



TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Fabiano de Alcântara de Lima
Universidade Federal Fluminense - UFF

Marcus Holanda Pereira da Rocha
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RIO)

Resumo

Em um mercado cada vez mais competitivo e ávido por soluções padronizadas e reutilizáveis, o gerenciamento de projetos clássico preconiza que as práticas de gestão de projetos podem ser utilizadas em qualquer tipo de projeto ao redor do mundo, da mesma forma. O presente trabalho pretende apresentar e discutir esse conceito e demonstrar que existem diferenças advindas do contexto no qual os projetos estão inseridos. Ao final do trabalho, com base em dados colhidos mediante revisão bibliográfica serão identificados fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

Palavras-chaves: gerenciamento de projetos, cultura em projetos, transferência de práticas.

1. INTRODUÇÃO

1.1. SITUAÇÃO PROBLEMA

O tema gerenciamento de projetos vem despertando interesse em empresas de vários países ao redor do mundo, assim como a utilização de práticas de gerenciamento de projetos difundidas por instituições como o *Project Management Institute* (PMI) e o *International Project Management Association* (IPMA). A preconizada padronização das práticas de gerenciamento de projetos pressupõe que um projeto pode ser gerenciado da mesma forma em qualquer empresa, em qualquer parte do mundo (PMI, 2004).

As práticas de gerenciamento de projetos advêm dos conhecimentos adquiridos teoricamente ou de experiências passadas dos integrantes da equipe do projeto e dos *stakeholders* que, naturalmente, tendem a buscar a reutilização de tais práticas nos projetos que porventura eles venham a participar.

A transferência de práticas de gerenciamento de projetos adquiridas, anteriormente, para o projeto atual é um processo complexo e custoso, o qual requer da organização receptora um ambiente aberto e propício para receber o novo conjunto de práticas, assim como uma cultura organizacional aderente as práticas propostas. Crawford, Pollack & England (2007) afirmam que a fixação de padrões é um processo político conflituoso.

Para se implantar práticas de gerenciamento de projetos em uma empresa, primeiro é necessário compreender quem faz o que, quando, por que e como (THOMAS & MULLALY, 2007). Tendo isso em mãos, parte-se para o estudo da cultura instituída na empresa e sua influência nas práticas de gerenciamento de projetos.

Gerentes de projeto têm de interagir com diferentes culturas sejam elas externas ou internas a organização, sendo assim uma atenção especial deve ser dispensada ao processo de comunicação devido à necessidade de desenvolverem planos e estratégias de condução que precisam ser aceitos por todos aqueles que atuam ou participam do projeto. Ajmal & Koskinen (2008) afirmam que os gerentes que estão atentos às diferenças culturais podem evitar conflitos improdutivos e desentendimentos. Se os gerentes de projetos não estiverem atentos as diferenças culturais existentes no ambiente do projeto, eles terão dificuldades dadas à inflexibilidade e teimosia, que focam nas diferenças, aumentam os conflitos e dificultam a conclusão do projeto (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

O Brasil é um país “miscigenado” e, por conseguinte de uma pluralidade na forma de gerir de suas empresas e projetos (TANURE, 2007). Destarte, a utilização de práticas de gerenciamento de projetos advindas de outros países tem de ser vista com cuidado dado o contexto no qual os projetos estão inseridos.

Gerentes de projeto ao redor do mundo entendem que as práticas de gerenciamento de projetos podem ser transferidas de um país para outro, sem necessidade de customização, principalmente, em virtude da utilização de guias de boas práticas de gerenciamento de projetos como o PMBoK. Todavia, entende-se que a transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países não é algo simples e fácil de fazer. Surge então a necessidade de entender que fatores dificultam a transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países.

1.2. OBJETIVO

O presente trabalho pretende responder a seguinte questão: Que fatores dificultam a transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países?

2. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base à taxonomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória. Exploratória, porque um dos objetivos da pesquisa é esclarecer, tornar inteligíveis os fatores que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países, entendendo-se que existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto na academia. Quanto aos meios a pesquisa é uma revisão bibliográfica.

A metodologia utilizada concentra-se em uma ampla pesquisa bibliográfica e revisão teórica acerca do assunto proposto. Tal pesquisa teve como objetivo proporcionar um maior conhecimento do assunto. Utilizando-se o método dedutivo, procurou-se apresentar uma formulação de proposições que foram testadas por meio de um processo de reflexão lógica.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO

Projeto pode ser visto como a organização temporária de um sistema social que inclui várias áreas, tais como: comportamento organizacional, trabalho em equipe, liderança, comunicação e gestão de recursos humanos (BREDILLET, 2007).

Segundo o PMI (2004) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Hällgren & Maaninen-olsson (2005) afirmam que um projeto é afetado pelo ambiente no qual ele é executado, assim como ele afeta este mesmo ambiente e seu entorno.

O PMI (2004) afirma que “A presença de elementos repetitivos não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto”. Em suma, um projeto pode ser análogo a outro projeto, mas não igual dado o seu princípio de singularidade. (PMI, 2004)

Segundo Crawford & Pollack (2007) um projeto pode ser considerado no máximo similar a outro projeto, mas nunca igual. Bresnen, Goussevskaia & Swan (2005) afirmam que existem inúmeras barreiras para capturar e difundir o aprendizado de um projeto para outro.

3.2. GESTÃO

Segundo Tanure (2007) gestão é um conceito inventado na Inglaterra e desenvolvido nos Estados Unidos da América. Existe um mito de que o resto do mundo deve seguir as teorias e práticas anglo-saxônicas de gestão. Todavia a maneira como as organizações operam em uma sociedade é uma parte tão importante da história e da cultura daquela sociedade quantos seus costumes familiares, seus sistemas educacionais, suas práticas religiosas e seu governo, por exemplo.

Cicmil & Hodgson (2006) afirmam que existe um importante acordo que convencionaliza e universaliza a gestão e o que os gerentes fazem – planejar, organizar, coordenar e controlar – todavia, isso não diz muito sobre a realidade organizacional, que muitas vezes é confusa, ambígua, fragmentada e de caráter político.

3.3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades e tarefas do projeto visando atender aos seus requisitos pré-estabelecidos (PMI, 2004).

Segundo Shenhar & Dvir (2007) gerenciamento de projetos é a gestão das atividades necessárias para levar um projeto ao sucesso, gerenciamento esse que deve ser adaptado, dado que os projetos são diferentes.

Segundo o PMI (2004) para que a equipe de gerenciamento de projetos gere um projeto é preciso que ela entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas de especialização:

- O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
- Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação;
- Entendimento do ambiente do projeto;
- Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral; e
- Habilidades interpessoais.

De acordo com Crawford & Pollack (2007) o gerenciamento de um projeto e suas práticas podem ser considerados similares ao gerenciamento e práticas de outro projeto, mas nunca iguais.

Andersen (2006) afirma que os projetos são, sistematicamente, gerenciados de forma diferente, embora a literatura de gerenciamento de projetos, ainda, assuma que todos os projetos são fundamentalmente similares e que todos os tipos de trabalho de um projeto podem ser dirigidos pela mesma teoria de gerenciamento de projetos.

O gerenciamento de projetos privilegia a padronização de práticas, ferramentas e técnicas que advém de premissas de racionalidade econômica e de países do ocidente, principalmente, anglo-saxônicos (WANG & LIU, 2007).

4. PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

Entende-se por práticas de gerenciamento de projetos, ações executadas e reconhecidas pela equipe de gerenciamento de projetos desde a concepção do projeto até o seu encerramento (PMI, 2004).

4.1. CULTURA BRASILEIRA DE GESTÃO

Dada a origem cultural ocidental das abordagens de gerenciamento de projetos, a sua adoção em países como a China apresenta muitas dificuldades. O Brasil, ainda que ocidental, tem uma realidade de gestão pautada na cultura latina, que difere da cultura norte-americana e européia (WANG & LIU, 2007; TANURE, 2007).

Os brasileiros buscam implantar metodologias e modelos de gestão surgidos no primeiro mundo, pois não há tempo para reinventar a roda, muito pelo contrário, faz-se necessário o uso de atalhos para recuperar posições perdidas (TANURE, 2007). Entretanto o desenvolvimento do Brasil exige uma gestão adaptada ao modo de pensar, agir e sentir do povo brasileiro, tanto em termos operacionais quanto gerenciais (TANURE, 2007).

Por sua história e pelas influências de diversos povos em sua colonização, o Brasil formou uma identidade nacional própria e diferenciada, ressaltando a importância do conhecimento do modelo brasileiro de gestão e de sua estrutura de formação calcado nos fatores culturais (TANURE, 2007).

4.2. FATORES CULTURAIS EM PROJETOS

Problemas de comunicação são elencados como um dos principais problemas de gerenciamento de projetos que advêm de diferenças culturais. A cultura influencia o processo de comunicação, por determinar a forma de pensar e, por conseguinte a forma das pessoas se expressarem, principalmente oralmente (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Para uma empresa adotar o gerenciamento de projetos, ela não precisa somente de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, mas sim de desenvolver o compartilhamento de valores culturais entre a organização, seus empregados e seus parceiros de negócio (WANG & LIU, 2007). Se a equipe de projeto, em razão de seus valores e crenças pessoais for oposição a adoção de determinadas práticas de gerenciamento de projetos, nem as mais sofisticadas técnicas e ferramentas garantirão o sucesso do projeto.

Ajmal & Koskinen (2008) afirmam que existem barreiras com relação a julgar honesta e abertamente as falhas e erros em um projeto, principalmente no que tange a um ambiente organizacional propício para que tal análise ocorra em organizações orientadas a projetos.

Pode-se extrapolar essa constatação para outros tipos de organização, principalmente as que são constituídas para a organização e execução de um projeto específico.

4.3. DIFERENÇAS CULTURAIS

Um grande número de estudos tem examinado a influência que a cultura de um país exerce sobre as práticas de gerenciamento de projetos. Todavia, a maioria desses estudos tem focado em países da Ásia e África, e mais recentemente, a China figura como favorita para pesquisas dada a sua projeção como potência econômica (WANG & LIU, 2007). Crawford, Pollack & England (2007) identificaram diferenças culturais entre as práticas de gerenciamento de projetos entre países.

Vários autores têm identificado a influência da cultura no processo de negociação, dado as premissas adotadas pelos participantes como base para suas decisões. A cultura influencia as pessoas quanto à tolerância a riscos, percepções de impacto tecnológico, propensão a mudanças, forma individualista ou coletivista de trabalhar, gestão do tempo e forma de se relacionar, ou seja, em todo o comportamento de uma pessoa e finalmente, na forma como um projeto deve ser gerenciado (HOFSTEDE, 2003).

A tabela 1 apresenta a classificação dos países Austrália, Brasil, Estados Unidos da América e Espanha segundo o modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede. O modelo de Geert Hofstede utilizado para analisar diferenças entre culturas será apresentado em detalhes no item 2.9.

Tabela 1 - Diferenças culturais entre países

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
<u>Austrália</u>	36	90	61	51	31
<u>Brasil</u>	69	38	49	76	65
<u>Estados Unidos da América</u>	40	91	62	46	29
<u>Espanha</u>	57	51	42	86	

Fonte: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php. Acessado em: 12/01/2009

5. TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS

Gerir conhecimento em organizações projetizadas é uma tarefa complexa, por causa das equipes de projeto que frequentemente são formadas por pessoas com diversas habilidades trabalhando juntas por um período limitado de tempo e que nunca trabalharam juntas anteriormente e não esperam trabalhar juntas novamente (AJMAL & KOSKINEN, 2008). Ajmal & Koskinen (2008) analisam o conhecimento como socialmente criado, enfatizando-o como sendo criado e compartilhado através de relacionamentos sociais interpessoais.

Segundo o PMI (2004, p. 373) “prática é um tipo de atividade profissional ou de gerenciamento que contribui para a execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas e ferramentas”, desta maneira práticas podem ser entendidas como conhecimento aplicado.

Para transferir práticas em organizações orientadas a projetos é crucial preparar a empresa para aceitar, adotar e utilizar a nova prática em suas atividades de projeto (BRESNEN, GOUSSEVSKAIA & SWAN, 2005).

São significativas as barreiras sociais e individuais que impedem a articulação e documentação de conhecimentos e experiências, e, por conseguinte das práticas de gerenciamento de projetos (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

5.1. O MODELO DE GEERT HOFSTEDE

O modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede é fruto de uma pesquisa realizada para examinar a diferença de valores na IBM em mais de 60 países, entre eles o Brasil.

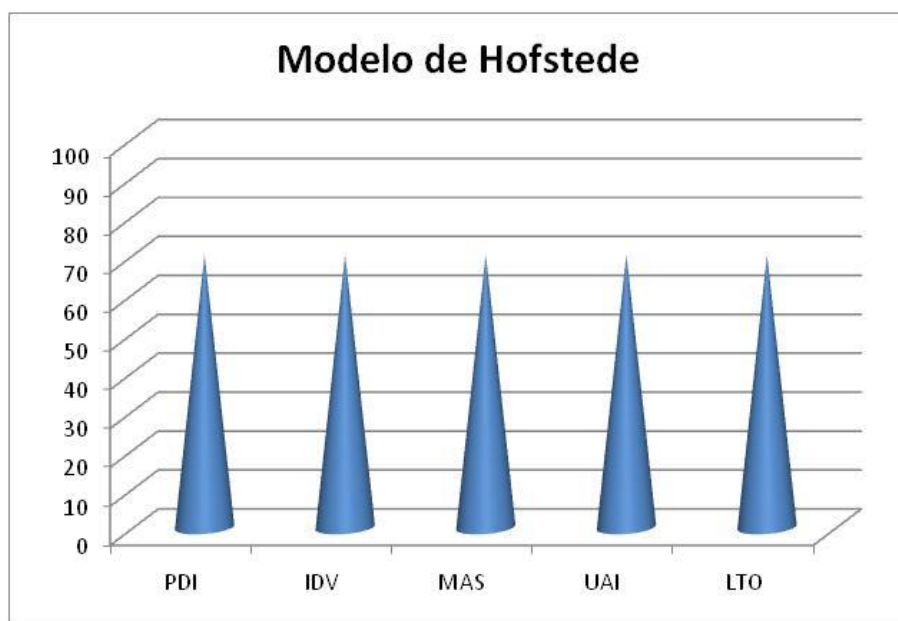
Segundo Hofstede (2003) o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais é significativo e é dado por três razões, a saber:

1. Política – nações são vistas como unidades políticas, com seu modo de governar, suas leis, sistemas educacionais e associações, todos compartilhando as mesmas raízes históricas;
2. Sociológica – o nacionalismo e o regionalismo trazem importantes valores simbólicos para as pessoas;
3. Psicológica – a maneira de pensar e sentir é, parcialmente, condicionada pelos valores ou pela cultura nacional ou regional à qual as pessoas pertencem.

O modelo de Hofstede apresentado na figura 1 consiste de cinco dimensões, a saber:

- a) Distância do Poder (PDI) – é a forma como os membros menos influentes de uma organização aceitam a distribuição desigual de poder entre os indivíduos;
- b) Individualismo versus Coletivismo (IDV) – é a forma como as pessoas interagem com os grupos;
- c) Masculinidade versus Feminilidade (MAS) – é o elemento que diferencia o grau de expectativa das pessoas e sociedades sobre as potenciais diferenças entre o papel do homem e da mulher;
- d) Tolerância as Incertezas (UAI) – é a forma como as pessoas e sociedades lidam com as incertezas futuras;
- e) Orientação de Longo Prazo (LTO) – caracteriza o foco temporal das pessoas nas organizações.

Figura 1 - Modelo de dimensões culturais de Geert Hofstede



Fonte: Adaptado de Hofstede (2003)

A investigação de Geert Hofstede realizada em 60 países gerou uma média mundial para as dimensões, conforme demonstra a tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Média mundial da classificação de Hofstede

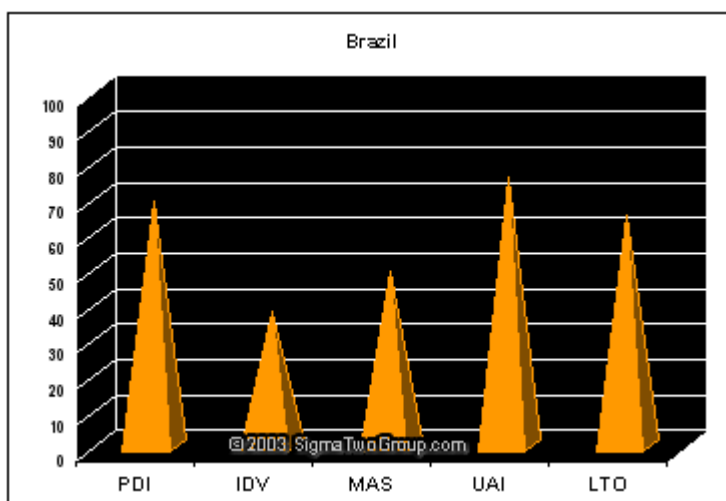
País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Média mundial	55	43	50	64	45

Fonte: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php. Acessado em: 13/01/2009

5.2. O BRASIL SEGUNDO O MODELO DE HOFSTEDE

De acordo com a figura 2, a dimensão mais elevada do Brasil segundo o modelo de Geert Hofstede é a Tolerância as Incertezas (UAI) com 76 pontos, indicando o nível baixo da sociedade para lidar com a incerteza. Em um esforço de minimizar ou reduzir este nível de incerteza, as regras, as leis, as políticas, e os regulamentos estritos são adotados e executados. A população brasileira objetiva controlar tudo a fim de eliminar ou evitar o inesperado. Em consequência desta característica elevada de tolerância as incertezas, a sociedade não aceita prontamente a mudança e é muito adversa ao risco.

Figura 2 – Classificação do Brasil segundo o modelo de Hofstede



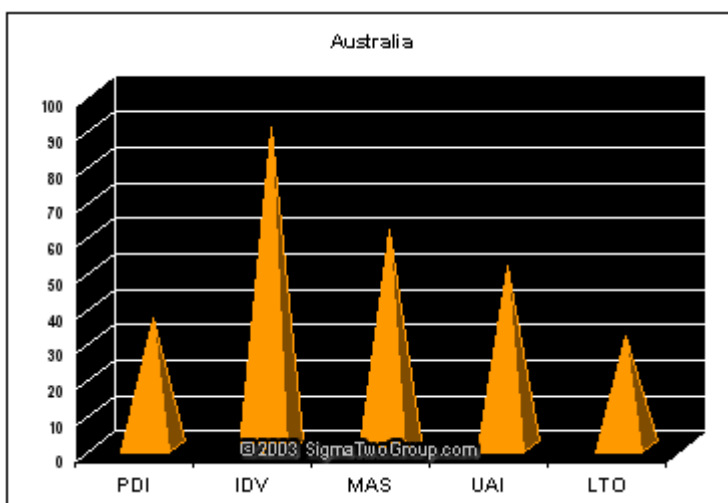
Fonte: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_brazil.shtml. Acessado em 18/12/2008.

O Brasil tem um índice, ligeiramente, mais elevado de Individualismo (IDV) com 38 comparado à média de outros países da América Latina com 21 pontos. Entretanto, virtualmente todos os países Latinos são considerados sociedades Coletivistas. Isto é manifestado em um compromisso de longo prazo, próximo ao membro “grupo”, seja uma família, família prolongada, ou relacionamentos prolongados. A lealdade em uma cultura de coletivismo é vital, e deixa em segundo plano a maioria das outras regras da sociedade (HOFSTEDE, 2003).

5.3. A AUSTRÁLIA SEGUNDO O MODELO DE HOFSTEDE

A análise da figura 3 reflete o alto nível de individualismo na Austrália. O índice de Individualismo (IDV) é de 90 pontos, a segunda pontuação mais alta obtida pelos países participantes da pesquisa de Geert Hofstede, atrás apenas dos Estados Unidos com 91 pontos (HOFSTEDE, 2003). Isto é reforçado na individualidade da vida cotidiana do australiano, e deve ser considerado ao viajar e fazer negócios. A privacidade é considerada a norma cultural (HOFSTEDE, 2003).

Figura 3 - Classificação da Austrália segundo o modelo de Hofstede



Fonte: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_australia.shtml. Acessado em 20/12/2008.

A dimensão Distância do Poder (PDI) é relativamente baixa, com um índice de 36 pontos, em comparação com a média mundial de 55 pontos. Isto é revelador de uma maior igualdade entre os níveis da sociedade, incluindo governos, organizações, e mesmo no seio das famílias. Esta orientação reforça a interação cooperativa mediante os níveis de poder e cria um ambiente cultural mais estável (HOFSTEDE, 2003).

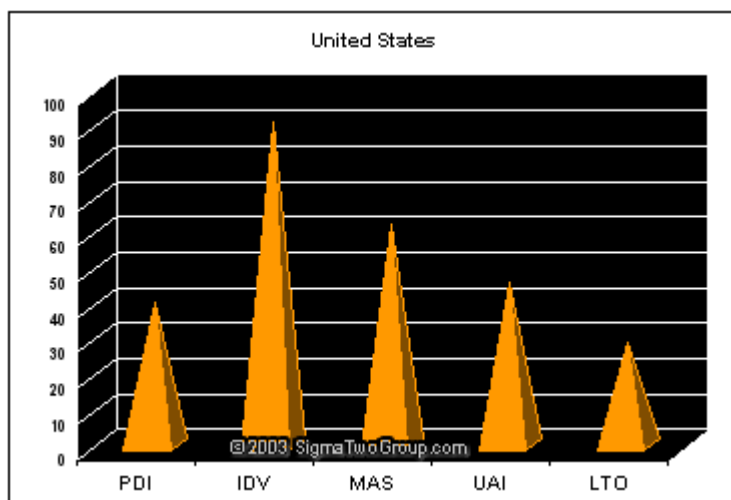
5.4. OS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA SEGUNDO O MODELO

Existem apenas sete (7) países da investigação de Hofstede que têm o índice Individualismo (IDV), como sua maior dimensão: EUA (91), Austrália (90), Reino Unido (89), Holanda (80), Hungria (80), Canadá (80) e Nova Zelândia (79).

O alto índice de Individualismo (IDV) dos Estados Unidos, demonstrado na figura 4, indica uma sociedade com uma atitude mais individualista e relativamente frouxa de laços para com os outros. A população é mais autoconfiante (HOFSTEDE, 2003).

A segunda maior nota é do índice Masculinidade (MAS), com 62 pontos, em comparação com uma média mundial de 50 pontos. Isto indica que o país experimenta um maior grau de diferenciação de gênero e papéis. O homem domina uma parcela significativa da sociedade e da estrutura de poder. Esta situação gera uma população feminina que se torna mais agressiva e competitiva, com as mulheres se deslocando em direção ao papel masculino e saindo do seu papel feminino (HOFSTEDE, 2003).

Figura 4 - Classificação dos Estados Unidos da América segundo o modelo de Hofstede



Fonte: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml. Acessado em 20/12/2008.

A Orientação de Longo Prazo (LTO) é a menor dimensão dos EUA com 29 pontos, em comparação com a média mundial de 45 pontos. Este baixo índice é indicativo das sociedades com crença no cumprimento das suas obrigações e tendência a refletir uma apreciação de tradições culturais (HOFSTEDE, 2003).

A dimensão Distância de Poder (PDI) com 40 pontos, em comparação com a média mundial de 55 pontos é indicativo de uma maior igualdade entre os níveis da sociedade, incluindo governos, organizações, e mesmo no seio das famílias. Isto reforça a orientação para uma cooperativa interação entre níveis de poder e cria um ambiente cultural mais estável (HOFSTEDE, 2003).

A dimensão Tolerância as Incertezas (UAI), com 46 pontos, em comparação com a média mundial de 64 pontos é indicativo de uma sociedade que tem menos regras e não tenta

controlar todos os resultados. Ela também tem um maior nível de tolerância para uma variedade de idéias, pensamentos e crenças (HOFSTEDE, 2003).

6. RESULTADO

A revisão bibliográfica efetuada culminou na utilização do modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede. As cinco dimensões são vistas como fatores de dificultam a transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países, em virtude das diferenças apresentadas impactarem nos países, em suas organizações e, por conseguinte, em suas práticas de gerenciamento de projetos.

O modelo de Geert Hofstede demonstra que a transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países é afetada pelos fatores: Distância do Poder (PDI), Individualismo versus Coletivismo (IDV), Masculinidade versus Feminilidade (MAS), Tolerância as Incertezas (UAI) e Orientação de Longo Prazo (LTO).

A influência das cinco dimensões nas práticas de gerenciamento de projetos é vista nas premissas utilizadas para a construção de tais práticas, ou seja, as práticas de gerenciamento de projetos são construídas sobre premissas, as quais estão diretamente ligadas com as cinco dimensões de Hofstede. O modelo de Hofstede trabalha o viés cultural, que se apresenta como problema principal na transferência de práticas de gerenciamento de projetos.

As cinco dimensões apresentadas por Hofstede atuam como barreiras na transferência de práticas de gerenciamento de projetos. Barreira calcada na cultura do país destino da transferência.

7. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como problema de pesquisa, a identificação de fatores que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países e para resolver esse problema foi necessário fazer uma pesquisa bibliográfica abrangente em livros e periódicos especializados visando coletar fundamentação teórica para entendimento do problema.

A revisão de literatura tratou de assuntos como gerenciamento de projetos, cultura brasileira de gestão, cultura organizacional, fatores culturais em projetos, transferência de práticas e apresentou o modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede.

O modelo de Hofstede é aplicável ao ambiente de projetos visto que projetos são influenciados e influenciam o ambiente no qual estão inseridos, assim sendo, fatores relacionados a questões culturais dificultam a transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países. Ficou claro na comparação das cinco dimensões do modelo de Hofstede do Brasil com os Estados Unidos e Austrália que existem fatores que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

AJMAL, Mian M.; KOSKINEN, Kaj U. Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. **Project Management Journal**. Vol. 39, n.1, p.7-15, March 2008.

ANDERSEN, Erling S. Toward a Project Management Theory for Renewal Projects. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 4, p. 15-30, September 2006.

BREDILLET, Christophe N. Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 4). **Project Management Journal**. Vol. 39, n.1, p. 2-6, March 2008.

BRESNEN, Mike; GOUSSEVSKAIA, Anna; SWAN, Jacky. Organizational Routines, Situated Learning and Processes of Change in Project-Based Organizations. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 3, p. 27-41, September 2005.

CICMIL, Svetlana; HODGSON, Damian. New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 3, p. 111-122, August 2006.

CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; ENGLAND, David. How Standard Are Standards: An Examination of Language Emphasis in Project Management Standards. **Project Management Journal**. Vol. 38, n.3, p.6-21, September 2007.

CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien. How Generic Are Project Management Knowledge and Practice? **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 1, p. 87-96, March 2007.

HÄLLGREN, Markus; MAANINEN-OLSSON, Eva. Deviations, Ambiguity and Uncertainty in a Project-Intensive Organization. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 3, p. 17-26, September 2005.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations**. California: Sage Publications, 2003.

_____. Geert Hofstede Cultural Dimensions website. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acessado em 18/12/2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 3. ed. Newtown Square, PA, 2004.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. Project Management Research – The Challenge and Opportunity. **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 2, p. 93-99, June 2007.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? : uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2007.

THOMAS, Janice; MULLALY, Mark. Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search Value. **Project Management Journal**. Vol. 38, n.3, p.74-89, September 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WANG, Xiaojin; LIU, Lanfeng. Cultural Barriers to the Use of Western Project Management in Chinese Enterprises: Some Empirical Evidence from Yunnan Province. **Project Management Journal**. Vol. 38, n.3, p.61-73, September 2007.