, H., & Hsu, M. (2005). An exploratory examination of the influence of national culture on cross-national product diffusion. *Journal of International Marketing*, 13(2), 1–28.
- Enshassi, A., Burgess, R., (1990). Training for construction site managers involved with multicultural work teams. *International Journal of Project Management* 8 (2), 95–101
- Fang T (2006) From “Onion” to “Ocean”—Paradox and change in national cultures. *International Journal of Cross Cultural Management* 9(2):139-143
- Frohlich, M. and Dixon, J. (2001), “A taxonomy of manufacturing strategies revisited”, *Journal of Operations Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 541-58. Gareil, G., Giard, V., Midler, C., 2004. Faire de la recherche em management de projet. Vuibert, Paris.
- Geert Hofstede: Culture’s Consequences (abridged edition) (1984), Beverly Hills, London and New Delhi: Sage. 325 pages. (1984). *Organization Studies*, 5(4), 379–380. <https://doi.org/10.1177/017084068400500423>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479–514.
- Green, E. 2016. <http://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2016/05/12/what-are-the-most-cited-publications-in-the-socialsciences-according-to-google-scholar/>. Accessed 12 Dec 2019.
- Gupta, M., Gupta, S. (2019). Influence of National Cultures on Operations Management and Supply Chain Management Practices—A Research Agenda. *Production and Operations Management Society*. Vol. 28, No. 11, November 2019, pp. 2681–2698 Doi 10.1111/poms.13100 ISSN 1059-1478|EISSN 1937-5956|19|2811|2681
- Hickson, D. (1996) 'The ASQ Years Then and Now through the Eyes of a Euro-Brit', *Administrative Science Quarterly*, 41: 217—28,



- Hofstede G. 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Sage Publications*: Newbury Park, CA.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Sage Publications*. Thousand Oaks, CA.
- Hoppe, M. H. (1993). The effects of national culture on the theory and practice of managing R&D professionals abroad. *R&D Management*, 23(4), 313–325. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1993.tb00837.x>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Sage publications*.
- Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.002>
- Jaeger, A. M., & Kanungo, R. N. (1990). Management in developing countries: Organizational behaviour and management series. *Routledge*, New York.
- Khan, A., & Sandhu, M. (2016). Benchmarking national culture and decent work practice indicators in project-based industry Lessons from United Arab Emirates. *Benchmarking-an international journal*, 23(3), 490–518. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2014-0015>
- Kivrak, S., Arslan, G., Tuncan, M., and Birgonul, M. T. (2014). "Impact of national culture on knowledge sharing in international construction projects." *Canadian Journal of Civil Engineering.*, 41(7), 642–649.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. Software Engineering Group Department of Computer Science Keele University Keele, Staffs ST5 5BG, UK Keele University Technical Report TR/SE-0401 ISSN:1353-7776
- Koops, L., Coman, L., Bosch-Rekvelde, M., Hertogh, M., & Bakker, H. (2015). Public perspectives on project success—Influenced by national culture? In Pasian, B and Storm, P (Org.), *Proceedings of the 2014 IPMA World Congress* (Vol. 194, p. 115–124). ELSEVIER SCIENCE BV. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.126>
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. n. 1, Vol. 47. *Peabody Museum*, Cambridge
- Littell, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V. K. (2008). Systematic reviews and meta-analysis. *Oxford University Press*.
- Martens, M. L., Brones, F., & de Carvalho, M. M. (2013). Lacunas e tendências na literatura de sustentabilidade no gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática mesclando bibliometria e análise de conteúdo. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(1), 31.
- Maxwell, G., McDougall, M., Blair, S., 2000. Managing diversity in the hotel sector: the emergence of a service quality opportunity. *Managing Service Quality*. 10, 367–373.
- McCrae, R. R., & Terracciano, A. (2005). Personality profiles of cultures: Aggregate personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 407-425
- Milosevic, D. Z. (1999). Echoes of the Silent Language of Project Management. *Project Management Journal*, 30(1), 27–39. <https://doi.org/10.1177/875697289903000105>
- Milosevic, D.Z., (2002). Selecting a culturally responsive PMstrategy. *Technovation* 22, 493–508.
- Minkov, M. (2007). What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data: Klasika i Stil Publishing House.
- Mohammed UK, White GR, Prabhakar GP (2008) Culture and conflict management style of



- international project managers. *International Journal of Business Management* 3(5):3–11
- Morgan, H., Sousa-Poza, A. (2005) Project Management: a Cultural Literary Review. *Project Management Institute* Vol. 36, No. 1, 5-14, ISSN 8756-9728/03
- Nakata, C., & Sivakumar, K. (1996). National Culture and New Product Development: An Integrative Review. *Journal of Marketing*, 60(1), 61. <https://doi.org/10.2307/1251888>
- Naor, M., Linderman, K. and Schroeder, R. (2010), “The globalization of operations in eastern and western countries: unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance”, *Journal of Operation Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 194-210.
- Ngowi, A. B., Pienaar, E., Talukhaba, A., & Mbachu, J. (2005). The globalisation of the construction industry—A review. *Building and Environment*, 40(1), 135–141. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2004.05.008>.
- Ollila, S. (2002). Project management – multidimensional leadership. Project Management Journal (Doctoral Dissertation, Chalmers University of Technology, Sweden). *Dissertation Abstracts International-C*, 64/03, p. 552.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Pagell, M., Katz, J. P., & Sheu, C. (2005). The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(4), 371–394. <https://doi.org/10.1108/01443570510585552>
- Pinto, C. F., Serra, F. R., Kniess, C. T., Ferreira, M. P. (2016) A Influência da Cultura Nacional no Desempenho dos Projetos. Anais do V Singep. *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. ISSN: 2317-8302.
- Rees-Caldwell, K., & Pinnington, A. H. (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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.003>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 1–65. San Diego, CA: Academic Press.
- Segrestin, D., (2004). Les chantiers du manager. *Colin*, Paris.
- Sevasti Kessapidou & Nikos Varsakelis (2003) National culture and its impact on the choice of Managing director in international production: the case of foreign firms in Greece, *The International Journal of Human Resource Management*, 14:2, 285-295, DOI:10.1080/0958519021000029126
- Stringfellow, A., M. B. Teagarden, and W. Nie. (2008). “Invisible Costs in Offshoring Services Work.” *Journal of Operations Management* 26 (2): 164–179
- Sujansky, Joanne G. (2004). The Five Biggest Traps to Avoid when Leading a Diverse Group. *Occupational Hazards*. 66 (8), 23.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Trompenaars, F. (1994), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Van Dijck, J. J. J. (1995) Transnational management in an evolving European context. In T. Jackson (Ed.), *Cross-cultural management* (pp. 69-78). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.





## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



- Verma, V. K. (1995). Organizing projects for success: The human aspects of project management. *Project Management Institute*, Upper Darby, PA.
- Walker, S.E. & Prabhakar, G.P (2005). Intercultural Team Maturity. *IPMA World Congress*, New Delhi, India.
- Wang, X., & 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. <https://doi.org/10.1002/pmj.20006>
- White, R.D. (1999). Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm. *Public Administration & Management* 4(4). [Online] Available: [http://www.pami.j.com/99\\_4\\_4\\_white.html](http://www.pami.j.com/99_4_4_white.html) (September 29th, 2007)