



Bernardo Paraíso de Campos Serra

**O papel moderador da Inteligência Cultural na relação das
características dos gerentes de projeto e o sucesso dos
projetos**

Tese de doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro,
Junho de 2021



Bernardo Paraíso de Campos Serra

**O papel moderador da Inteligência Cultural na relação das
características dos gerentes de projeto e o sucesso dos
projetos**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei Orientadora
Departamento de Administração PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos
Departamento de Administração PUC-Rio

Prof. Ivano Ribeiro
UNIOESTE

Prof. Leonardo Vils
UNINOVE

Prof. Emerson Antonio Maccari
UNINOVE

Rio de Janeiro, 14 de junho de 2021

Todos os direitos reservados. Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Bernardo Paraiso de Campos Serra

Baharel em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Gerente de Operações na maior EdTech do Brasil, o Descomplica. Atuou como professor, pesquisador e consultor em empresas como Damásio, Descomplica, Estácio, FIA, FGV, HSM, Ibmec, UCAM, Uninove, USP, PUC Rio, Souza Marques e Wyden. Foi Gerente de Desenvolvimento Educacional e Gerente de Soluções Corporativas no Ibmec. Trabalhou como Editor e Consultor no Grupo GEN e na Editora Saraiva. Foi Coordenador de Curso, Editor e Professor na HSM Educação. Atuou, também, em incubadoras de empresas e em grandes projetos de financiamento para startups.

Ficha Catalográfica

Serra, Bernardo Paraiso de Campos

O papel moderador da inteligência cultural na relação das características dos gerentes de projeto e o sucesso dos projetos / Bernardo Paraiso de Campos Serra ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2021.

93 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Inteligência cultural. 3. Sucesso de projetos. 4. Desempenho de projeto. 5. Gerente de projetos. 6. Características do gerente de projetos. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Ao meu pai pelo exemplo como brilhante pesquisador e professor e por toda ajuda e incentivo ao longo do caminho percorrido.

À minha mãe pelo amor e apoio nos momentos que mais precisei e os insights que me levaram a buscar o entendimento do que é ser humano.

À minha irmã, melhor presente que recebi na vida e que deixa o “brodinho” cheio de orgulho por tudo que tem alcançado.

À minha orientadora cuja orientação e paciência foram essenciais para a conclusão deste doutorado.

À minha namorada pelo companheirismo e as brincadeiras que me fazem rir e ser mais leve.

Aos amigos e familiares (pets inclusos) pela amizade.

Aos que se foram, mas deixaram seu valores e seu carinho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Serra, Bernardo Paraiso de Campos; Tomei, Patricia Amélia. **O papel moderador da Inteligência Cultural na relação das características dos gerentes de projeto e o sucesso dos projetos.** Rio de Janeiro, 2021, 93p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta tese investiga o papel moderador da inteligência cultural na relação das características dos gerentes de projeto e o sucesso dos projetos. A tese é composta por dois estudos principais: (a) em primeiro momento, por meio de um estudo bibliométrico com uso de citação, cocitação, pareamento e análise fatorial, buscou-se entender o que tem sido estudado em inteligência cultural e qual estrutura intelectual e a pesquisa atual do tema. (b) no segundo estudo, por meio de pesquisa com gestores de projetos e utilização dos dados em uma regressão, objetivou-se investigar a influência do gerente no desempenho, considerando suas características individuais, em especial, a inteligência cultural, como uma capacidade que pode alterar o comportamento do gerente e o desempenho de um projeto. Como contribuição estão presentes o entendimento do que tem sido estudado em inteligência cultural e a estrutura intelectual bem como quais as implicações das características individuais, em especial a inteligência cultural, de um gestor de projetos no sucesso de um projeto.

Palavras-chave

Inteligência Cultural; Sucesso de Projetos; Desempenho de Projeto; Gerente de Projetos; Características do Gerente de Projetos.

Abstract

Serra, Bernardo Paraiso de Campos; Tomei, Patricia Amélia (Advisor). **The Moderating Role of Cultural Intelligence in the Relation of Project Managers Characteristics and the Success of Projects**. Rio de Janeiro, 2021, 93p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This thesis investigates the moderating role of cultural intelligence in the relationship between project managers characteristics and project success. The thesis is composed of two main studies: (a) first, through a bibliometric study using citation, cocitation, pairing and factor analysis, I sought to understand what has been studied in cultural intelligence and what intellectual structure and current research on the topic. (b) in the second study, through research with project managers and the use of data in a regression, my objective was to investigate the manager's influence on performance, considering their individual characteristics, in particular, cultural intelligence, as a capacity that can change the behavior of the manager and the performance of a project. As a contribution are present the understanding of what has been studied in cultural intelligence and the intellectual structure as well as the implications of individual characteristics, especially cultural intelligence, of a project manager in the success of a project.

Keywords

Cultural Intelligence; Project Success; Project Performance; Project Manager; Project Manager Characteristics.

Sumário

1 Introdução	9
1.1 Objetivos	11
1.2 Delimitação e relevância do estudo.....	11
1.3 Estrutura da tese	12
2 Estudo 1 – Estrutura intelectual e a pesquisa atual em IC	17
2.1 Introdução	17
2.2. As revisões sobre Inteligência Cultural.....	18
2.3 Método e técnicas de pesquisa	19
2.4 Resultados	24
2.5 Estrutura intelectual e estudos em curso sobre inteligência cultural ..	31
2.5.1 A estrutura intelectual da Inteligência Cultural	32
2.5.2 A pesquisa atual de Inteligência Cultural.....	35
2.6 O Futuro da pesquisa em Inteligência Cultural.....	37
2.6.1 Desafios metodológicos	37
2.6.2 O constructo da Inteligência Cultural e o contexto	39
2.7 Comentários finais sobre o Estudo 1.....	40
3 Estudo 2 – O gestor e o sucesso dos projetos: IC como moderadora ..	42
3.1 Introdução	42
3.2 Referencial Teórico	43
3.2.2 O sucesso de projetos na perspectiva multidimensional	43
3.2.3 A influência do gestor de projetos no sucesso de projetos.....	45

3.2.4 A discricionariedade gerencial do gestor de projeto	47
3.2.5 A Inteligência Cultural.....	50
3.2.6 A influência da Inteligência Cultural nos gestores de projetos	51
3.3 Modelo conceitual e hipóteses	52
3.3.1. Relações diretas.....	53
3.3.2 Relações moderadas.....	55
3.4 Método	59
3.4.1 Amostra	59
3.4.2 Variável dependente: sucesso do projeto.....	60
3.4.3 Variáveis independentes: formação e experiência do gestor	61
3.4.4 Variável moderadora: Inteligência Cultural	62
3.4.5 Variáveis de controle	63
3.4.6 Procedimento de análise	64
3.5 Resultados	66
3.5.1. Correlações entre variáveis.....	66
3.5.2 Regressão Geral	68
3.6 Discussão.....	75
4 Conclusão da tese.....	80
5. Referências Bibliográficas	84

1

Introdução

Empresas de vários setores estão atuando, cada vez mais, em contextos multiculturais, especialmente quando atuam internacionalmente. Facilitar interações interculturais nos ambientes multiculturais pode ser especialmente desafiador (Lin, Chen, & Song, 2012), pois as diferenças culturais podem potencializar conflitos e prejudicar o desempenho das organizações (Earley & Gibson, 2002).

Consequentemente, os indivíduos envolvidos com as empresas devem funcionar de forma profícua e tomar decisões em situações fora das fronteiras nacionais, bem como em contextos domésticos. Pessoas que trabalham em contextos nacionais e transfronteiriços devem lidar eficazmente com contrastantes práticas econômicas, políticas e culturais. Como resultado dessa dinâmica, a seleção cuidadosa, preparação e desenvolvimento de indivíduos que possam operar de forma eficaz em um ambiente globalizado é uma necessidade iminente das organizações contemporâneas (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

A interação eficaz entre indivíduos depende da capacidade de resolver problemas técnicos e sociais complexos (Mumford et al., 2000). Devido às diferenças importantes em contextos nacionais e extranacionais das organizações, é pouco provável que a eficácia das interações, as decisões tomadas e o processo de interação sejam os mesmos em situações culturalmente distintas. Ainda que a globalização amenize as distâncias entre as variadas culturas e sociedades, existem muitas diferenças em níveis individuais, sociais e organizacionais, de nação para nação, de povo para povo (Hofstede, 1983, 1991). Parece, nesses casos, existir uma necessidade latente de investigar para compreender como as diferenças contextuais requerem capacidades diferentes e afetam tanto o comportamento individual como o organizacional (Johns, 2006).

Estudos sobre a inteligência buscaram entender as diferentes capacidades individuais necessárias aos diferentes contextos e interações, além de investigarem como estas afetam o desempenho, liderança ou a tomada de decisão (Goleman, 1998; Caruso, Meyer, & Salovey, 2002; Lam & Kirby, 2002; Judge, Colbert, & Ilies, 2004; Joseph & Newman, 2010; Ann, Dyne, & Rockstuhl, 2015).

A Inteligência Cultural (IC) tem sido apontada como uma capacidade individual que pode possibilitar ao gestor atuar de forma mais efetiva em

ambientes culturais diferentes dos de sua origem (Early, Ang, & Tan, 2006; Earley & Mosakowski, 2004). A inteligência cultural é definida por Earley e Ang (2003) como a capacidade de um indivíduo de funcionar de forma eficaz em situações caracterizadas pela diversidade cultural e de se adaptar a vários ambientes culturais. Esta capacidade, no entanto, pode variar em função das características e do estado do indivíduo (Brislin, Worthley, & Macnab, 2006).

A pesquisa de IC em administração tem, até o momento, procurado compreender a sua influência na competência de indivíduos que atuam entre culturas (Johnson, Lenartowicz, & Apud, 2006), por exemplo, no caso de funcionários expatriados (Lee, Veasna, & Sukoco, 2014), ou executivos de multinacionais (Li, Mobley, & Kelly, 2013). Entretanto, parece ser importante considerar a influência dos gerentes intermediários no desempenho (Wangrow, Schepker, & Barker, 2015), neste caso, no contexto intercultural.

Existem evidências de que gestores expatriados podem ter maior propensão a abandonar seus postos prematuramente (Shaffer et al., 1996), além da possibilidade de apresentarem dificuldades de adaptação em contextos culturais distintos (Black et al., 1991).

O efeito do gestor, especialmente do alto escalão e dos conselhos de administração, sobre o desempenho tem sido estudado pela Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984). O argumento volta-se às características mensuráveis do indivíduo, que podem ser consideradas como *proxis* para comportamento, as quais afetam o desempenho a partir, por exemplo, da tomada de decisão (Bergh et al., 2016). Neste caso, a IC pode ser considerada uma das características individuais mensuráveis do gestor (Ang et al., 2007; Ang & VanDyne, 2008).

Existe a necessidade de se compreender a influência de gestores de projetos no desempenho destes (Sierra et al, 2020). Projetos podem ser considerados como organizações temporárias, mas que têm potencial de influência importante sobre o futuro das organizações envolvidas (Miterev, Engwall, & Jerbrant, 2017). O desempenho dos gestores de projetos é especialmente importante em projetos internacionais, em que a distância impõe desafios relevantes (Mesly, 2015), como a distância cultural (Fellows & Liu, 2016).

Este estudo utiliza o arcabouço teórico existente sobre inteligência cultural e teoria do alto escalão, para identificar e entender a moderação da inteligência cultural na relação entre as características do gerente e o desempenho, neste caso, do gerente de projetos no sucesso dos projetos. Tendo em vista as

necessidades levantadas, determinou-se a pergunta de pesquisa apropriada ao estudo: **qual é o papel da inteligência cultural na moderação entre as características individuais dos gestores de projetos, atuando internacionalmente, e seus desempenhos?**

1.1.

Objetivos

O objetivo geral, desenvolvido a partir da pergunta de pesquisa, é:

- I. **avaliar e propor um modelo da inteligência cultural na moderação entre as características dos gerentes e seu desempenho.**

Para este objetivo ser alcançado, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a. **identificar a base intelectual e a pesquisa atual em inteligência cultural;**
- b. **avaliar o desempenho dos gerentes, a partir de suas características e da moderação da inteligência cultural;**
- c. **desenvolver um modelo representando o efeito moderador da inteligência cultural na relação entre as características dos gerentes e seu desempenho.**

1.2.

Delimitação e relevância do estudo

Existem diversos estudos sobre a tomada de decisão gerencial (Hambrick, Mason, 1984; Papadakis; Barwise, 2002), inclusive aqueles que listam e categorizam um grande número de publicações sobre o assunto (Serra, 2013), bem como estudos sobre Inteligência Cultural (Earley & Ang, 2003; Ang et al., 2004; Earley & Peterson, 2004; Ng & Earley, 2006; Thomas, 2006; Ang et al., 2006;). Entretanto, não foi encontrada qualquer pesquisa de grande abrangência que procurasse entender como os diversos estudos sobre os dois temas podem ser integrados e nem as lacunas a serem pesquisadas sobre a intercessão dos dois assuntos.

Outro aspecto importante a ser considerado é que a tomada de decisão também é contextual, dependendo de aspectos locais, como a cultura nacional,

organizacional e individual (Hofstede, 1983, 1991; Serra, 2013). Evidencia-se, assim, a importância de existirem estudos nacionais e internacionais relacionados à tomada de decisão e à inteligência cultural, considerando o aspecto local e institucional. A contextualização dos estudos de tomada de decisão é essencial em casos como estes, sendo o tema importante também pela influência que pode realizar no desempenho para o sucesso e crescimento das empresas.

Como foi justificado, este trabalho pretende contribuir para uma melhor compreensão dos temas inteligência cultural e tomada de decisão. A relevância desta pesquisa ocorre pela importância do tema, pelo fato de ainda existirem poucos pesquisadores dedicados ao assunto e porque, ainda que existam pesquisas em tomada de decisão e inteligência cultural, há poucas que integrem ou visem entender a influência de um assunto sobre o outro.

1.3.

Estrutura da tese

Esta tese foi estruturada em dois estudos interdependentes, além da introdução e de uma conclusão geral. O primeiro estudo é uma revisão, tendo como base um mapeamento bibliométrico sobre Inteligência Cultural (IC). Como IC é um tema recente, o objetivo deste estudo é compreender a estrutura intelectual que subsidia as pesquisas atuais em IC, e como os artigos que compõem esta estrutura intelectual influenciam as linhas de pesquisa predominantes sobre o tema atualmente. O primeiro estudo possibilita uma compreensão mais profunda do tema, bem como identificar as eventuais lacunas que podem ser exploradas. O segundo estudo é o desenvolvimento de um modelo representando o efeito moderador da inteligência cultural na relação entre as características dos gerentes e o sucesso dos projetos.

Para melhor compreensão dos estudos em sequência, a Tabela 1 apresenta uma matriz de amarração (Mazon, 2018) dos dois estudos. A matriz detalha os aspectos fundamentais da tese, que incluem o título, questão de pesquisa, objetivo geral, os detalhamento de cada um dos estudos e como se relacionam aos objetivos específicos.

Tabela 1 – Matriz de Amarração Metodológica dos estudos que integram esta tese

Título:						
Modelo para avaliar o papel moderador da Inteligência Cultural na relação das características dos gerentes e dos seus desempenhos						
Pergunta de Pesquisa:						
Qual é o papel da inteligência cultural na moderação entre as características individuais dos gestores de projetos, atuando internacionalmente, e seus desempenhos?						
Objetivo Principal:						
Avaliar e propor um modelo da moderação da inteligência cultural na relação entre as características dos gerentes e seu desempenho						
Objetivos Específicos	Estudos e Suporte Teórico	Hipóteses	Métodos	Contexto e unidade de análise	Procedimentos de Coleta de Dados	Procedimento de Análise dos Dados
Identificar a base intelectual e a pesquisa atual em inteligência cultural (IC).	Estudo 1 O que tem sido estudado em Inteligência Cultural? Estrutura intelectual e a pesquisa atual Suporte Teórico IC (Early, 2002;	(Não aplicável)	Estudo Bibliométrico	Para compreender a estrutura intelectual e as tendências dos estudos em IC. Com a internacionalização dos gestores, a IC emergiu como um potencial moderador do desempenho dos gestores nos diversos ambientes culturais internacionais. Isso é especialmente importante para os	Estudo bibliométrico de citação, cocitação e pareamento bibliográfico. Artigos de IC, a partir da procura de <i>cultural intel*</i> em todos os periódicos de negócios e administração, disponíveis no <i>Journal Citation Reports</i> da	Análises fatorial (VARIMAX) e de redes. Via uso dos <i>softwares</i> SPSS e Ucinet.

	Early & Ang, 2003)			gestores de projetos que trabalham em contextos internacionais de culturas diversas. A unidade de análise foram os artigos sobre IC dos periódicos de negócios e administração.	base ISI Web of Science.		
Desenvolver um modelo representando o efeito moderador da inteligência cultural na relação entre as características dos gerentes e o sucesso dos projetos. Avaliar o desempenho dos gerentes a partir de suas características e da influência da	Estudo 2 O gerente e o sucesso dos projetos: o papel moderador da inteligência cultural Suporte Teórico IC (Early, 2002; Early & Ang, 2003) e Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984)	H1 - A formação do gerente de projetos afeta negativamente a eficiência do projetos com multiplas culturas. H2 - A experiência do gerente de projetos afeta negativamente a eficiência do projeto em múltiplas culturas. H1a - A inteligência cultural, na dimensão ICK, atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e a eficiência do projeto.	Regressão Multivariada	Gestor atuando ou que tenha atuado em ambientes culturais diversos, a partir do Brasil ou no estrangeiro.	Aplicação de questionário	Regressão Linear Multivariada. Via uso do software SPSS.	

inteligência	H2a - A inteligência
cultural	cultural, na dimensão
	ICK, atenua a relação
	entre a experiência do
	gerente de projetos e a
	eficiência do projeto.
	H1b - A inteligência
	cultural, na dimensão
	ICK, atenua a relação
	entre a formação do
	gerente de projetos e o
	sucesso da equipe de
	projetos.
	H2b - A inteligência
	cultural, na dimensão
	ICK, acentua a relação
	entre a experiência do
	gerente de projetos e o
	sucesso da equipe de
	projetos.
	H1c - A inteligência
	cultural, na dimensão
	ECF, atenua a relação
	entre a formação do

gerente de projetos e a eficiência do projeto.

H1d - A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e o sucesso da equipe de projeto.

H2c - A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a experiência do gerente de projetos e a eficiência do projeto.

H2d - A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a experiência do gerente de projetos e o sucesso da equipe de projeto.

Fonte: o autor.

2

Estudo 1 – Estrutura intelectual e a pesquisa atual em Inteligência Cultural

2.1.

Introdução

A IC foi, inicialmente, definida como a capacidade de um indivíduo, uma equipe ou uma empresa para funcionar efetivamente em contextos interculturais (Earley & Ang, 2003). Funcionar efetivamente pode ser entendido como a capacidade de se relacionar e trabalhar efetivamente em culturas distintas (Earley & Mosakowski, 2004). O construto de IC foi desenvolvido com base nos trabalhos de inteligência (Sternberg & Detterman, 1986) e cultura (por exemplo, Hofstede, 1991). Com o desenvolvimento da escala de IC (Ang et al., 2007), o construto tem sido cada vez mais utilizado em pesquisas relacionadas à administração e negócios.

Existe a necessidade de se compreender melhor a estrutura intelectual que se desenvolveu a partir dos trabalhos seminais sobre os temas apresentados (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003), e como estes têm influenciado a pesquisa predominante. Essa necessidade é advém do crescimento da pesquisa em IC, e do envolvimento, cada vez maior, de gerentes trabalhando em ambientes culturais diferentes no contexto globalizado, além da aplicação possível do conceito em diferentes frentes de pesquisa.

Independentemente do progresso ao longo dos quase 20 anos da apresentação do construto de IC, ainda existem lacunas a serem avaliadas, e muitas possibilidades para a exploração da melhor compreensão da rede nomológica da IC (Ott & Michailova, 2018). O objetivo neste estudo, ao procurar compreender a estrutura intelectual que tem orientado a pesquisa predominante em IC, é também identificar as situações e contextos na pesquisa em curso, avaliar as tendências e possibilidades de lacunas a serem pesquisadas, inclusive para confirmar o modelo que será trabalhado no Estudo 2 desta tese. Para isso, assume-se que as referências bibliográficas que são citadas em um artigo podem indicar, de forma adequada, as conexões entre teorias e temas na pesquisa de IC.

Para avaliar a evolução da pesquisa em IC, foi realizada uma revisão sistemática, com base em um quadro referencial desenvolvido a partir de estudo bibliométrico em artigos publicados em toda a base de *Business & Management* da *ISI Web of Science*. A novidade deste quadro referencial é a integração de estudos de cocitação, que representam a estrutura intelectual, com o pareamento bibliográfico, que representa a pesquisa preponderante e atual

(Boyack et al. 2005). Com o suporte da análise fatorial, em conjunto com a rede de relacionamentos entre os artigos, foi possível reduzir os vieses e avaliar os temas e relacionamentos que emergem dos fatores sobrepostos à rede.

2.2.

As revisões sobre Inteligência Cultural

Este trabalho complementa outras revisões anteriores, encontradas em Ang, Van Dyne e Tan (2011), Ng, Van Dyne e Ang (2012), e Ott e Michailova (2018). A Tabela 2 apresenta, sinteticamente, a comparação entre as revisões anteriores e esta revisão. A revisão de Ng et al. (2012) teve como base a pesquisa sobre IC realizada pelos autores ao longo de 10 anos da publicação dos artigos seminais. O trabalho de Ang, Van Dyne e Tan (2011), a partir de levantamento dos autores, considera a revisão dos trabalhos até então. O trabalho de Ott e Michailova (2018) apresenta uma revisão sistemática. A Tabela 2 apresenta cada um destes trabalhos, bem como esta revisão pode complementar e contribuir de forma distinta das anteriores.

Tabela 2 – Revisões anteriores de IC

Revisões Anteriores			Esta revisão
Ott & Michailova (2018)	Ang, Van Dyne and Tan (2011)	Ng, Van Dyne & Ang (2012)	
Análise considerando os artigos conceituais na perspectiva de Earley e ang (2003), dominante, mas também de Thomas et al. (2018). Consideraram os antecedentes da IC, IC como moderadora, IC como mediadora e resultados da IC. Popõem uma agenda de pesquisa futura,	É um capítulo de livro sobre Inteligência coordenado por Stembergh e Kauffman. Apresentam a evolução e o conceito de IC, e a relação com outros tipos de inteligência. Focam nos antecedentes e resultados da IC. Propõem uma agenda de pesquisa futura,	Análise dos trabalhos da pesquisa dos próprios autores . Colocam o que aprenderam sobre IC como constructo, e como conduzir pesquisas em IC. Focam nos antecedentes e resultados da IC.	O framework para a análise emergiu das relações de co-citação e de pareamento bibliográfico, e da relação entre ambas. Emergem da influência das referências e da predominância de relação entre os artigos. Indica a emergência de uma nova frente de pesquisa, em outra direção da tradicional, a partir de 2016. Proponho uma agenda de pesquisa futura complementar às das revisões anteriores.
Busca de artigos reduzida pelos periódicos mais relevantes de dois rankings.	Subjetiva	Subjetiva	ISI Web of Science, com suporte de análise fatoria e de rede de relacionamento.
IB & Management			Business & Managemeent
74 artigos de periódicos, ao longo de 13 anos, desde 2002.	Análise dos trabalhos da pesquisa selecionados pelos autores.	Análise dos trabalhos da pesquisa dos próprios autores ao longo de cerca 10 anos de pesquisa. Colocam o que aprenderam sobre IC como constructo, e como conduzir pesquisas em IC.	93 trabalhos: 59 artigos de periódicos no pareamento bibliográfico e 34 trabalhos das referências na co-citação. Inclui artigos até 2018, completando praticamente 16 anos.

Fonte: o autor.

2.3.

Método e técnicas de pesquisa

A análise dos trabalhos para a realização da revisão sistemática em IC foi guiada pelo quadro referencial da Figura 1, que foi desenvolvido a partir do estudo bibliométrico. A revisão sistemática é mais rigorosa (Stingl & Geraldi, 2017), principalmente quando é suportada pelo estudo bibliométrico, e envolve a análise de uma amostra significativa de trabalhos. A metodologia considerou uma coleta sistemática dos trabalhos que compõem a amostra, bem como análises quantitativas e de rede, que suportaram a avaliação qualitativa da amostra.

A revisão sistemática foi orientada, como mencionado, pelo quadro referencial derivado do estudo bibliométrico, o que possibilitou reduzir a subjetividade da análise. Adicionalmente, este estudo é importante para a continuidade da pesquisa no capítulo seguinte, ao prover uma retrospectiva sobre IC, que possibilita a identificação da estrutura intelectual. Este primeiro estudo visa ainda mapear o que está sendo pesquisado, possibilitando reconhecer as ligações entre trabalhos, os pesquisadores importantes e as questões e lacunas de pesquisa.

A primeira etapa do processo de execução da revisão foi a decisão do escopo. Embora existam outras revisões anteriores sobre IC (Ng, Van Dyne & Ang, 2012, Leun, Ang & Tan, 2014, Ott & Michailova, 2018), este estudo as complementa, pois considera as raízes intelectuais, ou seja, os trabalhos que suportam a pesquisa em curso sobre IC, e a sua influência na literatura.

A etapa seguinte foi a do processo de amostragem. O detalhamento do processo é apresentado nas seções a seguir. A amostra considerou a palavra-chave *cultural intelligence* e todos os artigos da base *ISI Web of Science*.

Como foi mencionado, este trabalho não considera somente um estudo de cocitação, predominante nos estudos bibliométricos, que identifica os trabalhos que formam a estrutura intelectual e que servem de referência fundamental para os trabalhos atuais. Este estudo integra a cocitação com um pareamento bibliográfico dos trabalhos atuais e predominantes em IC, possibilitando também avaliar o que está sendo estudado atualmente e as linhas que orientam estes estudos.

Neste estudo, as análises de cocitações e pareamento são suportadas por análises fatoriais exploratórias, complementadas com redes de relacionamento. Isto não só possibilita uma análise mais robusta, mas permite uma identificação mais precisa e visual dos campos, de uma forma menos subjetiva que outras formas de revisão.

2.3.1.

Coleta de dados e amostra

Os artigos foram coletados na base da *ISI Web of Science*, considerando todos os periódicos disponíveis na base, nas áreas de *business* e *management*. Para a seleção dos artigos, foi utilizada a palavra-chave *cultural intelligence** no campo *topic*. Este campo delimita a busca no título, resumo e palavras-chave. O asterisco que segue a palavra-chave de busca permite, neste caso, que o termo seja considerado no singular e plural. Foram selecionados 219 artigos, publicados em 111 periódicos (Tabela 2), sendo que os 16 periódicos

selecionados correspondem a cerca de 51% do total de artigos coletados em toda a base *ISI/ Web of Science*.

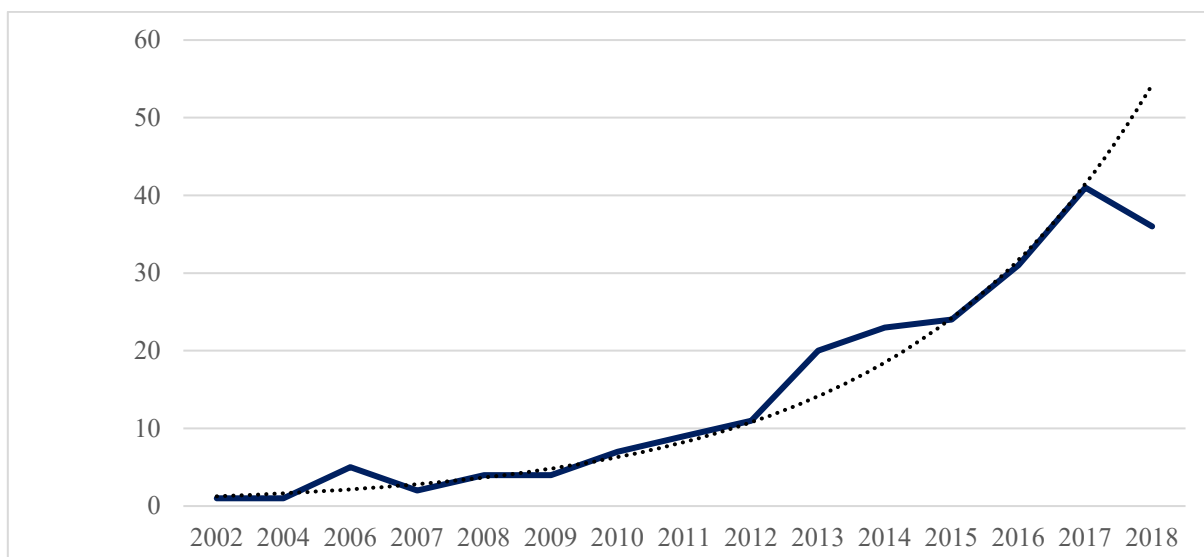
Tabela A1 - Periódicos e quantidade de artigos selecionados

Periódico	Artigos	% da amostra
International Journal of Intercultural Relations	18	8,22%
Academy of Management Learning & Education	15	6,85%
International Journal of Human Resource Management	13	5,94%
Group & Organization Management	6	2,74%
Journal of Global Mobility	6	2,74%
Journal of World Business	6	2,74%
Cross Cultural Management - An International Journal	5	2,28%
International Journal of Cross-Cultural Management	5	2,28%
Cross Cultural & Strategic Management	4	1,83%
European Management Journal	4	1,83%
Journal of International Business Studies	4	1,83%
Scientific Reports	4	1,83%
African Journal of Business Management	3	1,37%
Journal of Applied Psychology	3	1,37%
Organizational Behavior and Human Decision Processes	3	1,37%
Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA	3	1,37%
Outros	117	53,42%
Total	219	

Fonte: elaborada pelo autor.

O construto IC tem sido cada vez mais estudado, desde a publicação dos trabalhos de Earley (2002) e de Earley e Ang (2003). A evolução da quantidade dos estudos publicados em IC está apresentada na Figura A1.

Figura A1 - Evolução das publicações em IC



Fonte: elaborada pelo autor.

2.3.2.

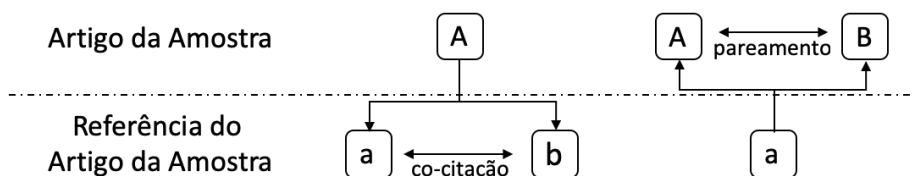
Procedimentos de análise

Este estudo segue o procedimento para estudos bibliométricos proposto por Serra, Ferreira, Guerrazzi e Scaciotta (2018). Foi utilizado o *software* Bibexcel (Pilkington, 2006) para capturar e organizar as informações sobre os artigos, possibilitando gerar uma tabela de citação com as referências em ordem de frequência, apresentada na Tabela A2. A análise de citação possibilita analisar a frequência dos trabalhos referenciados na amostra e que exercem a maior influência no campo (Vogel & Güttel, 2013). Selecionei os 34 trabalhos mais relevantes, aqueles que apresentavam mais de 25 citações nos 219 artigos da amostra. O corte em 25 citações respeitou a Lei de Lotka. De forma simplificada, a Lei de Lotka indica que uma quantidade relativamente pequena de artigos referenciados (cerca de 5%) seriam representativos da estrutura intelectual que influencia o tema (Lotka, 1926; Nath & Jackson, 1991).

O *software* Bibexcel permite a geração de matrizes de coocorrência (van den Besselaar & Heimeriks, 2006; Bernard & Ryan, 2010). Nas matrizes de coocorrência, as linhas e colunas têm os mesmos códigos, em uma matriz quadrada. Os dados da matriz representam uma medida de similaridade (Bernard & Ryan, 2010). Estes tipos de matrizes possibilitam o uso de técnicas multivariadas para o suporte de estudos exploratórios qualitativos (Bazeley, 2013, p.301). Também, essas matrizes de coocorrência servem de base para as análises de cocitação e pareamento.

A Figura A2 apresenta esquematicamente a diferença entre as análises de cocitação e de pareamento.

Figura A2 - Representação esquemática da análise de cocitação e de pareamento



Fonte: Vogel e Güttel (2013)

A análise de cocitação está apresentada na parte da esquerda da Figura A2. A cocitação apresenta a similaridade de artigos que compartilham pares de referências (McCain, 1990). A matriz de coocorrência gerada na análise de cocitação foi utilizada para a análise fatorial (Tabela A3) e para a rede de cocitação (Figura A3). A análise fatorial (neste caso, realizada com *software* SPSS) tem sido o método mais utilizado para dar suporte aos estudos bibliométricos (Serra et al., 2018). Para a análise fatorial, utilizei a rotação Varimax (Lin & Cheng, 2010), que é considerada a mais adequada para esta aplicação (Fabrigar et al., 1999). Foram consideradas as cargas fatoriais superiores a 0,4 (Shafique, 2013; Guerrazzi et al., 2015).

Avaliaram-se os artigos de cada fator para, a partir do conteúdo, nomear e descrever cada um. Estes fatores, a partir dos artigos, foram sobrepostos e identificados na rede de cocitação com o *software* Ucinet. Este método, que também é bastante utilizado nos estudos bibliométricos, dá suporte à análise fatorial exploratória. A rede de cocitação é outra forma de mostrar a proximidade entre os artigos e identificar os subtemas (Serra et al., 2018).

O pareamento bibliográfico está representado na parte a direita da Figura 2. Representa dois artigos que compartilham uma referência em comum, o que indica linhas de pesquisa similares e artigos mais recentes (Vogel & Güttel, 2013).

O procedimento para a análise de pareamento bibliográfico foi similar ao da cocitação. A partir da matriz de coocorrência do pareamento bibliográfico, conduzi a análise fatorial (Tabela A4) e a rede de pareamento (Figura A4). A identificação do subconjunto de artigos que representam a pesquisa preponderante da amostra total de 219 artigos foi feita a partir da quantidade de pareamentos (Vogel & Güttel, 2013). Para composição da amostra final válida, foram selecionados os artigos com, pelo menos, 15 pareamentos (mais de 15 laços), e com, no mínimo, um documento (pelo menos 1 nó). Restaram 59 artigos para compor a matriz, ou seja, 27% da amostra total de 219 artigos. De forma similar à cocitação, todos os artigos foram lidos para identificação dos fatores. Também foram sobrepostos à rede de pareamento para a análise.

2.4.

Resultados

2.4.1.

Análise das citações

A tabela B1 apresenta os 34 artigos que contêm mais que 25 citações nos trabalhos que foram objetos da análise. A seleção original continha mais duas referências metodológicas, que foram retiradas para não prejudicar as análises posteriores. No artigo de Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), os autores discutem o problema de desejabilidade social na pesquisa em estudos organizacionais, recomendando teste para avaliar *common method bias*. A presença se justifica pela predominância de estudos que utilizam a escala de autoavaliação de IC. O artigo de Fornell e Larcker (1981) trata dos cuidados do uso de modelagem de equações estruturais com dados não observáveis e indica a possível existência de muitos estudos, além da necessidade de atenção a aspectos específicos do uso de escalas de autoavaliação, novamente.

Tabela B1 - Frequência de citação dos artigos utilizados nas referências

Citações	Referência	% em 219 artigos
157	Earley_Ang_2003	71,69%
141	Ang_et_al_2007	64,38%
87	Ang_VanDyne_2008	39,73%
85	Ang_VanDyne_Koh_2006	38,81%
74	Earley_Peterson_2004	33,79%
64	Hofstede_1980	29,22%
60	Templer_Tay_Chandrasekar_2006	27,40%
58	Ng_VanDyne_Ang_2009	26,48%
47	Thomas_et_al_2008	21,46%
44	Imai_Gelfand_2010	20,09%
43	Triandis_2006	19,63%
42	Thomas_2006	19,18%
40	Earley_Mosakowski_2004	18,26%
39	Lee_Sukoco_2010	17,81%
38	Brislin_Worthley_Macnab_2006	17,35%
37	Ng_Earley_2006	16,89%
34	Bhaskar-Shrinivas_et_al_2005	15,53%
32	Crowne_2008	14,61%
32	Sternberg_Dettermann_1986	14,61%
31	Earley_2002	14,16%

30	Johnson_Lenartowicz_2006	13,70%
30	Ang_Inkpen_2008	13,70%
30	Black_Mendenhall_Oddou_1991	13,70%
30	Rockstuhl_et_al_2012	13,70%
30	VanDyne_et_al_2012	13,70%
29	Earley_Ang_Tan_2006	13,24%
29	VanDyne_Ang_Koh_2008	13,24%
27	Groves_Feyerherm_2011	12,33%
26	Xiao-Ping_Dong_Rebecca_2012	11,87%
25	Black_Mendenhall_1990	11,42%
25	Chen_Lin_Sawangpattanakul_2011	11,42%
25	Shaffer_et_al_2006	11,42%
25	Takeuchi_et_al_2005	11,42%

Fonte: o autor.

A Tabela B1 apresenta a predominância de dois trabalhos: Earney e Ang (2003) e Ang et al. (2007). O livro de Earney e Ang (2003) pode ser considerado como o marco fundamental sobre o tema de IC. O trabalho foi pioneiro ao explorar a lacuna dos estudos anteriores sobre múltiplas inteligências, em especial as não acadêmicas, para avaliar a capacidade de resolver problemas em ambientes interculturais.

O outro trabalho mais influente sobre o tema é o de Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay e Chandrasekar (2007). Esse estudo apresenta a escala para medição de IC, que é um instrumento de autoavaliação, utilizado predominantemente nos demais estudos, e que foi utilizada no Estudo 2 desta tese.

Os trabalhos referenciados estão predominantemente ligados aos estudos de IC e farão parte da análise de cocitação. Essas obras visam sustentar o referencial teórico da tese. No entanto, vale ressaltar a presença de trabalhos de autores influentes nos temas de inteligência, neste caso, Sternberg e Detterman (1986), e da influência de diferentes culturas, representada por Hofstede (1980).

2.4.2.

Análise de cocitação

A análise fatorial da cocitação está apresentada na Tabela B2. Foram identificados três fatores responsáveis por cerca de 82% da variância. Um dos artigos, apresentados na tabela B1, foi eliminado durante procedimento da análise fatorial.

Tabela B2 - Análise fatorial da cocitação

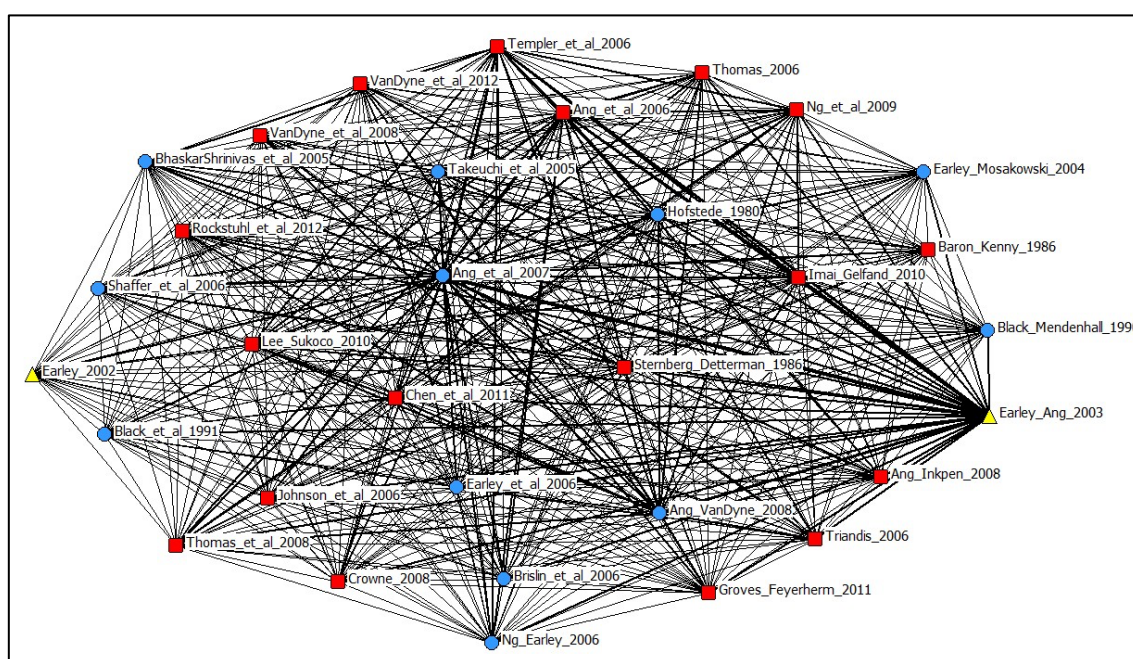
Artigos	Cargas Fatoriais		
	CC1	CC2	CC3
Groves_Feyerherm_2011	0,862	0,345	0,094
Chen_et_al_2012	0,856	0,303	0,113
VanDyne_et_al_2012	0,851	0,387	0,130
Rockstuhl_et_al_2012	0,835	0,349	0,137
VanDyne_et_al_2008	0,826	0,479	0,117
Imai_Gelfand_2010	0,761	0,483	0,162
Johnson_et_al_2006	0,718	0,593	0,065
Thomas_et_al_2008	0,710	0,526	0,180
Ng_VanDyne_Ang_2009	0,709	0,511	0,156
Chen_et_al_2011	0,700	0,452	0,164
Sternberg_Dettermann_1986	0,694	0,583	0,197
Crowne_2008	0,688	0,552	0,154
Ang_Inkpen_2008	0,684	0,626	- 0,020
Templer_et_al_2006	0,676	0,534	0,086
Ang_vanDyne_Koh_2006	0,673	0,498	0,147
Thomas_2006	0,672	0,580	0,055
Triandis_2006	0,672	0,621	0,136
Lee_Sukoco_2010	0,649	0,586	0,143
Black_et_al_1991	0,320	0,848	0,083
Black_Mendenhall_1990	0,462	0,813	0,083
Shaffer_et_al_2006	0,368	0,804	0,282
Takeuchi_et_al_2005	0,426	0,782	0,108
Ng_Earley_2006	0,486	0,719	0,083
Bhaskar-Shrinivas_et_al_2005	0,451	0,709	0,179
Earley_Mosakowski_2004	0,606	0,682	0,116
Hofstede_1980	0,608	0,680	- 0,019
Brislin_Worthley_Macnab_2006	0,613	0,655	0,096
Earley_Ang_Tan_2006	0,506	0,637	0,296
Ang_VanDyne_2008	0,498	0,603	- 0,411
Ang_et_al_2007	0,364	0,586	- 0,584
Earley_2002	0,204	0,201	0,828
Earley_Ang_2003	0,456	0,259	0,756

Fonte: elaborada pelo autor.

A rede de cocitação bibliográfica na Figura B1 apresenta as ligações entre os artigos da amostra. A Tabela B3 apresenta as métricas da fatorial de cocitação, sendo a variação explicada da análise fatorial, valores de KMO e Bartlett.

A forma da rede indica que a IC se trata de um tema interconectado, a partir da ligação com os artigos seminais que servem de suporte para os demais fatores, que são os trabalhos de Earley (2002) e de Earley e Ang (2003), pertencentes ao fator CC3. A interconexão dos fatores CC1 e CC2 é confirmada pela quantidade excessiva de cargas cruzadas entre os dois fatores (entre 72 e 78%).

Figura B1 - Rede de cocitação



Legenda: ■ Fator CC1 ● Fator CC2 ▲ Fator CC3

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela B3 - Métricas da fatorial e da rede de cocitação

Cocitação	Trabalhos	% Variância explicada	% Variância acumulada	KMO	Bartlett
CC1	19	72,3	72,3		
CC2	12	6,09	78,39		
CC3	2	3,39	81,78		
Total	38			0.53	0.000

Fonte: elaborada pelo autor.

Os três fatores identificados foram nomeados: Fator CC3 - “**O conceito de IC**”; Fator CC1 - “**Extensão e Operacionalização do Conceito de IC**”; Fator CC2 - “**IC e o contexto cultural**”. A variância explicada tem predominância dos artigos do Fator CC1, o que indica

que é o tema mais influente para os estudos atuais. No entanto, apesar da baixa variância explicada do Fator CC2, não parece indicar que este é um tema ultrapassado. Já o Fator CC3, tem variância baixa, porque apresenta somente os trabalhos, pode-se dizer, seminais, que apresentaram o conceito de IC original.

O Fator CC3 é denominado de “O conceito de IC”. É formado por dois trabalhos de autoria de P. Christopher Earley. Um desses artigos introduz o construto IC (Earley, 2002). A outra obra é o livro, que apresenta, de forma mais detalhada e até mesmo aplicada, o conceito (Earley & Ang, 2003). Este fator, como foi mencionado, influencia os demais fatores por ser aquele que apresenta o conceito.

O Fator CC1 foi intitulado de “Extensão e Operacionalização do Conceito de IC”. É composto por 19 trabalhos que discutem a extensão e a operacionalização do conceito de IC. Os trabalhos deste fator procuram aperfeiçoar e contextualizar a IC, seja pela proposição de modelos, como pela relação da IC com desempenho e outros resultados.

O Fator CC2 foi denominado de “IC e o contexto cultural”. Este fator é composto por 12 trabalhos e é fortemente influenciado pelo artigo de Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay e Chandrasekar (2007). Como foi dito, esse estudo propõe e valida uma escala para medição de IC (Ang et al., 2007), processo reforçado pelo capítulo do livro de Ang e VanDyne (2008), que explora possíveis aplicações.

2.4.3.

Análise de pareamento

Foram identificados três fatores pela análise fatorial de pareamento bibliográfico (Tabela B4), com cerca de 71% da variância explicada. Os resultados da análise fatorial indicam que os fatores BC1 e BC3 se comunicam, mas que o fator BC2 tem uma orientação contrária.

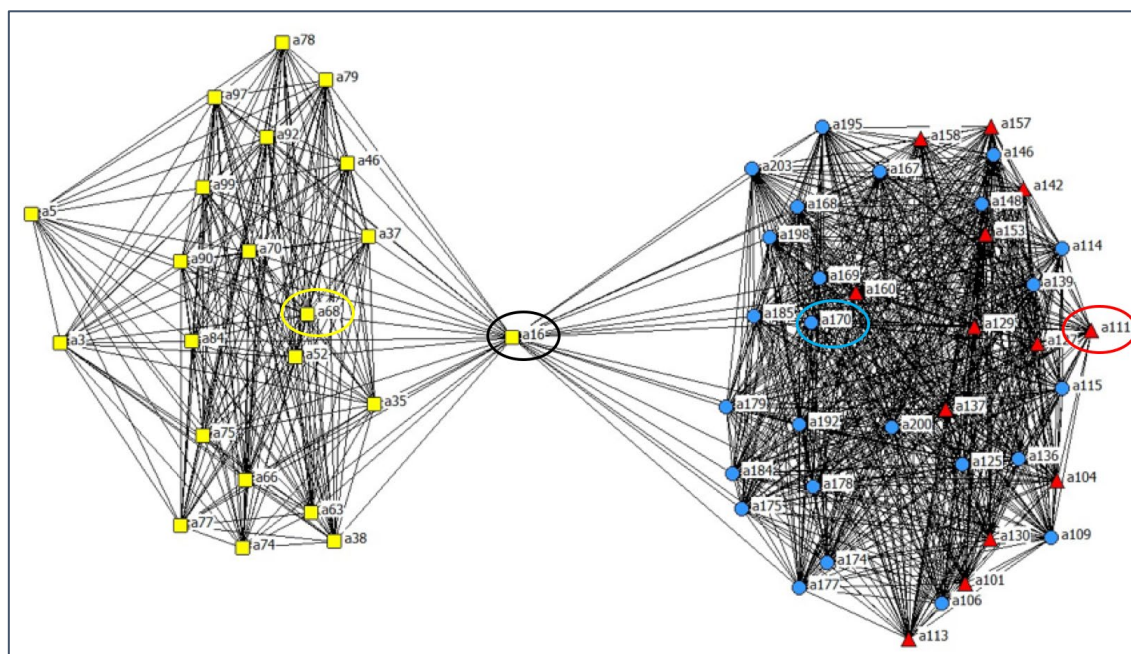
Tabela B4 - Análise fatorial do pareamento

Artigos	Carga Fatorial		
	BC1	BC2	BC3
a195 - Wu_Ang_2011	0,864	-0,291	0,154
a200 - Lee_Sukoko_2010	0,846	-0,263	0,159
a192 - Chen_Lin_Sawangpattanakul_2011	0,831	-0,279	0,203
a168 - Malek_Budhwar_2013	0,824	-0,336	0,217
a178 - Lin_Chen_Song_2012	0,814	-0,298	0,246
a175 - Moon_Choi_Jung_2013	0,795	-0,286	0,254
a177 - Moon_Choi_Jung_2012	0,757	-0,309	0,246

a115 - Gudmundsdottir_2015	0,736	-0,407	0,239
a146 - Lee_Veasna_Sukoco_2014	0,734	-0,254	0,313
a167- Zhang_2013	0,734	-0,34	0,305
a174 - Lee_Veasna_Wu_2013	0,727	-0,266	0,277
a114 - Chen_2015	0,72	-0,393	0,318
a106 - Zhang_Oczkowski_2016	0,684	-0,34	0,339
a203 - Ng_Van Dyne_Ang_2009	0,676	-0,334	0,436
a125 - Jyoti_Kour_2015	0,67	-0,376	0,507
a148 - Sahin_Gurbuz_Koksal_2014	0,64	-0,294	0,599
a169 - Li_Mobley_Kelly_2013	0,622	-0,413	0,52
a185 - MacNab_Worthley_2012	0,582	-0,314	0,379
a136 - Remhof_Gunkel_Schlaegel_2014	0,559	-0,076	0,423
a109 - Reichard_et_al_2015	0,556	-0,506	0,302
a179 - Chua_Morris_Mor_2012	0,554	-0,338	0,527
a184 - MacNab_Brislin_Worthley_2012	0,55	-0,406	0,432
a139 - Dollwet_Reichard_2014	0,528	-0,437	0,085
a170 - Remhof_Gunkel_Schlagel_2013	0,522	-0,403	0,331
a198 - Moon_2010	0,518	-0,344	0,265
a46 - Green_2017	-0,273	0,841	-0,245
a38 - Kour_Sharma_2017	-0,253	0,8	-0,181
a79 - Al-Dossary_2016	-0,375	0,795	-0,311
a74 - Lorenz_et_al-2017	-0,368	0,788	-0,311
a52 - Ramsey_et_al_2017	-0,379	0,784	-0,316
a66 - Aldhaferi_2017	-0,359	0,782	-0,299
a97 - Bucker_Furrer_Weem_2016	-0,372	0,777	-0,312
a78 - Schlagel_Sarstedt_2016	-0,38	0,775	-0,323
a92 - Ramsey_Lorenz_2016	-0,379	0,774	-0,324
a90 - Lima_et_al_2016	-0,379	0,771	-0,323
a37 - Jyoti_Kour_2017	-0,258	0,756	-0,186
a35 - Michailova_Ott_2018	-0,29	0,744	-0,238
a63 - Ott_Michailova_2018	-0,321	0,728	-0,256
a77 - Korzilius_Bucker_Beerlage_2017	-0,319	0,725	-0,325
a3 - Henderson_Stackman_Lindekilde_2018	-0,446	0,704	-0,337
a5 - Rockstuhl_Van Dyne_2018	-0,366	0,658	-0,269
a68 - Jyoti_Kour_2017	-0,35	0,631	-0,311
a70 - Presbitero_2017	-0,401	0,562	-0,353
a99 - Luu_Rowley_2016	-0,297	0,554	-0,277
a75 - Luu_2017	-0,443	0,53	-0,416
a84 - Presbitero_2016	-0,448	0,528	-0,397
a16 - Dheer_Lenartowicz_2017	0,028	0,497	-0,199
a130 - Tuan_2015	0,464	-0,515	0,483
a142 - Varela_Gatlin-Watts_2014	0,312	-0,363	0,799
a101 - Ramsey_et_al_2016	0,158	-0,288	0,773
a129 - Barakat_et_al_2015	0,428	-0,289	0,702
a127 - Lisak_Erez_2015	0,147	-0,309	0,681
a137 - Buecker_et_al_2014	0,587	-0,283	0,653

a113 - Bucker_Korzilius_2015	0,457	-0,412	0,623
a153 - Leung_Ang_Tan_2014	0,354	-0,337	0,616
a158 - Rosenblatt_Worthley_MacNAb_2013	0,446	-0,415	0,605
a104 - Tuan_2016	0,275	-0,336	0,602
a157 - Erez_et_al_2013	0,211	-0,378	0,594
a111 - Buer_Furrer_Lin_2015	0,435	-0,447	0,592
a160 - Mor_Morris_Joh_2013	0,517	-0,367	0,558

A rede de pareamento bibliográfico, na Figura B2, mostra os nós, que são os artigos da amostra, e as linhas, que representam suas referências compartilhadas. A rede indica a presença de dois *clusters*, um formado pelo fator BC2 e o segundo, pelos fatores BC1 e BC3. Este cluster formado pelos fatores BC1 e BC3 dá a indicação de duas metades, da esquerda BC1 e, da direita BC3. Vale ressaltar que praticamente todos os artigos do fator BC1 que estão perto do fator BC3 possuem cargas cruzadas.



Fonte: elaborada pelo autor.

Pareamento	Trabalhos	% Variância explicada	% Variância acumulada	KMO	Bartlett
BC1	25	61,73	61,73		
BC2	22	6,02	67,75		

BC3	13	3,72	71,46		
Total	60			0.76	0.000

Fonte: elaborada pelo autor.

Para dar suporte à análise, ocorreu a interpretação das cargas cruzadas, a partir da análise fatorial, do formato da rede e de suas métricas, além do compartilhamento das referências de cocitação sobre os artigos. Não foram considerados os artigos do fator CC3, pois estes, sendo artigos seminais do tema, acabam por serem citados em todos os artigos, em especial, o trabalho de Earley e Ang (2003). Os resultados do cruzamento indicam que o fator de pareamento BC1 é mais fortemente influenciado pelo fator de cocitação CC2 e que os fatores de pareamento BC2 e BC3 são mais fortemente influenciados pelo fator de cocitação CC1.

Além dos seminais, dois trabalhos estão presentes nas referências de todos os fatores, sendo Ang e Van Dyne (2008) e, principalmente, Ang et al. (2007). Estes trabalhos, como já descrito, estão relacionados à escala de IC (*CQS scale*).

Os três fatores identificados foram classificados e nomeados: Fator BC1 - "IC - desempenho da liderança e de indivíduos"; Fator BC3 - "IC - habilidades e capacidades individuais"; Fator BC2 - "O efeito da IC na diversidade cultural". A variância explicada tem predominância dos artigos do Fator BC1, no entanto, existe uma quantidade significativa de cargas cruzadas com o fator BC3, embora a variância explicada calculada esteja baixa.

O Fator BC1 "IC - desempenho da liderança e de indivíduos" contém 25 artigos. O artigo com maior centralidade deste fator é o de Remhof, Gunkel e Schlagel (2013). O Fator BC3, relacionado ao Fator BC1, contém 22 artigos e foi nomeado como "IC - habilidades e capacidades individuais". O artigo com maior centralidade deste fator é o de Buer, Furrer e Lin (2015).

Em oposição a estes fatores está o Fator BC2 "O efeito da IC na diversidade cultural", composto por 13 artigos. O artigo com maior centralidade é a obra de Jyoti e Kour (2017). Outro artigo importante é o de ligação entre fatores, central na Figura B2, de autoria de Dheer e Lenartowicz (2017).

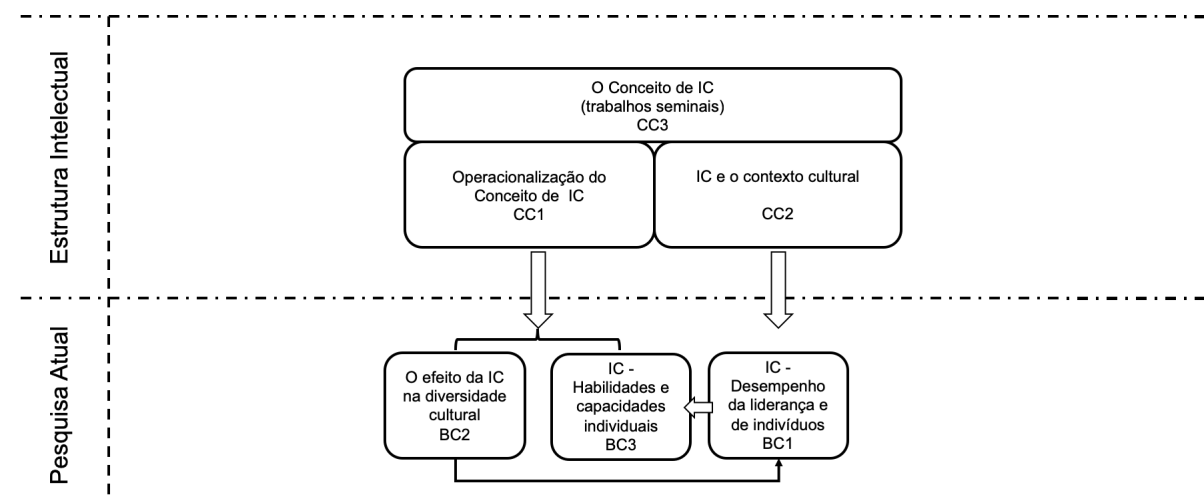
2.5.

Estrutura intelectual e estudos em curso sobre inteligência cultural

A Figura 1 representa a estrutura intelectual na pesquisa de IC. Esta figura serviu de orientação para a revisão sistemática, a partir dos resultados da análise bibliométrica disponível na seção anterior. Na figura, estão indicados os fatores de cocitação (sigla CC) e

os de pareamento bibliográfico (sigla BC), resultantes do estudo bibliométrico. A parte superior da Figura 1 apresenta a estrutura intelectual do tema, ou seja, o conjunto de trabalhos que têm influenciado a pesquisa atual. Vale ressaltar que mesmo esses trabalhos foram, inicialmente, influenciados pelos trabalhos seminais que apresentaram “O Conceito de IC” (Fator CC3). Esta influência levou ao aparecimento de dois subtemas que se comunicam: “IC e o Contexto Cultural” (Fator CC2); “Operacionalização do Conceito de IC” (Fator CC1). A parte inferior da Figura 1 apresenta a pesquisa predominante atualmente em IC. Existem dois conjuntos de temas de pesquisa que derivam da estrutura intelectual. Um conjunto se preocupa com a “Operacionalização do Conceito de IC” (Fator CC1), ao investigar “O Efeito da IC na Diversidade Cultural” (Fator BC2), bem como, a “IC - Habilidades e Capacidades Individuais” (Fator BC3). O outro, reconhece a relação da “IC e o Contexto Cultural” (Fator CC2), e está orientado para a compreensão da “IC - Desempenho e Liderança de Indivíduos” (Fator BC1).

Figura 1 – A estrutura intelectual e a pesquisa atual em IC



Fonte: laborada pelo autor.

2.5.1.

A estrutura intelectual da Inteligência Cultural

Os trabalhos seminais sobre “O Conceito de IC” (Fator CC3) impactaram os trabalhos sobre o tema nos demais fatores. Earley e Ang (2003) e Earley (2002), ao seguirem uma abordagem dedutiva, fundamentaram o construto de IC como uma das formas de inteligência. Assim, IC pode ser definida como a “capacidade de uma pessoa para se adaptar a novos ambientes culturais” (Earley & Ang, 2003, p.9). O construto foi desenvolvido inicialmente

considerando três dimensões: cognitiva (inclui a metacognitiva), motivacional e comportamental (Earley & Ang, 2003).

O Fator CC1 foi denominado “operacionalização do conceito de IC”. Embora os fatores sejam muito ligados, neste fator, os autores se preocupam com a operacionalização da IC. Os autores seminais elaboraram o conceito de IC a partir da perspectiva multidimensional sobre a inteligência de Sternberg e Detterman (1986), ao conceberem esse construto como multidimensional e individual.

Sternberg e Detterman (1986) argumentam que a inteligência tem “loci” distintos nos indivíduos, mentais e comportamentais. As primeiras envolvem inteligências metacognitiva, cognitiva e motivacional. As ações são capacidades comportamentais, sendo que a inteligência metacognitiva está ligada ao controle da cognição. A cognição é composta pelas estruturas de conhecimento pessoais. A inteligência motivacional está relacionada com a capacidade mental de direcionar e perseverar em uma determinada tarefa. Já a inteligência comportamental se relaciona com as ações e manifestações do indivíduo.

Early e Ang (2003), autores de um trabalho que influencia fortemente este fator, com base no trabalho de Sternberg e Detterman (1986), também descreveram a inteligência cultural como um construto composto por três fatores, como foi mencionado: cognição, incluindo a metacognição; motivação; e o comportamento. A partir do trabalho de Ang, Van Dyne e Koh (2006), foram considerados os quatro fatores, separando-se a metacognição, e apresentando-se a escala de IC de 20 fatores.

A inteligência cultural cognitiva considera o conhecimento de aspectos específicos de outras culturas, os quais podem envolver normas, valores, práticas e convenções. Este conhecimento pode influenciar tanto os aspectos mentais como os comportamentos dos indivíduos em culturas distintas da sua. A IC cognitiva está ligada à IC metacognitiva (Early & Ang, 2003) e é uma inteligência que está ligada ao nível de percepção cultural consciente durante as interações entre culturas. Esse é um processo de alto nível, que envolve o desenvolvimento de heurísticas e de procedimentos pessoais, que permitem a interação do indivíduo em ambientes culturais distintos do seu.

A capacidade do indivíduo focar a atenção e energia no aprendizado e para agir em ambientes culturais distintos do seu é chamada de IC motivacional. Esse tipo de inteligência é especialmente importante para se perseverar nos objetivos e para que o indivíduo desempenhe em ambientes culturais distintos. A IC comportamental se liga à capacidade dos indivíduos em agir e exibir comportamentos adequados em diferentes culturas (Early & Ang, 2003).

Uma proposta alternativa para IC, desenvolvida a partir do trabalho de Earley e Ang (2003), está presente nos trabalhos de Thomas (2006) e Thomas et al. (2008). Thomas (2006) propõe a atenção plena (*mindfulness*) como influente na dimensão metacognitiva da IC, além

das dimensões tradicionais de conhecimento e capacidades comportamentais, para a relações interculturais. O trabalho de Thomas et al. (2008) define a IC como “um sistema de interação de conhecimento e habilidades, ligados pela metacognição cultural, que permite às pessoas a se adaptarem, selecionarem e moldarem os aspectos culturais de seu ambiente” (Thomas et al. 2008, p. 126). A IC, na perspectiva dos autores, é um construto de primeira ordem, que emerge da interação entre o conhecimento cultural, as habilidades interculturais e a metacognição cultural.

Thomas et al. (2008) argumentam que o conhecimento cultural se relaciona ao conhecimento específico sobre as culturas, aos valores e crenças do indivíduo e aos processos que o habilitam a funcionar em culturas distintas. O Trabalho de Thomas et al. (2008), no entanto, não é frequentemente citado pela sua influência direta na pesquisa atual, mas como citação complementar, sendo predominante o trabalho de Early e Ang (2003) e seus desdobramentos.

Triandis (2006, p. 382) argumenta que a IC “é inerentemente um fenômeno multinível, requerendo a atenção de pesquisas no nível individual, equipe, organizacional, e nos níveis nacionais de análise”. Organizações trabalhando globalmente em contextos interculturais podem ser descritas como culturalmente inteligentes (Triandis, 2006; Ang & Inkpen, 2008). Também, em geral, os autores concordam que a IC é dependente do contexto cultural específico e que pode ser desenvolvida pela exposição a diferentes culturas (Crowne, 2008; Triandis, 2006), sendo possível se desenvolver uma competência intercultural (Johnson et al., 2006; Ang & Inkpen, 2008). Ao reconhecer que a IC pode ser desenvolvida pela experiência, os autores procuraram conhecer em que condições, como, por exemplo, pela exposição a outras culturas pela educação ou pelo trabalho no estrangeiro (Crowne, 2008; Lee & Sukoko, 2010), possibilitando o treinamento de lideranças (Ng, Van Dyne, & Ang, 2009; Groves & Feyerherm, 2011). Os estudos avaliaram a influência benéfica da IC para distintos resultados, como ajuste (Iman & Gelfand, 2010), desempenho individual (Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011) e efetividade da liderança (Rockstuhl et al., 2011).

Os trabalhos que compõem a estrutura intelectual da IC (Fatores CC1 e CC2) se aproximam e se influenciam mutuamente, com uma sobreposição significativa. No entanto, ainda assim, possuem diferenças que irão influenciar distintamente a pesquisa atual.

O Fator CC2 foi denominado “IC e o contexto cultural”. O fator é fortemente influenciado pelo artigo de Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay e Chandrasekar (2007). Como foi dito, este estudo valida a escala para medição de IC (Ang et al., 2007), reforçado pelo capítulo do livro de Ang e VanDyne (2008), que explora possíveis aplicações do instrumento. Embora esses trabalhos tenham uma influência específica sobre a agenda atual de “IC - liderança e desempenho de indivíduos”, a escala desenvolvida por Ang et al. (2007) é também usada em trabalhos do fator CC1 e nos trabalhos atuais.

Hofstede (1980), em seu livro, apresenta uma taxonomia que ajuda a identificação das diferenças entre culturas de países. Hofstede (1980) propõe quatro dimensões da cultura nacional, nesse trabalho inicial. Com estas quatro dimensões, o autor possibilitou a medição de atributos quantificáveis, que possibilitam interpretar o comportamento, atitudes e traços culturais de países distintos. Takeushi et al. (2005) argumentam que a experiência internacional, segundo duas dimensões, domínio e especificidade cultural, afetam o desempenho de gestores expatriados. Ng e Earley (2006) argumentam sobre a integração da pesquisa em cultura e inteligência, com a proposta de um *framework* que visa discutir e integrar duas abordagens distintas: a variação cultural de inteligência *versus* a abordagem de inteligência cultural.

O livro de Early, Ang e Tan (2006) apresenta, para executivos, neste caso gestores que trabalham em um mundo globalizado, como a inteligência cultural, neste caso em alto índice, medido por escala (Ang et al., 2007), possibilita a sua atuação de forma mais efetiva em novos contextos culturais. Também para executivos, o artigo de Earley e Mosakowski (2004) apresenta o conceito de IC e as suas vantagens e importância. Brislin, Worthley e Macnab (2006, p. 53) estendem a argumentação sobre inteligência cultural, ao acrescentarem que a inteligência cultural se liga a “um conjunto de habilidades, de nível básico e avançado, que podem permitir que um indivíduo seja efetivo ao transferir, eventualmente, as habilidades sociais de um contexto para outro”. Por exemplo, Shaffer et al. (2006) mostraram que expatriados emocionalmente instáveis tendem a abandonar seus postos prematuramente. Black e Mendenhall (1990), ao revisarem o treinamento em inteligência intercultural, mostraram sua efetividade. Black et al. (1991), estendendo o trabalho, estudaram falhas de gestores em posições internacionais, sob o tema de ajuste internacional, reforçando o aspecto cultural do construto.

2.5.2.

A pesquisa atual de Inteligência Cultural

“IC - Desempenho e Liderança de Indivíduos” (Fator BC1) representa um conjunto de estudos predominantes atualmente. Esta orientação de pesquisa atual é influenciada pelos artigos da estrutura intelectual que se dedicaram a investigar a “IC e o Contexto Cultural” (Fator CC2). Basicamente, esses estudos dão continuidade e utilizam parte ou integralmente a escala de IC apresentada por Ang et al. (2007). Em geral, os artigos deste subtema da pesquisa atual medem efeitos diretos da IC ou de algum de seus fatores em relação a algum desempenho, em conjunto com outros fatores ou características do indivíduo.

Uma parte significativa examina a influência, direta ou indireta, da IC em trabalhadores expatriados. Os estudos pertencentes a este fator indicam que a CQ influencia aspectos relacionados à Teoria do Comportamento Planejado (Remhof, Gunkel, & Schlaegel), o ajuste cultural (Lee & Sukoco, 2010; Gudmundsdottir, 2013; Malek & Budhwar, 2013; Lee, Veasna, & Sukoco, 2014; Chen, 2015; Jyoti & Kour, 2015; Zhang & Oczkowski, 2016), choque cultural (Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011), distância cultural (Zhang, 2013), e a inteligência emocional (Lin, Chen, & Song, 2012).

A IC, apesar de considerar o indivíduo, pode influenciar os resultados organizacionais, em especial, o da internacionalização (Moon, 2010). Autores passaram a se preocupar com antecedentes da IC (Moon, Choi, & Jung, 2012), e com práticas que possam melhorar o desempenho de expatriados (Wu & Ang, 2011; MacNab & Worthley, 2012; MacNab & Worthley, 2012; Chua, Morris, & Mor, 2012; MacNab, Brislin, & Worthley, 2012). EO foco, em especial, voltou-se à influência no papel da liderança, em relação aos expatriados (Lee, Veasna, & Wu, 2013), com a experiência internacional (Ng, Van Dyne, & Ang, 2009; Sahin, Gurbuz, & Koksall, 2014; Li, Mobley, & Kelly, 2013; Reichard et al., 2015).

“IC - Habilidades e Capacidades Individuais” (Fator BC3) reúne trabalhos, derivados dos anteriores, mas influenciados pela necessidade de “operacionalização do conceito de IC” (Fator CC1). Estes trabalhos também utilizam, em geral, a escala de IC. Avaliam a influência da IC, em conjunto com outros construtos, para explicar o desenvolvimento de uma competência multicultural (Varela & Gatlin-Watts, 2014; Leung, Ang, & Tan, 2014; Rosenblatt, Worthley, & MacNab, 2013; Erez, 2013; Mor, Morris, & Joh, 2013). Tua (2015) avaliou a inteligência cultura de líderes no relacionamento da orientação empreendedora e inteligência competitiva. Ramsey et al. (2016) verificaram que a IC é mais adequada para buscar resultados relacionados com aspectos interpessoais, como liderança. Os artigos examinam o efeito de IC no desempenho de gestores internacionais, pela relação com a satisfação com o trabalho (Barakat et al., 2015; Lisak & Erez, 2015; Buecker et al., 2014), autoeficácia (Bucker & Korzilius, 2015), responsabilidade social corporativa (Tuan, 2016). O trabalho de Buer, Furrer e Lin (2015) avaliou a escala de IC e argumenta que, no lugar das quatro dimensões, uma estrutura de duas dimensões representa melhor o construto, sendo p conhecimento cultural internalizado e a flexibilidade cultural efetiva.

“O Efeito da IC na Diversidade Cultural” (Fator BC2) representa uma frente de pesquisa emergente, mais recente e diversa das anteriores. Esta frente de pesquisa é influenciada pelos trabalhos relacionados à “operacionalização do conceito de IC” (Fator CC1). Os autores buscam aprofundar e pesquisar além dos trabalhos anteriores, pela necessidade da melhor compreensão da influência da IC, principalmente das dimensões que a compõem em função da situação e do contexto (Ott & Michailova, 2018), e do que pode ser invariante independentemente dos contextos (Schlagel & Sarstedt, 2016). Embora a

investigação de efeitos de dimensões específicas da escala de IC de quatro dimensões permaneça (Ott & Michailova, 2018; Dheer & Lenartowicz, 2017; Lorenz et al., 2017), Bücken, Furrer e Ween (2016) argumentam que pode ser mais bem representado por uma estrutura bidimensional em comparações entre culturas. Já AL-Dossary (2016) utiliza uma só dimensão, ou uma escala de IC de cinco dimensões para a organização (Lima et al., 2016).

Também, os trabalhos do fator seguem em resposta à necessidade do uso de abordagens teóricas que fundamentem as relações com a IC (Michailova & Ott, 2018), avançando a partir dos efeitos diretos, como os efeitos mediadores (Ott & Michailova, 2018; Korzilius et al., 2017) e moderadores (Henderson, Stackman, & Lindekilde, 2018; Presbitero, 2016). Por exemplo, Kour e Sharma (2017) testaram a relação com traços de personalidade, Green (2017) avaliaram a autorregulação e o comportamento congruente, Ramsey et al. (2017) abordaram em relação à experiência internacional, Aldhaferi (2017) voltou-se para a avaliação do estilo de liderança, Jyoti e Kour (2017) investigaram a inteligência emocional e inteligência social como antecedentes da IC, Presbitero (2017) investigou a relação com a motivação intrínseca, Luu (2017), o estado de suspensão, Korzilius, Bücken e Beerlage (2017) avaliaram o multiculturalismo, Ramsey e Lorenz (2016) avaliaram a teoria social cognitiva de carreira e Luu e Rowley (2016) estudaram a confiança.

2.6.

O Futuro da pesquisa em Inteligência Cultural

2.6.1.

Desafios metodológicos

Uma parte significativa das pesquisas da amostra avalia a “IC - Desempenho e Liderança dos Indivíduos” (Fator BC1) e “IC - Habilidades e Capacidades Individuais” (Fator BC2). Estes artigos, predominantemente influenciados pelo trabalho seminal de Earley e Ang (2003), utilizam a escala de medição proposta por Ang et al. (2007), para avaliar o efeito de antecedentes sobre a IC e os resultados influenciados pela IC, predominantemente em Ott e Michailova (2018). Em outra frente de pesquisa, “O Efeito da IC na Diversidade Cultural” (Fator BC2), nos artigos empíricos quantitativos, os autores utilizam predominantemente a escala de Ang et al. (2007), ou a usaram parcialmente. Em um dos trabalhos, foi utilizada a escala proposta por Thomas et al. (2015).

Dessa maneira, neste fator, são apresentados trabalhos empíricos quantitativos, que, como comentado, usam a escala CQS de 20 itens (Ang et al., 2007), ou até outras escalas. Nesses trabalhos, predominam estudos com dados transversais e de medidas de autoavaliação (*self report*). O uso de medidas de autoavaliação, por intermédio de escalas, verifica a perspectiva individual do respondente (Barker, Pistrang, & Elliott, 2002), que, embora possa ser preditora de comportamentos e decisões, é sujeita a vieses de desejabilidade social. Essa possibilidade de *common method variance* (CMV), pois as variáveis independentes e dependentes, muitas vezes são derivadas do mesmo respondente (Podsakoff & Organ, 1986). Neste caso, em estudos futuros, é recomendável seguir as orientações de Podsakoff et al. (2003), para evitar problemas relacionados ao CMV: a) incluir diferentes fontes de informação para as variáveis chave; b) ter cuidados ao elaborar e administrar os questionários, uso de técnicas estatísticas mais adequadas; e c) conduzir o teste post hoc de análise de fator único de Harman para detectar a existência de CMV. Em especial, embora os três últimos cuidados sejam factíveis (Richardson et al., 2009), não se pode verificar, nos trabalhos em geral, a coleta de múltiplas fontes de informação em relação ao indivíduo, por exemplo, considerando outros membros de equipe e diferentes níveis hierárquicos. Como se trata de uma limitação comum, pesquisadores dedicados ao tema e com propósitos de mais longo prazo poderiam testar diversas situações anteriores, considerando múltiplas fontes de informação.

Outro aspecto limitante comum nos artigos do fator é a predominância de estudos com dados transversais, que indicam a associação entre os construtos, mas não garantem a aferição de causalidade. Sendo assim, estudos em painel, como avaliações ao longo de um período de tempo, considerando os diversos contextos, podem ser mais adequados para aferir a causalidade. Apesar de recomendáveis, a dificuldade de ambos os procedimentos, bem como da aceitação dos respondentes, em conjunto com os prazos disponíveis para as pesquisas de dissertações e teses, tornam os processos difíceis de serem realizados. A avaliação longitudinal, em diversos pontos ao longo do tempo, pode permitir possíveis comportamentos fora da linearidade, em relação aos ajustes multiculturais (ver Church, 1992).

Como foi mencionado, existe uma quantidade de estudos que testam antecedentes e resultados em relação à IC. Pela quantidade significativa de estudos, bem como pela existência de resultados conflitantes (Ott & Michailova, 2018), parece ser interessante avaliar tais estudos meta-analiticamente. Uma das possibilidades é avaliar os efeitos diretos e os antecedentes, com a IC como mediadora, de forma a compreender o que pode ser confirmado em relação aos estudos anteriores. Um método que tem sido utilizado recentemente para este fim é a meta-análise com modelagem de equação estrutural (*meta-analytic structural equation modeling* - MASEM) (Viswesvaran, & Ones, 1995). O método é distinto da meta-análise tradicional, pois vai além dos efeitos diretos e bivariados entre duas variáveis. Por exemplo,

estudos de estratégia e marketing têm utilizado o método para avaliar efeitos de mediação (Carney et al., 2011; Van Essen, Otten, & Carberry, 2012; Bergh et al., 2016). MASEM permite o exame das relações de múltiplas mediações com base nos resultados de estudos anteriores.

Até porque os trabalhos relacionados à IC serem predominantemente quantitativos, alguns autores indicam a necessidade de pesquisas qualitativas (Bakarat et al., 2015) e experimentais (Rosenblatt, Worthley, & MacNab, 2013), para melhor compreender e captar como acontece o desenvolvimento da IC.

2.6.2.

O constructo da Inteligência Cultural e o contexto

Uma discussão importante e que ainda terá influência em trabalhos futuros é a concepção do contexto original de IC, proposto por Earley e Ang (2003), além da proposta de Thomas et al. (2008). Esta discussão e outros aspectos para melhor compreensão do constructo de IC parecem influenciar fortemente a pesquisa recente, a qual é representada pelo Fator BC2, “o efeito da IC na diversidade cultural”.

Existe adiscussão sobre a IC como um construto influenciado por dimensões independentes (Earley & Ang, 2003), ou formado pelas dimensões (Thomas et al., 2008). Apesar das discussões e trabalhos em curso (Rockstuhl & Van Dyne, 2018), ainda existe muito a ser considerado. Por exemplo, além da tradicional escala CQS de 20 itens (Ang et al., 2007), que tem predominado nos estudos e que considera a proposta original de Earley e Ang (2003), recentemente Thomas et al. (2015) propuseram a escala SFCQ, que considera IC como um construto integrado da proposta de Thomas et al. (2008), ainda pouco testado empiricamente.

Apesar das propostas distintas, e de resultados díspares da proposta original das quatro dimensões (Rockstuhl & Van Dyne, 2018), existe a indicação da necessidade de pesquisas que investiguem individualmente as dimensões da proposta original de Earley e Ang (2003), medidas, usualmente, pela escala CQS de 20 itens de Ang et al. (2007). Em especial, parece ser interessante a pesquisa relacionada à metacognição e à cognição.

Como mencionado, existe um debate de como a IC pode ser mais bem conceituada, na perspectiva de Earley e Ang (2003), de Thomas et al. (2008), ou em alternativas como Rockstuhl e Van Dyne (2018). Este desenvolvimento conceitual desafia o uso dos próprios instrumentos de medida utilizados em IC, como a escala CQS de 20 itens (Ang et al., 2007), ou a nova escala proposta por Thomas et al. (2015). O uso de ferramentas neurocientíficas, a partir dos estudos de neurolocalização, pode ajudar, eventualmente, a avaliar as dimensões da IC nos modelos contrastantes. Esta possibilidade do uso de ferramentas de neurociência

em medidas de inteligência ainda é recente e com muito potencial a ser desenvolvido, mas com possibilidades da associação (Waldman, Wang, & Fenters, 2019).

Um aspecto que parece ser importante é a avaliação da IC em relação a diversos resultados e antecedentes, em contextos de países distintos e dos diversos continentes, para a avaliação de dimensões que variam e não a partir da escala de Ang et al. (2007). Autores argumentam que as pesquisas futuras poderiam adotar uma visão multifacetada e multinível da cultura (Connaughton & Shuffler, 2007). A diversidade cultural pode acontecer dentro de países de grande dimensão, como a China, Índia, Brasil e Rússia, pois, em alguns países, a diversidade se manifesta por subculturas (Luu & Rowley, 2016; Jyoti & Kour, 2017), indicando possibilidades de pesquisas futuras. Nesta perspectiva, existe a possibilidade de desenvolvimento de pesquisas em diferentes indústrias (Luu & Rowley, 2016), provavelmente também, em empresas com diferenças significativas de culturas organizacionais (Connaughton & Shuffler, 2007), em competição com culturas nacionais.

Autores propõem a avaliação da IC como um construto multinível (Ramsey et al., 2015). Nesta perspectiva, a IC pode ser considerada além do indivíduo, mas pela já indicada influência no desempenho, considerando, além da equipe, a influência e como uma capacidade organizacional (Moon, 2010) e testando a escala proposta por Lima et al. (2015). Independentemente de outras possibilidades, a emergência de unidades semiautônomas, como no caso de franquias, unidades comerciais ou mesmo de projetos, como organizações provisórias e complexas, indica uma possibilidade de pesquisa interessante (Sierra et al., 2020).

2.7.

Comentários finais sobre o Estudo 1

Neste estudo, com o suporte do método bibliométrico, integram-se a cocitação e o pareamento, ou seja, há a avaliação da influência da estrutura intelectual sobre a pesquisa atual em IC. O estudo realizado complementa outras revisões anteriores em IC, pois de forma menos subjetiva integra as raízes intelectuais do tema com a pesquisa atual. Uma diferença notável desta pesquisa em relação às revisões anteriores é a emergência, a partir de 2016, de uma nova frente relacionada ao “efeito da IC na diversidade cultural” (BC2), que responde parcialmente às necessidades de pesquisas futuras apontadas por pesquisas anteriores (Ott & Michailova, 2018). Entretanto, este estudo indica novas frentes promissoras, considerando a cultura em uma perspectiva multifacetada e multinível (Connaughton & Shuffler, 2007). Apresenta-se, ainda, a possibilidade de avaliar as componentes cognitivas do construto na perspectiva original de Earley e Ang (2003) com métodos neurocientíficos.

Como os estudos com base bibliométrica em geral, este está limitado à amostra, que considera somente a base ISI Web of Science. No entanto, trata-se de uma base dominante e, pela natureza dos trabalhos selecionados, a sobreposição em relação à base Scopus (Scimago) atenua este efeito. Adicionalmente, embora este estudo considere os trabalhos e as referências mais relevantes, primando pelos cuidados na seleção e pela predominância de ligações e pelas leis de bibliometria, não expõe a evolução temporal do tema. Pesquisas futuras poderiam fazer uma análise longitudinal da evolução da pesquisa. Deve-se ressaltar que será necessário cobrir larga amplitude temporal, pois, apesar da pesquisa em IC ter iniciado a partir do trabalho de Earley (2002) e Earley e Ang (2003), a quantidade de estudos sobre o tema passou a ser exponencialmente significativa apenas nos últimos seis anos (ver Figura B1 na seção 2.4).

A pesquisa em IC, apesar de quase duas décadas da introdução do construto, ainda é jovem, visto que se desenvolveu muito fortemente a partir dos últimos seis anos. O tema é importante pelos efeitos do trabalho em âmbito global, mas emerge a necessidade de compreender melhor os efeitos da tecnologia e trabalho à distância, bem como pelo reconhecimento do efeito da diversidade cultural em subculturas, além de outros níveis individuais no desempenho das empresas. O estudo das múltiplas inteligências múltiplas, e da IC, está relacionado a inúmeras possibilidades de antecedentes e resultados, bem como com a ligação de diversas teorias da psicologia. Isto possibilita significantes e interessantes frentes de pesquisa, inclusive a que segue nesta tese.

Além disto, uma das possibilidades resultantes deste estudo é aprofundar o estudo da relação entre IC e o desempenho (um fatores sugidos no pareamento). O estudo seguinte parte desta proposta para avançar o entendimento entre efeitos diretos da IC e seus fatores em relação ao desempenho, em conjunto com outros fatores ou características do indivíduo.

Outro ponto importante em relação aos estudos encontrados é que apesar da predominância de estudos quantitativos no setor, há um vazio de trabalhos qualitativos e quantitativos para melhor compreender as relações entre IC e desempenho de projeto. Assunto abordado no estudo proposto a seguir.

3

Estudo 2 – O gestor e o sucesso dos projetos: IC como moderadora

3.1.

Introdução

A empresas estão atuando, cada vez mais, em contextos multiculturais, especialmente quando têm representações internacionalmente. Facilitar interações interculturais nos ambientes multiculturais pode ser especialmente desafiador (Lin, Chen, & Song, 2012), pois as diferenças culturais podem potencializar conflitos e prejudicar o desempenho das organizações (Earley & Gibson, 2002).

Existem evidências de que gestores expatriados podem ter maior propensão a abandonar seus postos prematuramente (Shaffer et al., 1996), além da possibilidade de apresentarem dificuldades de adaptação em contextos culturais distintos (Black et al., 1991). A IC tem sido apontada como uma capacidade individual que pode possibilitar que o gestor atue de forma mais efetiva em ambientes culturais diferentes do seu ambiente de origem (Early, Ang, & Tan, 2006; Earley & Mosakowski, 2004). A inteligência cultural é definida por Earley e Ang (2003) como a capacidade de um indivíduo em funcionar de forma eficaz em situações caracterizadas pela diversidade cultural e de se adaptar a vários ambientes culturais. Esta capacidade, no entanto, pode variar em função das características e do estado do indivíduo (Brislin, Worthley, & Macnab, 2006).

O efeito do gestor, especialmente do alto escalão e dos conselhos de administração, sobre o desempenho tem sido estudado pela Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984). O argumento volta-se às características mensuráveis do indivíduo, que podem ser consideradas como *proxis* para comportamento, e que afetam o desempenho a partir, por exemplo, da tomada de decisão (Bergh et al., 2016). Neste caso, a IC pode ser considerada como uma das características individuais mensuráveis do gestor (Ang et al., 2007; Ang & VanDyne, 2008).

Um dos conceitos que derivam da Teoria do Alto Escalão é o de *Managerial Discretion*, que descreve a extensão de ação disponível para os executivos e sua influência no desempenho, sendo dependente do contexto ambiental e do poder de ação (Hambrick & Finkelstein, 1987; Finkelstein & Hambrick, 1990). Wangrow., Schepker e Barker (2015) argumentam que a influência dos resultados internos das organizações também é afetada pelos gerentes intermediários e não só pelos executivos do alto escalão.

Considerando gerentes que atuam internacionalmente, a influência do alto escalão pode acontecer nas subsidiárias ou em projetos. Como foi mencionado, essa influência pode

acontecer em outras situações em níveis gerenciais, abaixo do que é classificado como alto escalão (Wangrow et al., 2015; e consulta por e-mail a Donald Hambrick). Em especial, tal influência ocorre com a tendência de empoderamento aos gerentes intermediários, dando autonomia controlada, com organizações semiautônomas (Sierra et al., 2020).

Estas organizações semiautônomas podem apresentar alguma autonomia, com alguma estrutura administrativa e de tomada de decisão (Meyer et al., 2017), mesmo estando ligadas, de alguma forma, à uma organização matriz (Sierra et al., 2020). O argumento pauta que estas organizações semiautônomas, reforçando o achado de Wangrow et al. (2015), podem influenciar os resultados da organização matriz (Sengul & Gimeno, 2013). Exemplos podem incluir equipes semiautônomas, como *amoeba management* (Urban, 2017), as filiais e unidades internacionais das corporações (Menz, Kunisch, & Collis, 2015), as franquias (Varotto & Parente, 2016), ou os projetos estratégicos, como organizações provisórias e de impacto semipermanente (Eskerod et al., 2015).

Neste trabalho, com o objetivo de contribuir para IC e Teoria do Alto Escalão, o objetivo é verificar a relação das características individuais dos gestores, em especial, gestores de projetos complexos atuando em projetos internacionais, com a moderação da IC, no desempenho de projetos. Para isto, é proposto um modelo conceitual, considerando como variáveis independentes as características do gestor de projeto, como variável moderadora a IC e como variável dependente o sucesso de projeto.

3.2.

Referencial Teórico

3.2.2.

O sucesso de projetos na perspectiva multidimensional

Existe grande interesse dos pesquisadores e dos praticantes em compreender os determinantes do sucesso dos projetos (Ralf Müller & Jugdev, 2012). Este interesse parece estar relacionado a dois aspectos fundamentais. O primeiro aspecto é a crescente importância que os projetos têm tido, com uma estimativa tradicional de que possam representar até um quarto da atividade global (Bredillet et al., 2015). Ainda assim, uma parte significativa dos projetos falham (Rahikkala et al., 2015). De acordo com o The Standish Group International (2015), apenas 36% dos projetos são concluídos com sucesso. Complementarmente, existe a crença do impacto estratégico dos projetos para as organizações (Jugdev & Müller, 2005;

Shenhar & Dvir, 2007). Entretanto, apesar do impacto e da importância auferida aos projetos, uma parte significativa dos projetos falha (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015).

Embora exista praticamente um consenso sobre o impacto dos projetos no sucesso das organizações (Yim et al., 2015; Meredith, Shafer & Mantel, 2018), os projetos têm características específicas e que acarretam impactos temporalmente distribuídos, como comentado. Os projetos têm início e fim pré-determinado, qualquer que seja a sua finalidade (PMI, 2017). Além dessas características, os projetos são uma organização provisória, com alguma autonomia, dependendo da empresa e do contexto (Sierra et al., 2020), e trazem impactos que acontecem depois de estarem finalizados (Eskerod et al., 2015). Estas características ampliam a expectativa de impacto dos gerentes de projeto em relação ao sucesso dos projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016 ; Meredith & Zwikael, 2020). Este aspecto traz ainda uma lacuna na compreensão sobre qual seria o impacto dos gerentes intermediários, em geral, em relação ao desempenho das organizações (Wangrow et al., 2015).

Independentemente dos diversos fatores que possam influenciar o sucesso dos projetos que têm sido investigados (Davis, 2018) e do fato que os projetos possam depender do contexto (Todorović et al., 2015), é importante compreender e estabelecer um posicionamento em relação ao sucesso de projetos de forma mais estratégica.

Neste estudo, o sucesso de projetos é considerado na perspectiva apresentada por Shenhar, Dvir, Levy e Maltz (2001), na qual o sucesso de projetos é multidimensional. Shenhar e Dvir (2010) consideram cinco dimensões para o sucesso de projetos: eficiência, impacto na equipe, impacto no cliente, sucesso comercial e direto e preparação para o futuro.

A dimensão da eficiência considera o sucesso dos projetos a partir do tradicional triângulo de ferro (Zuo et al., 2018). Nessa perspectiva, o “triângulo de ferro” (de Witt, 1998; Kloppenborg & Opfer, 2002) considera as métricas de tempo, custo e qualidade. Assim, o sucesso do projeto pode ser considerado como o sucesso da gestão de projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016), no qual o uso adequado das ferramentas e boas práticas da gestão de projetos levaria ao resultado esperado.

Apesar da eficiência dos projetos ser considerada importante e, inclusive, ser reforçada pelo reconhecimento de profissionais que são certificados nestas ferramentas e boas práticas (Gabberty, 2013; The Standish Group International, 2015), o sucesso de projetos vai além do sucesso com base na eficiência (Jugdev & Müller, 2005; Shenhar & Dvir, 2007).

Para que o sucesso dos projetos pudesse ser avaliado estrategicamente, precisaria considerar não apenas os *stakeholders*, mas, principalmente, os clientes e a equipe de projetos (Daniel & Daniel, 2018; Creasy & Carnes, 2017; Maqbool et al., 2017; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Chou & Yang, 2012). Pinto e Slevin (1989) argumentaram que as

medidas tradicionais mencionadas não seriam suficientes para avaliar o sucesso dos projetos. Principalmente considerando o aumento da competição, os autores sugeriram incluir medidas que considerassem a satisfação do cliente, uso do produto (bem ou serviço) e eficácia. Agarwal (2006) argumenta que as equipes de projetos podem influenciar a qualidade do produto e o aprendizado a partir dos projetos, sendo que a equipe também implementa as ações pela liderança do gerente de projetos (Agarwal, Dixit, Nikolova, Jain, & Sankaran, 2021).

Mesmo considerando as dimensões anteriores do sucesso de projetos, para que o impacto estratégico fosse mais completo, os projetos deveriam estar alinhados aos objetivos organizacionais de curto e longo prazo (Al-Tmeemy et al., 2011). Assim, torna-se essencial considerar o sucesso comercial e direto do projeto, além de aspectos futuros essenciais para o desenvolvimento da empresa (Serra & Kunc, 2015).

Como um conceito multidimensional, o sucesso em projetos varia no tempo (Shenhar et al., 2001). Assim, a dimensão da eficiência e da equipe de projetos acontecem durante a execução do projeto e o impacto no cliente ocorre, normalmente, após o projeto, seguido do comercial e do impacto futuro para a organização. Isto traz algumas consequências na avaliação de antecedentes do sucesso de projetos. No caso desta tese, especialmente, considera-se que o impacto direto do gerente de projetos pode ser mais influente na eficiência e na equipe, mas não garante nas demais dimensões.

3.2.3.

A influência do gestor de projetos no sucesso de projetos

Existe também uma pesquisa que procura compreender a influência do gerente de projetos no sucesso de projetos. Embora uma parte significativa desta pesquisa tenha focado no impacto do gerente de projetos na eficiência dos projetos, existe a expectativa de um impacto mais amplo e estratégico.

Millhollan e Kaarst-Brown (2016) argumentam que o sucesso de projetos pode ser considerado segundo duas perspectivas, afetando, consequentemente, o papel e a expectativa de impacto do gerente de projetos: sucesso da gestão de projetos e sucesso dos projetos. O sucesso da gestão de projetos está relacionado com a dimensão da eficiência no sucesso de projetos – o tradicional triângulo de ferro (custo, prazo e qualidade). Neste caso, a constituição dos gerentes para a eficiência dos projetos está ligada à aplicação correta das técnicas e boas práticas de gestão de projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016).

Já o conceito de sucesso dos projetos é mais amplo, relacionado aos resultados dos projetos individuais e ao portfólio de projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Nesta tese,

interpreto como a perspectiva ampliada, proposta por Shenhar e Dvir (2010), que considera a equipe e os clientes, o resultado comercial e impacto no futuro da organização. A contribuição do gerente de projetos é mais ampla, ligada não só às competências técnicas (*hard skills*), que incluem o domínio e utilização das ferramentas e boas práticas da gestão de projetos, mas às competências transversais (*soft skills*), que incluem os comportamentos dos gerentes de projetos¹.

Os trabalhos relacionados às falhas dos projetos têm investigado os aspectos técnicos das falhas nos projetos (Zwikael et al., 2014) e as competências técnicas dos gerentes de projetos em relação às suas atribuições (Ko & Kirsch, 2017). Ainda assim, embora existam expectativas de que a aplicação das técnicas e boas práticas tem impacto na eficiência dos projetos, os resultados têm sido contraditórios e não impactantes, considerando as demais dimensões (Farashah, Thomas, & Blomquist, 2019). Mesmo nesse cenário, as competências técnicas continuam a ser muito valorizadas pelo mercado de trabalho (Müller, 2013; Stevenson & Starkweather, 2011; The Standish Group International, 2015).

Embora autores originalmente tenham argumentado que os gerentes de projetos sejam responsáveis pelo desempenho dos projetos (Heisler, 1990), a influência desses atores é limitada. Esta limitação está diretamente relacionada com a delimitação deste trabalho de tese. Pelo exposto, existe uma expectativa real da influência do gerente de projetos na eficiência do projeto, ou seja, no sucesso da gestão de projetos. Considerando os aspectos temporais das dimensões do sucesso de projetos, esta expectativa pode ser estendida para o impacto na equipe do projeto. Tanto os aspectos ligados à eficiência, como aqueles ligados à equipe de projetos acontecem durante a existência do projeto.

O papel dos gerentes de projeto ultrapassa as suas capacidades técnicas, incorporando competências transversais, que incluem práticas de gerenciamento e liderança, as quais, por sua vez, impactam diretamente a equipe de projetos (Ahsan et al., 2013; Chen & Lee, 2007; Turner & Müller, 2005). Os relacionamentos durante a execução dos projetos envolvem aspectos tanto emocionais (Rezvani et al., 2016) quanto comportamentais (Pinto, 2000). Por exemplo, a comunicação e gestão de conflitos (Zhang & Fan, 2013) e o *team building* (Ahsan et al. 2013; Ammeter & Dukerich 2002) influenciam na equipe de projetos.

Embora o gerente de projetos precise considerar as prioridades estratégicas da organização (Ahsan, Ho, & Khan, 2013) e ter foco nos *stakeholders* (Bayiley & Teklu, 2016), considerando as demais dimensões de sucesso, o impacto do gerente de projetos pode ser mais limitado e dependente do contexto, do tipo de empresa e até da complexidade do projeto. Reconhece-se que o desempenho dos projetos depende da autoridade e das

¹ O termo competências transversais foi considerado neste trabalho como o equivalente às *soft skills*, e competências técnicas, como *hard skills* (Swiatkiewicz, 2014).

responsabilidades que são delegadas aos gerentes de projetos (Berssaneti & Carvalho, 2015; Chen & Lee, 2007). Esta delegação e a sua delimitação vem do alto escalão da empresa (Rezvani et al., 2016; Berssaneti & Carvalho, 2015), sendo que o gerente de projetos tem autonomia limitada em relação às decisões estratégicas (Meredith & Zwikael, 2020).

3.2.4

A discricionariedade gerencial do gestor de projeto

O conceito de discricionariedade gerencial (*managerial discretion*) foi apresentado, inicialmente, no capítulo do livro de Hambrick e Finkelstein (1987), para o alto escalão. O termo é definido como a latitude da qual os executivos podem dispor no processo de tomada de decisão. Tem a ver com a liberdade de agir (Takeuchi, Shay, & Li, 2008).

A discricionariedade gerencial concilia o impacto dos executivos de alto escalão proposto pela Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984), com os aspectos da Teoria Institucional e Ecologia Populacional – influência ambiental, interna e externa, no desempenho organizacional (Hambrick & Finkelstein, 1987). Na sua atuação, a latitude de ação dos gestores está delimitada pelo ambiente da tarefa, pela organização interna e por suas características pessoais (Hambrick & Finkelstein, 1987). O ambiente da tarefa está ligado ao ambiente externo da organização e a organização interna está relacionada com os aspectos internos (Yan, Chong, & Mak, 2010).

Como mencionado, o conceito de discricionariedade gerencial foi desenvolvido, inicialmente, para o alto escalão (Hambrick & Finkelstein, 1987), passando daí para a governança corporativa. No entanto, existe a lacuna de se compreender a influência da gestão intermediária no desempenho organizacional (Wangrow et al., 2015). Apesar desta lacuna, e pelo nível de impacto da influência até mesmo do alto escalão considerando as características individuais, é importante estabelecer contextos de discricionariedade gerencial que possam trazer contribuições para melhor compreensão dos níveis gerenciais intermediários na perspectiva da Teoria do Alto Escalão.

Nesta tese, trato de uma situação de organizações semiautônomas (Sierra et al., 2020), sendo que, neste tipo de organização, a tomada de decisão é relativamente descentralizada a partir de uma certa autonomia (Meyer et al., 2017). Isto acontece, por exemplo, nas franquias (Cochet, Dormann, & Ehrmann, 2008; Blut, Backhaus, Heussler, Woisetschlager, Evanschitzky, & Ahlert, 2011; Varotto & Parente, 2016) e nas filiais das corporações (Menz, Kunisch, & Collis, 2015). Este é o contexto dos projetos, especialmente os estratégicos, como organizações provisórias, mas com impacto nas empresas, mesmo depois da sua finalização (Eskerod et al., 2015).

Embora haja uma fronteira para o trabalho, existe a pretensão de um papel estratégico significativo desta organização provisória (Eskerod et al., 2015), dos projetos, e da influência do gerente de projetos, por considerá-la semiautônoma (Sierra et al. 2020; Wangrow et al., 2015). Sendo assim, é importante também destacar a delimitação possível desta influência de forma generalizável, sem entender contextos mais específicos.

É necessário considerar a influência genérica do gerente de projetos nas dimensões de sucesso de projetos, como na proposta de Shenhar e Dvir (2010). Em termos gerais, a influência dos gestores de projetos no sucesso dos projetos, a discricionariedade gerencial, a partir das suas características pessoais, estaria restrita às dimensões de eficiência da equipe dos projetos. Esta delimitação está relacionada ao aspecto temporal, pela certeza de que o gerente de projetos está interagindo com estas dimensões durante a existência do projeto, tanto quanto pela falta de possibilidade, no escopo desta tese, de avaliar a autonomia e alçada do gerente de projetos (Yan, Chong, & Mak, 2010). Tal delimitação também ocorre em relação a dimensões que estão não só temporalmente fora da existência do projeto (Shenhar et al., 2001), mas também ligadas aos níveis de alto escalão, em geral (Meredith & Zwikael, 2020).

A competência para o gerente de projetos é apresentada, pelo PMI, como a habilidade demonstrada para desempenhar atividades que proporcionem os resultados esperados para a organização, pela aplicação tanto do conhecimento como pelas competências pessoais (PMI Standards Committee, 2007). Em relação às dimensões consideradas, o sucesso de projetos transcende as competências técnicas e precisa considerar aspectos emocionais e motivacionais dos gerentes de projetos (Muller, Geraldi, & Turner, 2012; Lloyd-Walker & Walker, 2011).

Millhollan e Kaarst-Brown (2016) discutem a importância de competências técnicas e competências transversais para os gerentes de projeto, as quais poderiam variar ao longo do desenvolvimento do projeto. Na perspectiva do alto escalão, proposta por Hambrick e Mason (1984), as características demográficas podem ser consideradas como *proxies* de comportamentos. Considerando as competências técnicas dos gerentes de projetos e se forem reforçadas, analiso, neste estudo, duas possibilidades: a formação e a experiência.

De forma mais genérica, a formação, por intermédio do treinamento e da educação formal, pode influenciar o comportamento dos gerentes de projetos (Alvarenga et al., 2019; Farashah et al., 2019; Blomquist et al., 2018; Skulmoski & Hartman, 2010). Os gerentes de projetos são, usualmente, valorizados pelo domínio das técnicas e ferramentas para a gestão de projetos (Maqbool et al., 2017; Jugdev et al., 2018; Starkweather & Stevenson, 2011; Skulmoski & Hartman, 2010), reforçado pela certificação (Blomquist et al., 2018). A formação contínua do gerente de projetos é um dos fatores organizacionais importantes apresentados na literatura (Alvarenga et al., 2019; Dingle, 1990).

Adicionalmente, a formação mais avançada, considerando a educação formal, pode habilitar aos gerentes de projetos para a condução de atividades individuais de forma mais efetiva (Fleury & Fleury, 2001). Por exemplo, gestores com maior nível de educação formal possuem mais capacidade de usar técnicas sofisticadas em suas atividades (Graham & Harvey, 2002; Hambrick & Mason, 1984). Isto é também reconhecido nos gerentes de projetos, inclusive pelo conhecimento teórico (Skulmoski & Hartman, 2010).

Sob o ponto de vista de conhecimento, a experiência pode ser considerada como a capacidade de tomar decisões a partir do uso efetivo de situações do passado (Kutz, 2008). Na perspectiva do alto escalão, a experiência dos gestores os ajuda a interpretar situações para a tomada de decisão (Hambrick & Mason, 1984). Com o passar do tempo, os gestores ganham experiência e melhoram as suas capacidades gerenciais (Henderson et al., 2006; Hermann & Datta, 2006). Assim, para os gerentes de projetos, a própria certificação procura avaliar um nível mínimo de experiência e não apenas conhecimentos em gestão de projetos (Farashah et al., 2019).

Existe uma discussão importante sobre a autonomia do gerente de projetos. O foco no triângulo de ferro e o sucesso da gestão de progressos têm sido elementos bem estudados e defendidos (Meredith, Shafer, & Mantel, 2018). Pelo crescimento e pelo sucesso da gestão de projetos, existe a expectativa de que o gerente de projetos possa assumir um papel mais estratégico (Shenhar, 2002). No entanto, os gerentes de projetos são profissionais técnicos com formação e experiência ligada a *outputs* específicos (Meredith & Zwikael, 2020). A gestão de projetos é criticada pela tradição de ser uma forma de administrar gerencialista, tecnocrática e instrumental (Ika, Söderlund, Munro & Landoni, 2020).

Mesmo considerando as dimensões de sucesso de projeto, que estariam dentro do escopo de tempo e de atuação do gerente de projetos, a dimensão da eficiência e da equipe de projetos (Shenhar et al., 2001), a autonomia e responsabilização do gerente de projetos parecem ser fatores limitantes da discricionariedade gerencial.

A autonomia para a tarefa inclui compreender o grau de independência, liberdade, de tomada de decisão e responsabilidade que os gerentes têm para operacionalizar o seu trabalho (Brodbeck et al., 2007; Langfred & Moyer, 2004). A delimitação da autonomia do gerente de projetos parece ser relevante para se considerar na avaliação da sua influência, mesmo nas dimensões de sucesso de projeto, dentro do que se espera de sua influência, bem como da influência desta autonomia delegada (Langfred & Moyer, 2004).

3.2.5.

A Inteligência Cultural

O estudo bibliométrico do capítulo anterior permitiu mapear a produção acadêmica acerca do construto inteligência cultural nas organizações. Neste capítulo, apresento o estudo empírico sobre o tema, lembrando alguns conceitos de inteligência cultural, mas, principalmente, abordando, mais assertivamente, como as dimensões da inteligência cultural são consideradas.

A inteligência cultural foi definida como a “capacidade de uma pessoa de adaptar efetivamente aos novos contextos culturais” (Earley & Ang, 2003, p. 59). Usualmente, a avaliação da inteligência cultural considera quatro dimensões, propostas por Ang et al. (2006): metacognitiva; cognitiva; motivacional; comportamental. A dimensão metacognitiva se refere à consciência do indivíduo em relação à cultura e à sua percepção de sinais relacionados à cultura, quando interage com outros indivíduos de origens culturais distintas. Isto possibilita que o indivíduo, durante as interações interculturais, seja capaz de questionar e refletir sobre os pressupostos culturais e desenvolver conhecimento e habilidades a partir da cultura (Ang & Van Dyne, 2008).

A dimensão cognitiva está relacionada ao conhecimento das normas, práticas e convenções dos ambientes culturais distintos, que possam ser adquiridos pela educação e pela experiência pessoal (Ang & Van Dyne, 2008). Indivíduos com elevada inteligência emocional na dimensão cognitiva são capazes de aprender sobre os sistemas de valores, econômico, legal e social de outras culturas (Bücker, Furrer, & Peeters Weem, 2016).

A dimensão motivacional está relacionada à aprendizagem do indivíduo em situações relacionadas por diferenças culturais. Indivíduos com inteligência cultural desenvolvida têm interesse em aprender em contextos interculturais e têm confiança na sua efetividade em situações nesses contextos (Ang et al., 2007).

A dimensão comportamental da inteligência cultural se relaciona com a capacidade de comportamento verbal e não-verbal do indivíduo em interações com outras culturas. Isso inclui o uso apropriado de palavras, tons, gestos e expressões faciais (Ang et al., 2007).

Embora exista um uso extenso do instrumento proposto por Ang et al. (2007), para avaliação da inteligência cultural nestas quatro dimensões (escala CQS), Bücker et al. (2016), após avaliação entre culturas, mostraram que alguns itens da escala CQS variam em função da cultura, não permitindo a comparação. Os autores propuseram, então, um instrumento mais universal, com 12 itens, que aglutina as dimensões metacognitiva-cognitiva e motivacional-comportamental (Bücker et al., 2016).

Bücker et al. (2015), ao considerarem as dimensões metacognitiva e cognitiva em conjunto, nomearam-nas como Inteligência Cultural de Conhecimento Internalizado

(*Internalized Cultural Knowledge intelligence - ICK intelligence*). De forma similar, para o reagrupamento da inteligência cultural nas dimensões motivacional e comportamental, os autores a nomearam como Inteligência Cultural de Flexibilidade Efetiva (*Effective Cultural Flexibility intelligence - ECF intelligence*).

Neste trabalho, a inteligência cultural é considerada nesta perspectiva bidimensional, de forma a permitir comparações futuras. Adicionalmente, por consistência do construto, inteligência cultural precisaria ser universal por definição (Ng & Earley, 2006), para que possa ser avaliada como uma capacidade individual global, como na definição apresentada por Earley e Ang (2003).

3.2.6.

A influência da Inteligência Cultural nos gestores de projetos

Existe uma quantidade significativa e crescente de projetos internacionais (Konanahalli et al., 2014), que acontecem em ambiente de múltiplas culturas (Neeley, 2015). Os gerentes destes projetos lidam com desafios herdados de suas organizações, como, por exemplo, lidarem em ambientes complexos (Müller, Spang, & Ozcan, 2009; Turner & Müller, 2005; Law, Wong, & Song, 2004), e com as diferenças culturais de suas equipes de projetos (Lee-Kelley & Sankey, 2008).

Neste caso, independentemente das competências técnicas dos gerentes de projetos relacionadas à dimensão da formação e experiência, mencionadas pelos gerentes de projetos, existe o desafio de se trabalhar em um ambiente de cultura distinta. Isso significa que as diferenças culturais influenciam as competências dos gerentes de projetos em relação aos resultados dos projetos (Bourgault & Drouin, 2010).

A proposta de Earley e Ang (2003) considerou a inteligência cultural para compreender a capacidade de um indivíduo de se ajustar, de forma efetiva, em contextos culturais distintos. Avaliar como a inteligência cultural pode afetar as competências dos gerentes de projeto que atuam em contextos culturais distintos é importante, pois o efeito sobre as competências técnicas é considerado fundamental para o desempenho dos gerentes de projetos. Este estudo, especificamente, estende os efeitos da inteligência cultural nas competências dos gerentes de projetos e analisa se estas podem ser potencializadas por este efeito.

Adicionalmente, a tecnologia tem mudado a dinâmica dos projetos pela interação à distância com a equipe de projetos. A pesquisa em inteligência cultural tem investigado, predominantemente, situações de expatriados (Ott et al., 2018). No entanto, é necessário investigar os efeitos da inteligência cultural em equipes remotas que interagem entre diferentes culturas. Por este motivo, neste trabalho, avaliei gerentes de projeto brasileiros,

atuando em projetos virtuais internacionais. Este estudo também contribui para a melhor compreensão do efeito de forma mais restrita (Ott et al., 2018). Adicionalmente, existem ainda poucos estudos relacionados com as equipes de projetos (por exemplo, Mach & Baruch, 2014). Sendo assim, parece ser ainda necessário avaliar o efeito dos gestores de projeto na perspectiva de sucesso da equipe (Gregory, Prifling, & Beck, 2009; Groves & Feyerherm, 2011).

3.3.

Modelo conceitual e hipóteses

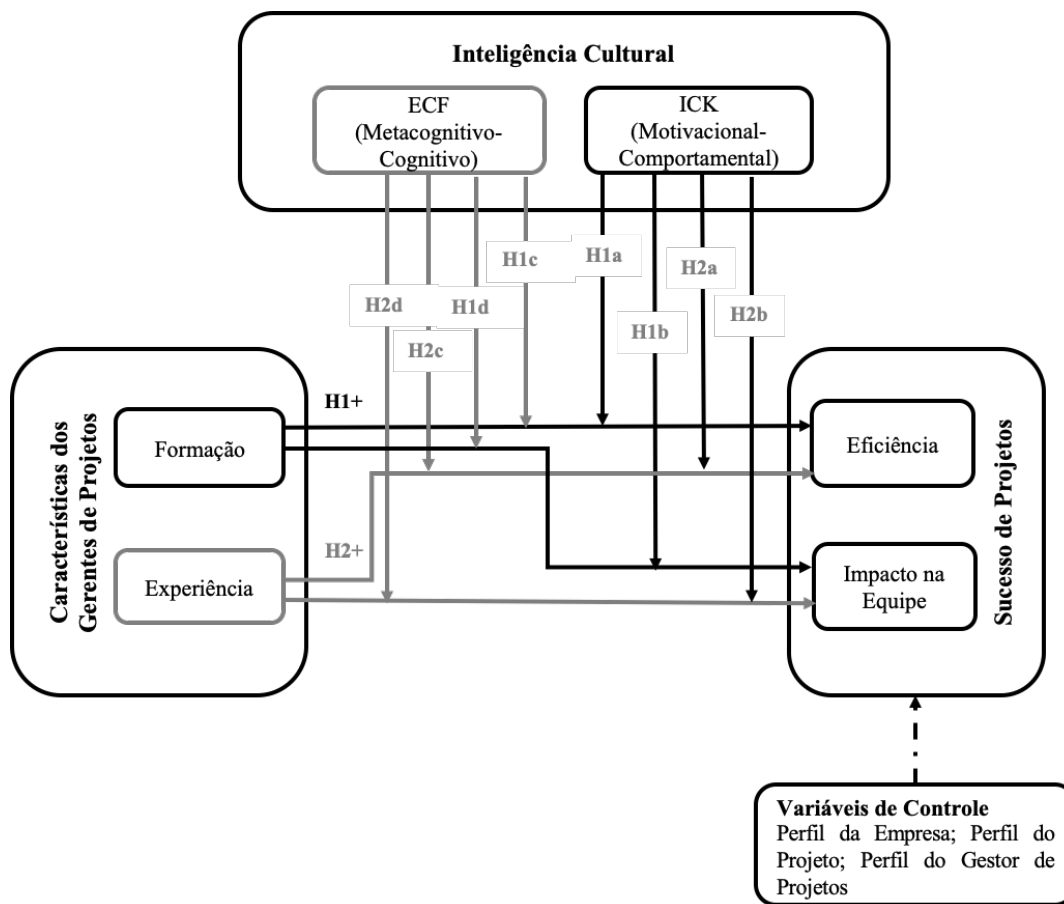
As relações do desempenho do alto escalão têm sido estudadas extensivamente, mas com resultados inconsistentes (Bergh et al., 2016). Autores associam estes resultados às diferenças de contexto (Serra, Três, & Ferreira, 2016) e a como a influência acontece em função da situação (Crossland & Hambrick, 2007).

Este trabalho tem como objetivo investigar a influência do gerente no desempenho, considerando suas características individuais, em especial, a inteligência cultural, como uma capacidade (Ang & Inkpen, 2008; Ng, VanDyne & Ang, 2009; Thomas et al., 2008) que pode alterar o comportamento (Ang, van Dyne, & Koh, 2006) e o desempenho, a partir da influência de um gerente. Neste caso, aplicam-se os argumentos da Teoria do Alto Escalão, para nível distinto do dos gestores de topo, conforme a argumentação junto a Donald Hambrick. Também, independentemente de aspectos restritivos organizacionais, este trabalho considera a moderação da relação entre as características do gerente e seu desempenho, pela distância cultural (Kogut & Singh, 1988) entre o seu país de origem e o país em que está imerso em uma cultura distinta.

As relações comentadas estão representadas pelo modelo conceitual, apresentado na Figura 2. Do lado esquerdo do modelo, estão os construtos que representam as características dos gerentes: formação e experiência profissional. Acima, está a influência moderadora: inteligência cultural. Do lado direito, como resultante das características dos gerentes e da influência da variável moderadora, está a variável dependente: sucesso do projeto.

No entanto, como foi mencionado na revisão de literatura, a discricionariedade do gerente de projetos, em função das competências técnicas, considerando a formação, parece ser usualmente limitada ao sucesso da gestão de projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016).

Figura 2 – Modelo conceitual proposto



Fonte: elaborada pelo autor.

3.3.1.

Relações diretas

Hambrick e Mason (1984) e Graham e Harvey (2002) argumentam que executivos mais preparados e com maior grau de instrução possuem mais ferramentas para enfrentar os desafios diários e melhorar o desempenho (Rajagopalan & Deepak, 1996). O desempenho de um gerente pode depender, dentre outros fatores, da sua proficiência profissional (Ahadzie et al., 2014). A formação dos gerentes, seja pela educação formal, como por treinamentos específicos dependendo da descrição gerencial do executivo (Wangrow, Schepker, & Barker, 2015; Sierra et al., 2020), tende a influenciar positivamente o desempenho organizacional (Serra et al., 2016).

As competências específicas dos executivos em certas áreas do conhecimento podem afetar positivamente o desempenho (Boyatzis, 2011). Conhecimentos específicos, como em engenharia e tecnologia, podem proporcionar melhor desempenho em contextos tecnológicos e de inovação (Tyler & Steensma, 1998; Barker & Mueller, 2002; Wu, Chiang, & Jiang, 2002). Stevenson e Starkweather (2010) argumentam que competências relacionadas à capacidade

de verbalizar e escrever, conhecimento cultural, perícia técnica, educação formal e a própria certificação, como PMP, influenciam o desempenho pessoal e o resultado dos projetos.

Para os gerentes de projetos, a formação é focada nas habilidades técnicas, com foco no triângulo de ferro, com o uso adequado das ferramentas de gestão de projetos, por exemplo, a certificação (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Meredith & Zwikael, 2020). A certificação em projetos é relacionada ao domínio de um conjunto de corpo de conhecimento (Daniels, 2011; Gabberty, 2013), que é valorizado pelo mercado (Alam et al., 2010) e pela crença na influência positiva no desempenho (Müller, 2013).

O gerente de projetos contribui para o sucesso da gestão de projetos, considerando o triângulo de ferro, garantindo o sucesso a partir da eficiência da gestão de projetos (Meredith et al., 2017), relacionado com a dimensão de eficiência do projeto (Shenhar et al., 2001). Por exemplo, Munns e Bjeirmi (1996) consideram uma lista de papéis dos gestores de projetos, como: a) aplicar processos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos; b) prover suporte para a metodologia de gestão de projetos para a organização; e c) definir tarefas e planejamento focado no triângulo de ferro.

A seleção de gerentes de projeto, como ocorre para os executivos em geral, para trabalhos em ambientes internacionais, é geralmente baseada nas competências técnicas (Tung, 1987). No entanto, o uso efetivo destas competências, mesmo com a predominância das competências técnicas nos gestores de projeto, pode falhar pela dificuldade de transferência de conhecimento (Peng, 2011). Assim, o uso efetivo das competências técnicas vai depender da capacidade de transferir conhecimento em culturas distintas (Chang, Gong, & Peng, 2012). Com essas premissas, propõe-se a primeira hipótese deste estudo.

H1 - A formação do gerente de projetos afeta negativamente a eficiência do projetos com multiplas culturas.

Em quaisquer das dimensões de sucesso de projetos consideradas neste trabalho, embora as características de formação estejam relacionadas predominantemente às capacidades técnicas dos gerentes de projeto, é importante que os gerentes de projeto possam desenvolver competências, também a partir das suas experiências (Meredith & Zwikael, 2020; Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Thomas & Fernández, 2008; Shenhar et al., 2001).

A experiência dos gestores tem sido relacionada com o sucesso no gerenciamento de projetos (Müller & Turner, 2010), sendo que essa experiência dos gestores tem sido avaliada pelo tempo de trabalho como gerente de projetos (Blixt & Kirytopoulos, 2017; Bredin & Söderlund, 2013; Ahadzie et al., 2014; Blixt & Kirytopoulos, 2017; Chipulu et al., 2013).

No entanto, essa experiência, dependendo do aprendizado, não surtirá efeito, podendo até trazer efeitos negativos, se não for combinada com a capacidade de interagir nos contextos de outras culturas. Baseada nestes conceitos, segue a segunda hipótese do estudo.

H2 - A experiência do gerente de projetos afeta negativamente a eficiência do projeto em múltiplas culturas.

3.3.2.

Relações moderadas

Para que projetos sejam bem-sucedidos, o gerenciamento precisa estar além da conformidade com técnicas de administração de projetos estabelecidas (Schmid & Adams, 2008). Dentre outros, é reconhecido que as competências dos gerentes de projetos, bem como suas características comportamentais, influenciam positivamente o sucesso dos projetos a que se dedicam (Afzal et al., 2018; Sang et al., 2018). Em especial, as competências comportamentais dos gestores têm sido reconhecidas como fundamentais para o sucesso dos projetos (Blixt & Kirytopoulos, 2017; Gruden & Stare, 2018; Schmid & Adams, 2008).

As competências dos indivíduos têm sido associadas com a sua maior possibilidade de desempenho efetivo (McClelland, 1973; Boyatzis, 2008; Fleury & Fleury, 2001). As competências podem ser adquiridas pelo treinamento e pela educação formal ao longo do tempo (Robertson et al., 1999). Ainda, as características pessoais dos gerentes de projetos podem influenciar o sucesso do projeto (Blixt & Kirytopoulos, 2017; Bredin & Söderlund, 2013; Afzal et al., 2018). A expertise em gerenciamento de projetos tem sido relacionada com a sua experiência, capacidade cognitiva e proficiência no trabalho (Chipulu et al., 2013; Ahadzie et al., 2014;). Assim, os gerentes de projetos adquirem conhecimentos, que afetam os seus comportamentos, por intermédio de qualificações e experiências profissionais (Bredillet et al., 2015).

A atuação dos gestores expatriados em ambientes internacionais tem sido foco de estudo. Embora estes ambientes tragam desafios importantes de forma presencial, pela necessidade de os indivíduos viverem em contextos culturais distintos (Kodwani, 2012), outro nível de gerenciamento *online* também acontece para gerentes de projetos atuando em projetos internacionais. De forma equivalente, existe a necessidade de adaptação e de desempenhar adequadamente (Chen et al., 2010), com a possibilidade de não haver um contexto cultural predominante em relação ao país.

A formação dos gestores de projetos, bem como a sua experiência, são elementos considerados fundamentais para o sucesso do projeto, neste trabalho. No entanto, ao trabalharem em ambientes de culturas distintas, sejam eles no exterior, ou virtualmente, os gestores de projeto com IC mais desenvolvida terão mais possibilidade de potencializar as suas experiências de trabalho e aprenderem com elas (Ng, VanDyne & Ang, 2009), bem como, se adaptarem ao novo ambiente cultural (Vogelgesang-Lester, Clapp-Smith & Palmer, 2009). O desempenho destes gestores, pode ser potencializado pela inteligência cultural quando, por exemplo, falam o idioma do novo ambiente cultural (Presbitero, 2016a).

A Inteligência Cultural de Conhecimento Internalizado (ICK) considera as dimensões metacognitiva e cognitiva. O conhecimento internalizado sob a dimensão metacognitiva permite ao indivíduo questionar e refletir sobre a cultura e desenvolver seus conhecimentos e habilidades. Na dimensão cognitiva, permite aprender sobre os sistemas de valores, econômico, legal e social (Bücker, Furrer, & Peeters Weem, 2016). De forma conjunta, essas habilidades permitem uma melhor comunicação (Chua et al., 2011) e lidar com as situações culturais, que vão além das barreiras de linguagem (Kivrak et al., 2010).

Considerando o exposto na hipótese H1, existe a expectativa de que o gerente de projetos domine e use as boas práticas de gestão de projetos, impactando, de forma positiva, o desempenho sob a perspectiva de eficiência de projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Com ICK desenvolvida, os gerentes de projetos podem melhorar a comunicação e adequação à cultura dominante, atenuando o impacto da relação negativa da hipótese H1. Assim, estabeleceu-se a hipótese H1a.

H1a - A inteligência cultural, na dimensão ICK, atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e a eficiência do projeto.

De forma análoga, conforme a hipótese H2, a aprendizagem com a experiência permite ao gerente de projetos, a partir do conhecimento adquirido em situações anteriores, impactar a eficiência do projeto. No entanto, isto pode ser desafiado pelos contextos culturais distintos. Com ICK desenvolvida, os gerentes de projetos podem melhorar a comunicação e adequação à cultura dominante, atenuando o impacto da relação negativa proposta na hipótese H2. Elaborou-se, dessa maneira, a hipótese H2a.

H2a - A inteligência cultural, na dimensão ICK, atenua a relação entre a experiência do gerente de projetos e a eficiência do projeto.

A habilidade de trabalhar em grupos é muito importante (Gregersen & Black, 1990). Na interação em contextos sociais de cultura distinta, ajuda no relacionamento com as

equipes (Chua et al., 2012), aumentando a possibilidade de troca de conhecimentos no trabalho com as equipes de projetos (Chen & Lin, 2013). A inteligência cultural influencia o desempenho da equipe de projetos (Groves & Feyerherm, 2011), sendo que essa troca de conhecimentos atenua o problema do efeito da formação, melhorando o impacto no sucesso da equipe de projetos. Com essa proposta, idealizou-se a hipótese H1b.

H1b - A inteligência cultural, na dimensão ICK atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e o sucesso da equipe de projetos.

De forma análoga, a transferência de conhecimento e as habilidades e comportamentos, ao longo da experiência, vão depender da capacidade de relacionamento com a equipe em ambiente de culturas distintas (Chang, Gong & Peng, 2012). Assim, hipotetiza-se que:

H2b - A inteligência cultural, na dimensão ICK acentua a relação entre a experiência do gerente de projetos e o sucesso da equipe de projetos.

Os aspectos motivacionais e comportamentais da inteligência cultural influenciam o desempenho do gerente de projetos nos projetos internacionais, visto que se relaciona, por exemplo, à sua motivação intrínseca para engajar em experiências entre culturas e atuar em relação às situações específicas (Templer, Tay, & Chandrasekar, 2006). A motivação comportamental, por exemplo, permite que o gerente de projetos que atua em projetos internacionais compreenda a necessidade de novos comportamentos e como usá-los em determinadas situações.

A formação em gestão de projetos reforça o uso das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos e está ligada à dimensão do sucesso dos projetos em relação à eficiência do projeto. Essa formação é reconhecida pelo mercado como fundamental para o desempenho considerando o triângulo de ferro. No entanto, como argumentado na hipótese H1, o contexto internacional, apesar desta predominância, estabelece o reconhecimento em relação à formação em nível global.

Considera-se a formação dos gerentes de projeto, além da capacidade de dominar as ferramentas técnicas de gestão de projetos, como elemento relevante para o sucesso (Millhlan & Karster-Brown, 2016). Os gerentes de projetos que atuam em ambientes internacionais, mesmo considerando seus ganhos em inteligência cultural e considerando a dimensão anterior de ICK, tendem a estar mais motivados (ECF), o que pode possibilitar um desempenho melhor em relação à sua formação. Assim, concebeu-se que:

H1c - A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e a eficiência do projeto.

Relação com a equipe de projetos, principalmente em ambiente de projetos internacionais com interação de culturas distintas, implica na compreensão de novos padrões de interação social e na busca de respostas comportamentais para os contextos que se apresentam (Alon & Higgins, 2005). Essa adaptação de forma de relacionamento com a equipe pela consideração dos valores culturais e compreensão das preferências da equipe aumenta a efetividade do gestor, neste caso, do gerente de projetos (Livermore, 2010).

Henderson, Stackman e Lindekilde (2018) reforçaram a importância da motivação para clarificação do papel e da comunicação na equipe de projetos, neste caso, potencializando o uso efetivo das ferramentas e técnicas para a eficiência do projeto. Por causa disso, considerou-se a hipótese H1d desta tese.

H1d - A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e o sucesso da equipe de projeto.

Para poder trabalhar de forma adequada, considera-se a experiência e a capacidade de dominar as ferramentas e técnicas de gestão de projetos (Millhlan & Karster-Brown, 2016), que são elementos importantes para o sucesso do trabalho dos gerentes de projetos que atuam em ambientes internacionais. Por causa disso, elaborou-se a hipótese H2c.

H2c - A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a experiência do gerente de projetos e a eficiência do projeto.

Raciocínio equivalente pode estar ligado à potencialização da experiência do gerente de projetos em relação à equipe de projetos, o que baseou a elaboração da hipótese H2d deste estudo.

H2d - A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a experiência do gerente de projetos e o sucesso da equipe de projeto.

3.4.

Método

A pesquisa anterior em discrição gerencial (Wangrow et al., 2015) indica a necessidade de estudos que avaliem a influência dos gestores intermediários no desempenho. Especialmente, é importante avaliar situações em que os gestores possuam certa autonomia nas decisões (Sierra et al., 2020), o que é um desafio ainda maior quando envolve diferentes ambientes culturais de países.

Esta tem sido uma situação usual para os gestores de projetos que trabalham em equipes multiculturais de projetos internacionais. Projetos podem ser considerados como organizações semiautônomas, mas provisórias, que podem influenciar o resultado da empresa mesmo depois de finalizados (Eskerod et al., 2015). As características pessoais dos gerentes de projetos podem influenciar o sucesso dos projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016), sendo que estas características podem ser potencializadas pela inteligência cultural (Henderson, Stackman & Lindekilde, 2018) para projetos internacionais. Na seção anterior foi apresentado um conjunto de hipóteses, com o objetivo de testar a relação entre as características dos gestores de projetos e o sucesso de projetos, bem como o efeito moderador da inteligência cultural.

Neste capítulo, é apresentado o método, considerando a amostra, as variáveis e, especificamente, os procedimentos para análise para testar empiricamente as hipóteses elaboradas nesta tese. Foi utilizada uma amostra de gestores de projetos, que atuaram em projetos internacionais, coletada a partir de contatos do LinkedIn. As informações coletadas consideram características dos gestores e o uso de escalas para a inteligência emocional e sucesso de projetos.

3.4.1.

Amostra

Neste estudo, foi analisada uma amostra de gestores de projetos que atuam ou atuaram em projetos em países estrangeiros, presencialmente ou em equipes virtuais. A seleção e acesso aos gestores foi feita pela plataforma profissional *online* LinkedIn. Para a coleta, foram contatados gestores de projetos, a partir de convites isolados e para grupos de profissionais de projetos (Gerente de Projetos, O Gerente de Projetos e Gestão de Projetos, Project Management).

A amostra mínima calculada, a partir da escala de IC e demais características dos gestores de projetos, considerou 45 variáveis. O tamanho da amostra desejada, de 226 respondentes, foi calculado utilizando os valores padrões:

- Tamanho do efeito antecipado (f^2) de 0,85;
- O poder estatístico desejado foi de 0,8;
- O nível de probabilidade foi 0,05.

No total, foram coletados 784 questionários respondidos. A maior parte não foi completada, em virtude de os respondentes não terem participado de projetos internacionais. Ao final, o banco de dados foi composto por 332 questionários válidos (completos).

Os valores discrepantes (*outliers*) são dados que se diferenciam drasticamente dos outros, que podem influenciar, de forma desproporcional, as conclusões das relações entre as variáveis examinadas (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2013). Para evitar este efeito, utilizei o procedimento padrão de boxplot no *software* SPSS. O boxplot é formado pelo primeiro e terceiro quartis e pela mediana. Os pontos fora destes limites são considerados valores discrepantes. Portanto, a amostra final contou com 265 questionários.

3.4.2.

Variável dependente: sucesso do projeto

Para avaliação do sucesso do projeto, foi utilizada a escala proposta por Shenhar e Dvir (2007). A escala usa assertivas para a medição do sucesso de projetos em cinco dimensões (Tabela 3). A escolha desta escala se deve à extensa utilização em trabalhos com coletas feitas no Brasil em português e no Brasil (por exemplo: Martens & Carvalho, 2016; Carvalho & Rbechini, 2018; Martens et al., 2018).

As dimensões utilizadas da escala foram a eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e organizacional direto e preparação para o futuro. A Tabela 3 apresenta as assertivas relacionadas ao questionário para levantamento de dados quanto ao sucesso do projeto, as respectivas dimensões e codificações.

Tabela 3 – Assertivas da escala de sucesso do projeto

Dimensões	Referente ao projeto: avalie as afirmativas a seguir numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo plenamente).	Código
Eficiência do projeto	O sponsor indicou que o projeto foi completado a tempo ou antes.	SP_1
Eficiência do projeto	O sponsor indicou que o projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento.	SP_2
Eficiência do projeto	Na visão do sponsor o projeto teve apenas pequenas mudanças.	SP_3
Eficiência do projeto	O sponsor declarou que outras medidas de eficiência foram alcançadas.	SP_4
Impacto na equipe	A equipe do projeto mostrou-se bastante satisfeita e motivada.	SP_10
Impacto na equipe	A equipe demonstrou ser totalmente leal ao projeto.	SP_11
Impacto na equipe	A equipe do projeto tinha alta moral e energia.	SP_12
Impacto na equipe	A equipe achou divertido trabalhar neste projeto.	SP_13
Impacto na equipe	Os membros da equipe declararam que obtiveram desenvolvimento pessoal.	SP_14
Impacto na equipe	Os membros da equipe manifestaram interesse em continuar na organização.	SP_15

A escala é composta por 27 assertivas. Para a mensuração das respostas, foi utilizada uma escala Likert com 7 pontos, ancorados em: “Discorda totalmente”, “Discorda”, “Nem concorda ou nem discorda”, “Concorda” e “Concorda totalmente”.

3.4.3.

Variáveis independentes: formação e experiência do gerente de projetos

As informações do gerente de projetos relacionadas à formação e experiência como *proxy* para o seu comportamento estão apresentadas na Tabela 4, a seguir. As seis questões incluem a idade, anos de experiência profissional, anos de atuação como gerente de projetos para a experiência; e horas de treinamento específico em gerenciamento de projetos, certificação como profissional em gestão de projetos e nível de instrução formal para a formação. A formação e a experiência têm sido consideradas como *proxys* para comportamento, principalmente a partir do trabalho seminal da Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984).

Para a experiência do gestor de projetos, a variável idade pode considerar que o gestor de projetos acumula experiência, enquanto envelhece, e isto afeta as suas habilidades ao longo do tempo (Walsh, 1988). Idade é medida em anos desde o nascimento (Henderson, 2006; Dixon-Fowler, 2010). Esta medida é usualmente utilizada nos trabalhos da Teoria do Alto Escalão (Serra, Três, & Ferreira, 2016) e também para a gestão de projetos (Blixt & Kirytopoulos, 2017). Independentemente da idade, a experiência profissional considera, de forma análoga à idade, a experiência adquirida no ambiente de trabalho (Serra, Três & Ferreira, 2016), independentemente de o respondente ter atuado como gestor de projetos ou não. A experiência específica é medida pelos anos como gestor, de projetos de forma similar ao que é utilizado em outros estudos (Kaplan, 2008; Serra, Três, & Ferreira, 2016), e também em gestão de projetos (Blixt & Kirytopoulos, 2017; Bredin & Söderlund, 2013; Ahadzie et al., 2014).

Considerando a formação, a certificação profissional em gestão de projetos é altamente valorizada pelo mercado (Starkweather & Stevenson, 2011; Hales, 2017), pela aplicação efetiva das ferramentas de gestão de projetos (Ko & Kirsch, 2017). Neste trabalho, a certificação é medida com uma variável dicotômica. Gestores de projetos que possuem certificação são classificados com o valor 1. Outra medida tradicional relacionada à formação é o nível de educação formal (Rajagopalan & Deepak, 1996; Serra, Três, & Ferreira, 2016). O nível de educação formal, de certa forma, indica a possibilidade do desenvolvimento de competências (Ishikawa & Ryan, 2002; Neumark & Wascher, 2003) e pelo desenvolvimento de capacidades cognitivas (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2013). Embora, conforme a Tabela 4, tenham sido coletados cinco níveis de formação, o nível “sem ensino superior” não foi verificado na amostra final, sendo que os demais níveis foram transformados em uma variável dicotômica com valor 0 para ensino superior, e valor 1 para os demais níveis com pós-graduação. Finalmente, as horas de treinamento em gestão de projetos representa a atualização e aprimoramento do gestor de projetos ao longo do tempo (Ramazani & Jergeas, 2015). O valor foi computado em horas de treinamento. Na Tabela 4, estão evidenciadas as variáveis propostas.

Tabela 4 – Formação e experiência do gerente de projeto

Categoria	Questão	Fundamentação teórica
EP - Experiência profissional	Quantos anos possui de experiência na sua carreira profissional?	(Hambrick & Mason, 1984); (Serra, Três, & Ferreira, 2016)
EGP - Experiência como GP	Quantos anos atua especificamente como gestor de projetos?	(Blixt & Kyrtopoulos, 2017); (Bredin & Söderlund, 2013); (Ahadzie et al., 2014)
FTGP - Formação (Treinamento em GP)	Quantas horas possui de treinamento específico em gerenciamento de projetos?	(Hambrick & Mason, 1984); (Ramazani & Jergeas, 2015)
FTCP - Formação (Certificação)	Possui alguma certificação em gestão de projetos?	(Starkweather & Stevenson, 2011)

Fonte: o autor.

3.4.4.

Variável moderadora: Inteligência Cultural

A variável moderadora é a IC. Para mensurá-la, foi utilizada a escala CQS de 20 itens, proposta por Ang et al. (2007), validada para o Brasil por Sousa et al. (2015). A escala utilizada neste trabalho foi reduzida por Bückner, Furrer e Lin (2015) para 12 assertivas (vide Tabela 6, a seguir). Conforme o trabalho bibliométrico apresentado no capítulo primeiro desta tese, a escala CQS e sua versão reduzida são as mais utilizadas e aceitas para avaliação da IC.

A escala reduzida considera, originalmente, duas dimensões: matacognitivo-cognitivo; motivacional-comportamental. Bückner, Furrer e Ween (2016) testaram a escala em comparação com a de Ang et al. (2007). Os resultados indicaram que a IC pode ser bem

representada pela estrutura bidimensional nas comparações entre culturas. Uma das vantagens do uso da escala curta é viabilizar a resposta de estudos de *survey*, como este de múltiplas escalas e variáveis, em menos tempo.

Tabela 5 – Escala de IC

Dimensões		Código
Metacognitivo - Cognitivo	Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas	QS_1
Metacognitivo - Cognitivo	Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais.	QS_2
Metacognitivo - Cognitivo	Conheço os sistemas legal e econômico de outras culturas	QS_3
Metacognitivo - Cognitivo	Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas	QS_4
Metacognitivo - Cognitivo	Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas	QS_5
Metacognitivo - Cognitivo	Conheço o sistema matrimonial de outras culturas	QS_6
Metacognitivo - Cognitivo	Conheço as artes e ofícios de outras culturas	QS_7
Motivacional - Comportamental	Acredito ser capaz interagir com os nativos de uma cultura que desconheço	QS_8
Motivacional - Comportamental	Lido bem com o stress causado pela adaptação a uma cultura não familiar	QS_9
Motivacional - Comportamental	Utilizo a pausa e o silêncio de acordo com diferentes interações culturais	QS_10
Motivacional - Comportamental	Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige	QS_11
Motivacional - Comportamental	Modifico o meu comportamento não verbal quando uma interação cultural o requer	QS_12

Fonte: adaptada de Bückner, Furrer e Lin (2015).

A escala apresenta um total de 12 assertivas. Para mensuração a escala, foi utilizada uma escala Likert de 7 pontos, ancorados em: “Discorda totalmente”, “Discorda”, “Nem concorda ou nem discorda”, “Concorda” e “Concorda totalmente”.

3.4.5.

Variáveis de controle

A Tabela 6, a seguir, apresenta as variáveis de controle. As variáveis são relacionadas ao perfil da empresa ou ao perfil do gestor de projeto. São oito variáveis com uso de perguntas abertas, fechadas e múltipla escolha. As variáveis de controle incluem efeitos possíveis sobre o sucesso de projetos, considerando a empresa (1), o projeto (3) e variáveis adicionais sobre o gestor de projetos (4).

Empresas maiores podem ter acesso a mais recursos e mais capacidade de seguir com iniciativas de crescimento (Serra, Três, & Ferreira, 2016; Tabesh, Vera, & Keller, 2019), como as relacionadas à gestão de projetos. O tamanho da empresa foi medido pelo valor do faturamento anual.

Em relação aos projetos, autores indicam que o nível de complexidade pode afetar o sucesso dos projetos (Bjorvatn & Wald, 2018). A variável considerada é dicotômica e invertida, na qual os projetos complexos têm valor 1. Embora possa ser afetada por outros fatores, como a dimensão do projeto, a complexidade e mesmo a dimensão das empresas, estudos indicam que a disponibilidade de recursos humanos na equipe de projetos também pode afetar o sucesso de projetos (Yang, Huang, & Wu, 2011). A variável é contínua, com a quantidade de

membros participantes do projeto. Principalmente para garantir a presença de respondentes estrangeiros, independentemente de os projetos acontecerem em mais de um país, foi controlada a presença de, pelo menos, um estrangeiro no projeto. A variável é dicotômica e invertida, com valor 1 para a presença de membros estrangeiros.

Embora as características dos gestores de projetos façam parte das variáveis independentes, outras variáveis foram controladas, pois poderiam afetar o sucesso dos projetos. Por exemplo, gestores que trabalham há muito tempo na mesma empresa podem exercer influência distinta no desempenho (Serra, Três, & Ferreira, 2016). O tempo na empresa foi medido em anos. O gênero, considerando masculino e feminino, tem sido apontado como um dos fatores que podem afetar o desempenho (Henderson & Stackman, 2010). Para avaliar a influência do respondente no projeto, é importante controlar se tem alguma autonomia (Gemünden, Salomo, & Krieger, 2005) e se exerce uma função de liderança (Thite, 2000). As variáveis são dicotômicas e invertidas, com valor 1 para autonomia e para a função de liderança.

Tabela 6 – Variáveis de controle

Categoria	Questão	Código
Perfil da empresa	Há quantos anos você trabalha nesta empresa?	Tempo de empresa
Perfil da empresa	Indique o faturamento anual da empresa em milhões (R\$):	Tamanho empresa
Perfil do gestor de projetos	Qual o seu sexo?	Gênero
Perfil do gestor de projetos	Possui autonomia para montar equipes?	Autonomia
Perfil do projeto	Indique a sua percepção quanto ao nível de complexidade do último projeto internacional que atuou:	Complexidade
Perfil do projeto	Quantidade de membros da equipe de projeto:	Tamanho equipe

Fonte: elaborada pelo autor.

3.4.6.

Procedimento de análise

Para testar as hipóteses, os questionários e demais informações coletadas e validadas foram organizados em uma base, utilizando o *software* MS Excel, versão 2019. O método utilizado para a análise foi a regressão linear múltipla, com uso do *software* SPSS, versão 22.

Como se trata de um trabalho que utiliza duas escalas de autoavaliação, que verificam a perspectiva individual de cada respondente, existe a possibilidade de vieses de desejabilidade social, ou seja, de *common method variance* (CMV) (Podsakoff & Organ, 1986). Esta é uma das críticas e cuidados futuros observados no estudo bibliométrico sobre IC apresentado nesta tese.

Foram tomados cuidados dentre os recomendados por Podsakoff et al. (2003), com o intuito de evitar e detectar CMV. Uma primeira ação foi avaliar todas as assertivas para não haver dificuldade de interpretação pelos respondentes. Embora a escala de inteligência cultural tenha sido utilizada e validada anteriormente para uso no Brasil, a avaliação das assertivas deu indícios da necessidade de pequenas modificações. As assertivas foram verificadas pelo autor, com a avaliação complementar de três professores com experiência em pesquisas com escalas. Um cuidado adicional foi garantir que os respondentes trabalharam em projetos interculturais. Além do questionamento anterior, ao início do preenchimento, como foi mencionado na descrição das variáveis de controle, foi confirmada a presença de, pelo menos, um estrangeiro na equipe de projetos. Outro cuidado foi o teste *post hoc* de análise de fator único de Harman, para detectar a existência de CMV. O resultado de fator único para a IC foi 46,09% da variância explicada, abaixo dos 60% máximo exigidos. Todos estes cuidados atenuam a possibilidade de viés de resposta.

Cuidados equivalentes foram tomados com a escala de sucesso de projetos. Apesar do extenso uso desta escala, a sua aplicação tem sido criticado pela possibilidade de CMV. Um primeiro cuidado foi pedir que o respondente avaliasse as assertivas em relação ao último projeto que participou antes da pandemia. Como a coleta aconteceu durante o início de 2021, isto daria um tempo de, aproximadamente, um ano que, possibilitaria dar foco e clareza em relação a um projeto, bem como, dar um tempo para que as dimensões de sucesso, que acontecem em tempos distintos, pudessem ser avaliadas adequadamente pelo respondente. Este cuidado também evita a avaliação em contexto de pandemia. Outro cuidado incluiu pedir que o respondente considerasse a perspectiva de terceiros para responder as variáveis e não a sua própria: do *sponsor* do projeto para a eficiência do projeto, sucesso comercial e futuro; da equipe; e do cliente. Finalmente, também foi realizado o teste de fator único de Harman, com resultado de 34,03% de variância explicada, muito inferior ao valor máximo de 60% indicado.

Foi realizada uma análise fatorial exploratória, para ambas as escalas. A escala de IC, que deveria aglutinar as assertivas em dois fatores, indicou três fatores. A dimensão cognitiva-metacognitiva se dividiu, com as duas assertivas iniciais de consciência cultural, em um fator. Foi verificado o Apha de Crombach, que estava acima de 0,7. Sendo assim, a escala foi testada com três fatores. Além da justificativa estatística, a consciência sobre a cultura poderia indicar o trabalho usual em ambiente intercultural, visto que as demais assertivas da dimensão cognitiva-metacognitiva tratam de aspectos muito específicos das culturas de outros países, mais significativos nas condições de expatriados.

Para a escala do sucesso de projetos, as cinco dimensões foram mantidas, mas duas assertivas da eficiência de projetos foram eliminadas, por apresentarem comunalidade baixa. O valor de Alpha de Crombach ficou acima de 0,7.

A multicolineariedade foi testada pelo teste do VIF - *variance inflation factors* (Neter, Kutner, Nachsteim, & Wasserman, 1996) e mostrou valores abaixo de 3.

3.5.

Resultados

3.5.1.

Correlações entre variáveis

A Tabela 7 apresenta as correlações entre as variáveis. Inicialmente, os valores entre idade e experiência profissional apresentaram correlações altas, sendo que, a partir do teste de multicolinearidade, eliminei a variável idade. Também foram verificados os fatores de VIF que estavam dentro da normalidade e com valores inferiores a 5, não tendo sido identificado nenhum problema adicional de multicolineariedade entre as variáveis. As variáveis foram, assim, consideradas adequadas para o teste de regressão.

Tabela 7 – Correlações

	Tempo de Empr	Tamanho empresa	Gênero	Complex. (inv)	Tamanho equipe	EP	EGP	FTGP	FTCP	ICK	ECF	SPE	SPEQ
Tempo Empresa	1												
Tamanho empresa	0,056	1											
Gênero	-0,093	-0,094	1										
Complexidade (inv)	-0,027	-,364**	,176**	1									
Tamanho equipe	-0,095	0,105	-0,081	-,152*	1								
EP - Experiência profissional	0,108	0	-,125*	-0,108	0,062	1							
EGP - Experiência como GP	,156*	0,042	-0,051	-,141*	,151*	,422**	1						
FTGP - Formação (Treinamento em GP)	0,045	-0,046	0,066	-0,075	,142*	,203**	,282**	1					
FTCP - Formação (Certificação)	0,032	-0,084	0,036	0,078	0,015	-0,028	-0,115	-,174**	1				
ICa MC-Cog	,143*	0,001	-0,005	-,176**	0,017	0,005	0,059	-0,017	0,02	1			
ICb Mot-Com	0,044	-0,032	-0,087	-,153*	0,064	0,067	0,105	-0,078	0,016	,589**	1		
SPE	,176**	0,003	0,078	,186**	-0,051	-0,078	0,076	-0,117	0,028	,244**	,222**	1	
SPEQ	,151*	0,012	0,04	-0,112	-0,028	0,087	0,015	0,032	-0,028	,301**	,312**	,463**	1

Fonte: elaborada pelo autor.

3.5.2.

Regressão Geral

A Tabela 8 apresenta os resultados dos testes estatísticos das hipóteses na amostra geral. Já a Tabela 9, traz os resultados para os gerentes que detinham autonomia sobre a equipe de projetos. Para cada variável dependente, foram considerados dois modelos. O Modelo 1 incluiu somente as variáveis de controle e o Modelo 2 é o modelo completo. Além das variáveis de controle, foram incluídos as variáveis independentes e os testes de moderação.

Vale ressaltar que este estudo considera somente duas variáveis dependentes. Apesar da escala de sucesso de projetos, proposta por Shenhar e Dvir (2010), ter cinco dimensões de sucesso, não existe argumento confiável em uma amostra genérica e não controlada em relação, não só à autonomia, mas à alçada do gerente de projetos, que justifique testar todas as dimensões. Mesmo que existisse uma relação estatística, existiria um problema de validade. Sendo assim, as variáveis dependentes testadas são somente as que estão ligadas diretamente ao gerente de projetos e sob a sua eventual influência durante o tempo de execução do projeto: eficiência do projeto e sucesso da equipe de projetos.

Em relação à eficiência do projeto, foi confirmada a hipótese H1. Para a formação, o treinamento em gestão de projetos apresentou um impacto negativo (β padr. = -1,009; p = 0,0001) no desempenho dos projetos internacionais, que são trabalhados remotamente, na amostra deste trabalho. Este impacto direto negativo pode ter ocorrido devido ao reforço das competências técnicas nos treinamentos, que, apesar da expectativa de impactar positivamente, podem ser influenciadas pelas diferenças culturais na transferência de conhecimento.

A hipótese H2 não foi confirmada, pois a relação não foi significativa. A experiência do gerente de projetos, medida pelo tempo, depende do aprendizado ao longo do tempo. Neste caso, dependeria do aprendizado no contexto de projetos virtuais internacionais, que não foi medido diretamente.

Embora a inteligência cultural na dimensão ICK (metacognitiva–cognitiva) tenha uma influência positiva na eficiência do projeto, não foi encontrada nenhuma moderação em relação à formação e experiência. Ou seja, as hipóteses H1a e H2a não foram confirmadas.

De acordo com os resultados, a dimensão ECF (motivacional–comportamental) da inteligência cultural não exerce influência direta, mas modera a relação entre a formação do gerente de projetos, considerando o seu treinamento, e a eficiência do projeto. Isto confirma a hipótese H1c. A moderação positiva inverte a relação negativa do efeito da formação, tornando positiva a relação (β padr. = 1,156; p = 0,090).

Quanto à formação do gestor de projeto e a equipe de projeto, a moderação da hipótese H1d não foi confirmada na amostra geral. No entanto, na amostra que levou em consideração gerentes com autonomia, a hipótese foi confirmada parcialmente (β padr. = -1,692; $p = 0,035$) e maior ensino formal com autonomia afetou negativamente a relação com a equipe de projeto. Como o resultado não foi similar na amostra geral, estima-se que a autonomia com a legitimidade do ensino, nestes casos, possa trazer uma postura mais autoritária.

Como foi mencionado no desenvolvimento das hipóteses, pela ênfase e predominância da capacidade técnica, tanto na formação como na experiência dos gerentes de projeto, não foram desenvolvidas hipóteses em relação ao desempenho da equipe, partindo da premissa que seria dependente das capacidades transversais. A expectativa, neste trabalho, é que a moderação, a partir das duas dimensões da inteligência cultural na proposta da escala, viesse a influenciar as relações entre a formação e experiência na equipe de projetos.

No entanto, os resultados indicam uma relação direta positiva entre a formação, considerando a educação formal por estudos em pós-graduação e superiores, e o sucesso da equipe de projetos. Embora esta relação não tenha sido considerado como hipótese, concebendo um projeto em ambiente de diferentes culturas, eventualmente, pelo reconhecimento pela formação, esse resultado é algo que merece ser avaliado mais especificamente.

As relações de moderação apresentam resultados interessantes, dependendo da variável. Em relação à experiência, ao considerar a experiência profissional geral, a maior experiência do gerente indica que a inteligência cultural na dimensão metacognitiva-cognitiva torna positiva a relação entre a experiência profissional e o impacto na equipe de projetos. Isto confirma parcialmente a hipótese H2b, pois experiência geral afetou positivamente (β padr = 1,440; $p = 0,093$), mas experiência específica afetou negativamente as relações (β padr = -12,417; $p = 0,020$). Supõe-se que a formação específica desenvolva competências técnicas e normativas gerando rigidez, quando estas não são associadas com o desenvolvimento comportamental.

Em relação à experiência, ao considerar a experiência profissional geral, a maior formação do gerente indica que a inteligência cultural na dimensão metacognitiva-cognitiva acentuou a relação negativa entre a experiência profissional e o impacto na equipe de projetos, confirmando a hipótese H1b para a amostra geral (β padr = -0,848, $p = 0,095$) e para a amostra parcial (β padr. = -1,265; $p = 0,055$). Uma possibilidade para justificar tal ocorrido é que há um reforço de competências técnicas e normativas, em detrimento de competências comportamentais que afetam o relacionamento com a equipe.

A hipótese H2c, que leva em consideração a ECF como atenuadora da relação entre experiência do gerente e eficiência do projeto, não foi confirmada nem na amostra geral nem na amostra de gerentes com autonomia. Em contrapartida a ECF é atenuadora na relação entre experiência do gerente e equipe do projeto na amostra geral (β padr. = 13,734; $p = 0,009$). O comportamento e a motivação, juntos com experiência do gestor de projetos, demonstram uma relação positiva no impacto da equipe. Estima-se que esse impacto ocorra ao se estimular as competências comportamentais dos membros que, por consequência, têm impacto positivo na relação e sucesso.

Tabela 8 – Resultados da regressão

GERAL	EFICIÊNCIA DO PROJETO				IMPACTO NA EQUIPE			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2	
Variáveis de Controle	Beta padr.	Signific.	Beta padr.	Signific.	Beta padr.	Signific.	Beta padr.	Signific.
Tempo de Empresa	-0,148	0,013	-0,103	0,805	0,036	0,554	0,773	0,068
Gênero	0,077	0,209	0,079	0,185	0,064	0,309	0,043	0,478
Autonomia (inv)	-0,103	0,089	-0,124	0,033	-0,115	0,064	-0,118	0,049
Complexidade (inv)	0,145	0,023	0,203	0,001	-0,128	0,050	-0,034	0,600
Tamanho equipe	-0,154	0,011	-0,172	0,004	-0,068	0,270	-0,055	0,358
Tamanho emp. (\$)	0,018	0,773	0,038	0,578	-0,091	0,159	-0,046	0,498
Variáveis Independente								
EP - Experiência profissional			0,225	0,578			-0,675	0,101
EGP - Experiência como GP			2,494	0,572			-1,625	0,716
FTGP - Formação (Treinamento em GP)			-1,090	0,001			-0,154	0,644
FTCP - Formação (Certificação)			-0,016	0,968			-0,055	0,889
ICK MC-COG			0,934	0,035			0,884	0,030
ECF MOT-COMP			-0,136	0,770			-0,222	0,553
Moderação								
ICK x EP			-0,221	0,794			1,440	0,093
ICK x EGP			-6,485	0,223			-12,417	0,020
ICK x FTGP			-0,018	0,971			0,848	0,095
ICK x FTCP			-0,319	0,474			0,564	0,212
ECF x EP			-0,098	0,886			-0,750	0,279
ECF x EGP			3,904	0,450			13,734	0,009
ECF x FTGP			1,156	0,090			1,088	0,115
ECF x FTCP			0,356	0,468			-0,452	0,365
ECF x FEF			-0,110	0,848			-1,386	0,018
OUTROS	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2	
N	270		270		272		272	

R ²	0,091	0,276	0,040	0,239
R ² Ajustado	0,070	0,215	0,018	0,169
Anova - Regressão Sig	0,000	0,000	0,092	0,001

Tabela 9 – Resultados da regressão para gerentes com autonomia

AUTONOMIA	EFICIÊNCIA DO PROJETO		IMPACTO NA EQUIPE	
	Modelo 2		Modelo 2	
Variáveis de Controle	Beta padr.	Signific.	Beta padr.	Signific.
Tempo de Empresa	0,136	0,060	0,166	0,028
Gênero	0,089	0,225	0,076	0,320
Complexidade (inv)	0,278	0,000	-0,011	0,888
Tamanho equipe	-0,086	0,238	-0,025	0,740
Tamanho emp. (\$)	0,097	0,194	0,050	0,945
Variáveis Independente				
EP - Experiência profissional	0,104	0,913	-1,417	0,159
EGP - Experiência como GP	0,840	0,219	0,992	0,165
FTGP - Formação (Treinamento em GP)	-1,425	0,001	-0,450	0,299
FTCP - Foremação (Certificação)	-0,199	0,669	-0,532	0,275
ICK MC-COG	1,123	0,044	-1,087	0,278
ECF MOT-COMP	0,016	0,979	1,075	0,095
Moderação				
ICK x EP	-0,301	0,757	0,637	0,532
ICK x EGP	-1,337	0,043	-1,063	0,123
ICK x FTGP	-0,160	0,798	-1,265	0,055
ICK x FTCP	-0,699	0,188	0,616	0,268
ECF x EP	0,049	0,970	0,949	0,484
ECF x EGP	0,538	0,569	-0,098	0,921
ECF x FTGP	1,564	0,073	1,753	0,054
ECF x FTCP	0,933	0,104	-0,011	0,986
ECF x FEF	-0,829	0,277	-1,692	0,035
OUTROS	Modelo 2		Modelo 2	
N	185		185	
R ²	0,303		0,239	
R ² Ajustado	0,205		0,169	
Anova - Regressão Sig	0,000		0,001	

A Tabela 10, a seguir, apresenta, resumidamente, o resultado das avaliações das hipóteses.

Tabela 10 - Resumo da avaliação das hipóteses

Hipótese	Amostra Geral	Efeito da autonomia	Observação
H1 A formação do gerente de projetos afeta negativamente a eficiência do projeto em múltiplas culturas.	Confirmada	Confirmada	A formação específica em gestão de projetos afeta negativamente tanto na amostra geral, como em contexto de autonomia. Supõe-se que a formação específica desenvolva competências técnicas e normativas gerando rigidez

			quando não associadas com o desenvolvimento comportamental.
H2 A experiência do gerente de projetos afeta negativamente a eficiência do projeto em múltiplas culturas.	Não confirmada	Não confirmada	A experiência, medida em tempo, parece não refletir a aprendizagem individual. A experiência obtida pode ter sido restrita ou ocasional. Não sendo o tempo de experiência uma paridade com a qualidade ou intensidade da experiência.
H1a A inteligência cultural, na dimensão ICK, atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e a eficiência do projeto.	Não confirmada	Não confirmada	
H1b A inteligência cultural, na dimensão ICK acentua a relação entre a formação do gerente de projetos e a equipe de projetos.	Confirmada	Confirmada	Acentua a relação negativa entre formação do gerente e a equipe de projetos visto que reforça competências técnicas e normativas em detrimento de competências comportamentais que afetam o relacionamento com a equipe.
H2a A inteligência cultural, na dimensão ICK, atenua a relação entre a experiência do gerente de projetos e a eficiência do projeto.	Não confirmada	Não confirmada	Similar ao anterior. Acentua a relação negativa entre experiência do gerente e sucesso de projetos visto que reforça competências técnicas e normativas em detrimento de competências comportamentais que afetam o relacionamento com a equipe e a eficiência de projeto.
H2b A inteligência cultural, na dimensão ICK acentua a relação entre a experiência do gerente de projetos e a equipe de projetos.	Confirmada parcialmente	Não confirmada	Confirmada parcialmente pois experiência geral afeta positiva, mas experiência específica afeta negativamente. Supõe-se que a formação específica desenvolva competências técnicas e normativas gerando rigidez quando não associadas com o desenvolvimento comportamental.
H1c A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e a eficiência do projeto.	Confirmada	Confirmada	Afeta positivamente a relação com o sucesso de projeto por estimular as competências comportamentais que por consequência tem impacto positivo na eficiência do projeto.
H1d A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a formação do gerente de projetos e a equipe de projeto.	Não confirmada	Confirmada	A formação específica em gestão de projetos juntamente com autonomia e o componente comportamental afeta positivamente a relação com a equipe de projetos.
H2c A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a experiência do gerente de projetos e a eficiência do projeto.	Não confirmada	Não confirmada	
H2d A inteligência cultural, na dimensão ECF, atenua a relação entre a experiência do gerente de projetos e a equipe de projeto.	Confirmada	Não confirmada	Afeta positivamente a relação com a equipe de projeto por estimular as competências comportamentais que por consequência tem impacto positivo na relação e sucesso.

Quando analisados genericamente, os resultados obtidos indicam que a formação e experiência do gestor de projetos é focada em ferramenta e boas práticas. Algumas competências comportamentais desejáveis, como liderança, comunicação e negociação, não parecem ser foco de desenvolvimento, sendo preteridas ao em relação ao desenvolvimento técnico.

A seleção de gestores de projeto para atuação em projetos transnacionais, normalmente, é técnica e se agrava em ambiente cultural distinto. Apesar das certificações, competências técnicas e normativas serem qualificadoras, os resultados mostram que essas têm impacto apenas para colocação e legitimidade para atuação como gestor de projetos.

Seria mais adequado que gerentes de projeto fossem selecionados não somente por competências técnicas e normativas, mas pelo potencial em relação às competências comportamentais. Isto foi confirmado, de certa forma, pela ECF, que se apresentou como potencializadora de capacidades comportamentais. Ou seja, o motivacional e o comportamental dão ao gerente de projetos a capacidade de engajar a equipe e obter maior sucesso nos projetos, atenuando efeitos negativos de normatividade.

A experiência geral, quando potencializada pela ECF, tem efeito positivo, por trazer competências gerais aplicáveis a tipos diferentes de situações. Dessa maneira, existe, sim, efeito positivo de ICK, mas considerando-se que a formação técnica parece potencializar apenas características técnicas e normativas, que afetam negativamente sucesso de projeto.

No entanto, apesar da escolha e justificativa do uso do conceito bidimensional de inteligência cultural, parece ser necessário compreender melhor a relação entre ICK e ECF (Ott & Michailova, 2018). Os conceitos parecem ser interdependentes, sendo que ICK aparenta ser necessário para ECF e o efeito de ECF de maior potencial, pois parece considerar realmente uma adaptação.

3.6.

Discussão

Neste estudo, foi analisado o efeito moderador da inteligência cultural na relação entre as características pessoais dos gerentes de projetos, considerando a sua formação e experiência, relacionadas às duas dimensões do sucesso de projetos - a eficiência do projeto e a equipe de projetos. Buscou-se ir além da investigação do efeito direto da inteligência cultural (Ott & Michailova, 2018), para compreender como pode potencializar as características dos gerentes de projetos em relação ao sucesso de projetos.

Em relação à inteligência cultural, é possível considerar uma estrutura bidimensional, como proposto por Bückner et al. (2015), que agrega as quatro dimensões propostas por Ang et al. (2006): Inteligência Cultural de Conhecimento Internalizado (ICK), que considera as dimensões metacognitiva e cognitiva em conjunto; Inteligência Cultural de Flexibilidade Efetiva (ECF), que considera as dimensões motivacional e comportamental.

Com essas constatações, é possível complementar a compreensão do efeito das características gerenciais no nível intermediário no desempenho, neste caso, dos gerentes de projetos, em duas das dimensões do sucesso de projetos. Essa é uma lacuna da teoria do alto escalão (Hambrick & Mason, 1984), pela compreensão da discricionariedade gerencial dos gestores intermediários no desempenho das organizações (Wangrow et al., 2015). Compreender o efeito do gerente de projetos no sucesso dos projetos é necessário, pela crescente importância estratégica dos projetos para as organizações (Bradley, 2010; Breese, 2012; Coombs, 2015; Serra & Kunc, 2015). Essas análises podem ser contributivas, principalmente, porque projetos se tratam de organizações provisórias (PMI, 2004) e semiautônomas (Sierra et al., 2020), que impactam de forma duradoura as organizações, mesmo depois de finalizados (Eskerod et al., 2015).

O impacto esperado dos gerentes de projeto tem sido reconhecido pelo valor dado às certificações e formações (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Meredith & Zwikael, 2020) e com a expectativa de um efeito estratégico no sucesso dos projetos (Shenhar & Dvior, 2007). No entanto, este impacto precisa ir além destas características ligadas à formação e à experiência focada no uso das técnicas e boas práticas de gestão de projetos, consideradas competências técnicas, para o desenvolvimento e uso de competências transversais para que se possa potencializar o seu impacto (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Meredith & Zwikael, 2020). Este impacto é ainda mais desafiado pela crescente participação dos gerentes de projeto em projetos internacionais (Ika et al., 2020), ao atuarem em contexto que envolvem participantes de outras culturas (Henderson, Stackman, & Lindekilde, 2018).

Uma contribuição importante deste trabalho foi avaliar gerentes de projetos que trabalham virtualmente em projetos internacionais, interagindo com outras culturas (Ott & Michailova, 2018). Além do teste geral, neste estudo, foram realizados outros testes, para avaliar o efeito da autonomia do gerente de projetos na mesma relação moderada, de forma a refinar a identificação deste efeito.

A formação dos gerentes de projetos pode ter um efeito direto adverso na eficiência do projeto nos ambientes interculturais de projetos internacionais em equipes de trabalho remoto. Este contexto parece ser ainda mais complexo, agravando os resultados que indicam que a formação de gestores de projeto, predominantemente focada nas técnicas e boas práticas, é, usualmente, relacionada à eficiência no triângulo de ferro, ou seja, na eficiência dos projetos, o que não garante o sucesso nesta perspectiva. Existem dois aspectos a serem

considerados, sendo o primeiro o sucesso na eficiência do projeto, considerando o triângulo de ferro, que vai além do domínio das técnicas e boas práticas, embora essas sejam úteis (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Meredith & Zwikael, 2020). Entretanto, também parece indicar que, apesar do conhecimento do ambiente cultural ser importante (Bücker et al., 2015), parece não atenuar o efeito. De forma geral, embora exista um apelo pelo efeito de Inteligência Cultural de Conhecimento Internalizado (ICK), que considera as dimensões metacognitiva e cognitiva em conjunto, os resultados parecem indicar que a ICK, de forma isolada, tem um efeito direto, mas não relacionado ao efeito das características de formação ou experiência do gerente de projetos na eficiência do projeto. Já a Inteligência Cultural de Flexibilidade Efetiva (ECF), que considera os efeitos motivacionais e comportamentais, modifica o efeito. No entanto, apesar de dimensões distintas, o ganho em ICK pode afetar a potencialização da ECF, ou seja, sua motivação e comportamento (Reichard et al., 2015).

Gerentes de projetos com mais autonomia e com formação a partir do treinamento ainda mantêm um efeito direto negativo nas relações investigadas. Mesmo com o conhecimento da cultura (ICK), a autonomia parece, eventualmente, reforçar a experiência. Porém, para a ECF, ainda modifica o efeito, tornando-o positivo para a formação na eficiência do projeto.

Para o efeito sobre a equipe de projetos, espera-se que o gerente de projetos utilize ainda mais suas capacidades transversais. O relacionamento com a equipe envolve diversos aspectos comportamentais, como conflitos, engajamento, relacionamento e liderança. Para a equipe, a educação formal tem um impacto direto.

Já as relações moderadas são bem mais complexas. O conhecimento da cultura (ICK) reforça a formação e experiência do gerente de projetos. A formação tem o efeito negativo reforçado e a experiência profissional geral tem um efeito positivo, no entanto, a experiência como gerente de projetos reforça o efeito negativo.

De outra maneira, a ICK, com a influência da ECF, modera a formação como gerente de projetos, tornando o efeito positivo.

De forma similar para a equipe de projetos, a autonomia reforça algumas características dos gerentes de projeto. A formação, considerando o treinamento, tem impacto negativo, quando inclui a ICK, mas positivo considerando ECF.

Resumindo, a formação e a experiência em gestão de projetos do gerente de projetos enfatizam aspectos técnicos do gerente de projetos. Estes aspectos em ambiente de projetos internacionais em relacionamento remoto com equipes interculturais não mostram efeito significativo (positivo ou negativo) para a formação específica na eficiência do projeto.

A formação foi significativa em relação às horas de treinamento, o que pode indicar que a atualização do gerente de projetos tem um efeito importante. Este efeito é confirmado ao ser moderado pela ECF, quando passa a ter um efeito positivo. Este efeito fica confirmado

também para situações em que o gerente de projetos tem autonomia em relação à formação da equipe de projetos. Embora existam estudos que indiquem a importância das competências técnicas dos gerentes de projeto (Meredith, Shafer, & Mantel, 2018), muitas outras pesquisas reforçam a lacuna e a importância do desenvolvimento de competências transversais (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Apesar de menções às competências transversais, no PMBok, predomina a ênfase nas competências técnicas (Pant & Baroudi, 2008). Estudos futuros poderiam investigar melhor a formação adicional dos gerentes de projeto em relação à eficiência.

A ICK, ao interagir com a experiência do gerente de projetos em ambiente de autonomia, apresenta um efeito negativo na eficiência do projeto. Apesar do conhecimento do ambiente cultural e da eventual capacidade de se comunicar em um determinado idioma, a autonomia, da forma que avaliei neste trabalho, parece reforçar a experiência anterior do gerente de projetos. Da mesma forma que para a formação, a experiência precisa ser mais bem investigada para, compreender que tipo de aprendizagem ao longo do tempo acontece e em quais contextos. Adicionalmente, existe a crítica de que medir tempo não garante a taxa de aprendizado e nem seu conteúdo.

Ao considerar o sucesso na dimensão da equipe de projetos, as competências passam a ser outras e acrescentam outros desafios ao gerente de projetos, sendo que, de certa forma, reforçam o que foi mencionado. No entanto, a experiência profissional do gerente de forma mais ampla parece ter um efeito distinto, pois, quando moderado pela ECF, apresenta um efeito positivo. Tanto esse resultado quanto os demais parecem indicar que a ICK, embora contribua para a compreensão do ambiente cultural, o que influencia, por exemplo, a comunicação, não demonstra ter tanto efeito, mas a ECF parece operacionalizar a partir da motivação e do comportamento. Este resultado contribui para compreender melhor o efeito da inteligência cultural, no contexto estudado. No entanto, apesar de já ter sido escolhido e justificado o uso do conceito bidimensional de inteligência cultural, parece ser necessário compreender melhor a relação entre ICK e ECF (Ott & Michailova, 2018). Os conceitos parecem ser interdependentes e o efeito de ECF, de maior potencial, pois parece considerar realmente uma adaptação. Neste caso, pode ser interessante avaliar, de forma longitudinal, as dimensões da inteligência cultural, seja de forma qualitativa (Bakarat et al., 2015), ou mesmo quantitativa.

A influência da autonomia precisa ser mais bem estudada e aprofundada, para avaliar a influência dos gerentes de projetos no sucesso dos projetos. Embora esta tese traga um contexto de projetos internacionais remotos, estudos que busquem compreender a autonomia e o grau de autonomia parecem ser interessantes, para poder avaliar em quais condições a discricionariedade aumenta. Outro aspecto seria compreender em quais condições de autonomia o gerente de projetos passa a influenciar indubitavelmente outras dimensões de

sucesso de projetos, como nas dimensões do cliente, do sucesso comercial e para o futuro da organização. Ainda, a experiência do gerente de projetos medida em tempo parece não refletir a aprendizagem individual. Tempo de experiência é uma medida variável de acordo com intensidade e qualidade da experiência. Neste caso sugere-se o uso de outra medida.

Em relação às limitações deste trabalho, estas se deram pelo uso da autopercepção do gerente de projetos, assim como pelo uso de escala para a avaliação da inteligência cultural com duas dimensões (Bücker et al., 2016) e da avaliação do sucesso do projeto nas dimensões eficiência e equipe de projetos (Shenhar & Dvir, 2010). Apesar desta limitação, cuidados foram tomados na forma pela qual foram apresentadas as assertivas, bem como no uso do teste de Harman, como recomendado por Podsakoff et al. (2003).

Conclusão da tese

Esta tese partiu de dois estudos para entender o papel moderador da inteligência cultural na relação entre as características dos gerentes de projeto e o sucesso dos projetos. O primeiro estudo teve como objetivo identificar a base intelectual e a pesquisa atual em inteligência cultural. Para isto, realizou-se um estudo bibliométrico, composto de análise de citação, cocitação e pareamento.

Como decorrência do estudo bibliométrico, foi possível definir a estrutura intelectual do campo Inteligência Cultural, bem como a pesquisa atual. Enquanto a estrutura intelectual está definida por três *clusters*, sendo estes “O conceito de IC” (CC3), “Operacionalização do Conceito de IC” (CC1) e “IC e o Contexto Cultural” (CC2), a pesquisa atual está definida pelos *clusters* “O efeitos de IC na Diversidade Cultural” (BC2), “IC – Habilidades e Capacidades Individuais” (BC3) e “IC – Desempenho da Liderança e de Indivíduos” (BC1).

“IC - Desempenho e Liderança de Indivíduos” (BC1) representa um conjunto de estudos predominantes atualmente. Esta orientação de pesquisa atual é influenciada pelos artigos da estrutura intelectual que se dedicaram a investigar a “IC e o Contexto Cultural” (CC2). Basicamente, estes estudos dão continuidade, e utilizam parte ou completamente, a escala de IC, apresentada por Ang et al. (2007). Em geral, os artigos deste subtema da pesquisa atual medem efeitos diretos da IC ou de algum de seus fatores em relação a algum desempenho, em conjunto com outros fatores ou características do indivíduo. Uma parte significativa dos estudos examina a influência, direta ou indireta, da IC em trabalhadores expatriados. Estes estudos indicam que a inteligência cultural influencia aspectos relacionados à Teoria do Comportamento Planejado (Remhof, Gunkel, & Schlaegel), o ajuste cultural (Lee & Sukoko, 2010; Gudmundsdottir, 2013; Malek & Budhwar, 2013; Lee, Veasna, & Sukoco, 2014; Chen, 2015; Jyoti & Kour, 2015; Zhang & Oczkowski, 2016), choque cultural (Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011), distância cultural (Zhang, 2013) e inteligência emocional (Lin, Chen & Song, 2012).

“IC - Habilidades e Capacidades Individuais” (BC3) reúne trabalhos derivados dos fatores anteriores, mas influenciados pela necessidade de “operacionalização do conceito de IC” (CC1). Estes trabalhos também utilizam, em geral, a escala de IC. Avaliam a influência da IC, em conjunto com outros construtos, para explicar o desenvolvimento de uma competência multicultural (Varela & Gatlin-Watts, 2014; Leung, Ang & Tan, 2014; Rosenblatt, Worthley, & MacNAb, 2013; Erez, 2013; Mor, Morris & Joh, 2013). Tua (2015) avaliou a inteligência cultural de líderes no relacionamento da orientação empreendedora e inteligência competitiva. Ramsey et al. (2016) verificou que a IC é mais adequada para buscar resultados relacionados

com aspectos interpessoais, como liderança. Os artigos examinam o efeito de IC no desempenho de gestores internacionais, pela relação com a satisfação com o trabalho (Barakat et al, 2015; Lisak & Erez, 2015; Buecker et al., 2014), autoeficácia (Bucker & Korzilius, 2015), responsabilidade social corporativa (Tuan, 2016). O trabalho de Buer, Furrer e Lin (2015) avaliou a escala de IC, e argumentou que, no lugar das quatro dimensões, uma estrutura de duas dimensões representa melhor o construto: conhecimento cultural internalizado e flexibilidade cultural efetiva.

“O Efeito da IC na Diversidade Cultural” (BC2) representa uma frente de pesquisa emergente, mais recente e diversa das anteriores. Esta frente de pesquisa é influenciada pelos trabalhos relacionados à “Operacionalização do Conceito de IC” (CC1). Os autores buscam aprofundar e avançar os trabalhos anteriores, pela necessidade da melhor compreensão da influência da IC, principalmente, das dimensões que a compõem, em função da situação e do contexto (Ott & Michailova, 2018) e do que pode ser invariante independentemente dos contextos (Schlagel & Sarstedt, 2016). Embora a investigação de efeitos de dimensões específicos da escala de IC de quatro dimensões permaneça (Ott & Michailova, 2018; Dheer & Lenartowicz, 2017; Lorenz et al, 2017), Bucker, Furrer e Ween (2016) argumentam que pode ser mais bem representado por uma estrutura bidimensional em comparações entre culturas, e AL-Dossary (2016), em uma só dimensão, aponta uma escala de IC de cinco dimensões para a organização (Lima et al., 2016).

O primeiro estudo trouxe duas contribuições principais. A primeira contribuição foi a identificação dos trabalhos e temas que influenciam a pesquisa atual em inteligência cultural. Também se identificou a tendência de pesquisas em IC, em complemento à duas revisões anteriores, mas atualizando-as em aspectos relevantes. Uma das constatações é um desafio metodológico. A pesquisa em IC é predominantemente quantitativa, como a desta tese, e com o uso de escalas de autopercepção. No entanto, o levantamento bibliométrico indicou uma fragilidade na aplicação da escala de IC, portanto, estendemos a aplicação da escala de sucesso em projetos, que colocaria em discussão, inclusive, resultados anteriores. Esta fragilidade foi colmatada no estudo 2 desta tese. Adicionalmente, propõem-se trabalhos e pesquisas futuras, dentre essas, compreender a IC ao potencializar competências técnicas de gestores, bem como avaliar a influência de unidades semiautônomas, a partir de seus gestores, no desempenho.

O segundo estudo desta tese teve como objetivo desenvolver um modelo representando o efeito moderador da inteligência cultural na relação entre as características dos gerentes e o sucesso dos projetos, além de avaliar o desempenho dos gerentes, a partir de suas características e da influência da inteligência cultural. Para isto, utilizou-se uma amostra de gestores de projetos que atuaram em projetos internacionais, coletada a partir de contatos do LinkedIn. As informações coletadas consideraram características dos gestores e

o uso de escalas para a inteligência emocional e sucesso de projetos. Ao total, 332 respostas foram coletadas e, para análise dos dados, utilizou-se a regressão linear múltipla.

Em relação ao estudo, pode-se afirmar que a formação dos gerentes de projetos pode ter um efeito direto adverso na eficiência do projeto nos ambientes interculturais de projetos internacionais em equipes de trabalho remoto. Apesar do conhecimento do ambiente cultural ser importante (Bücker et al., 2015), não parece atenuar o efeito.

Ainda, os resultados parecem indicar que a Inteligência Cultural de Conhecimento Internalizado (ICK), de forma isolada, tem um efeito direto, mas não em relação ao efeito das características de formação ou experiência do gerente de projetos na eficiência do projeto.

Já a Inteligência Cultural de Flexibilidade Efetiva (ECF), que considera os efeitos motivacionais e comportamentais, modifica o efeito. Gerentes de projetos com mais autonomia, com formação a partir do treinamento, ainda mantém um efeito direto negativo na análise das relações. No entanto, a educação formal mais avançada parece ter um efeito positivo na eficiência dos projetos de forma isolada. Mesmo com o conhecimento da cultura (ICK), a autonomia parece, eventualmente, estar reforçando a experiência, porém, para a ECF, ainda modifica o efeito, tornando-o positivo para a formação na eficiência do projeto.

O conhecimento da cultura (ICK) reforça a formação e experiência do gerente de projetos, sendo que a formação tem o efeito negativo reforçado. A experiência profissional geral apresentou um efeito positivo, no entanto, a experiência como gerente de projetos, reforça o efeito negativo. Já a influência da ECF, a experiência modera a formação como gerente de projetos, tornando o efeito positivo, mas inverte o da formação tradicional.

De forma similar para a equipe de projetos, a autonomia reforça algumas características dos gerentes de projeto. A formação envolvendo o treinamento, tem impacto negativo, quando relacionada à ICK, mas positivo, considerando ECF.

A formação foi significativa em relação às horas de treinamento, o que pode indicar que a atualização do gerente de projetos tem um efeito importante. Este efeito é confirmado ao ser moderado pela ECF, que passa a ter um efeito positivo. Já a experiência profissional do gerente, de forma mais ampla, parece ter um efeito distinto, quando moderado pela ECF, pois apresenta um efeito positivo.

O segundo estudo contribui para o melhor entendimento da discricionariedade do gerente de projetos que atua internacionalmente em projetos remotos, no desempenho dos projetos, na sua alçada de influência. Em especial, o estudo indica que as competências técnicas dos gerentes de projetos são reforçadas pela sua formação e experiência. O estudo contribui para compreender a importância da IC como moderadora, mas indicando que a ICK somente não potencializa o desempenho. Parece haver a indicação da ICK como antecedente importante da ECF, que exerce efeito, potencializando o efeito do gerente. Também alerta

para a necessidade de se rever a ênfase dada somente às características técnicas dos gerentes de projetos.

Metodologicamente, fora os cuidados na aplicação e verificação de viés no uso de ambas as escalas de autopercepção, a forma de aplicação da escala de sucesso de projetos parece ser uma contribuição, ao inovar para evitar vieses na avaliação de desempenho.

5

Referências Bibliográficas

Aguinis, H., Gottfredson, R., & Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying, and handling outliers. *Organizational Research Methods*, 16 (2), 270-301.

Ahadzie D., Proverbs D., & Sarkodie-Poku, I. (2014). Competencies required of project managers at the design phase of mass house building projects. *International Journal of Project Management*, 32(6), 958-969.

Ang, S., Van Dyne, L., Yee, N.K., Koh, C. (2004). The measurement of cultural intelligence. Paper presented at the *Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, LA.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. (2006). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100—123.

Ang, S., Van Dyne, L., Rockstuhl, T. (2015). Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity. In M.J. Gelfand, C.Y. Chiu, & Y.Y Hong (Eds.), *Handbook of advances in culture and psychology*, 5: 273-323. New York: Oxford University Press.

Appadurai, A. (2000). Grassroots globalization and the research imagination. *Public Culture*, 12, 1–19.

Avolio, J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421 – 449.

Bergh, D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D., Boyd, B., Su, P., Lau, C., & Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37: 477–497.

Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2008), CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 29: 615–633.

Binet, A., Simon, T. (1908). Le developpement de l'intelligence chez les enfants. *L'Annee Psychologique*, 14, 1-94.

Blixt, C., Kirytopoulos, K., 2017. Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal Public Sector Management*, 30, 286–300.

Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889-902.

Bjorvatn, T., & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *International Journal of Project Management*, 36 (6), 876-888.

Bücker, J., Furrer, O., & Peeters Weem, T. (2016). Robustness and cross-cultural equivalence of the Cultural Intelligence Scale (CQS). *Journal of Global Mobility*, 4(3), 300-325.

Caruso, D. R., Mayer, J. D., Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 55 – 74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Creswell, J. (2014). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE.

Crowne, T. A. (2013) An Empirical Analysis of Three Intelligences. *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 45, No. 2, 105–114.

Dewey J. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. New York, NY: Henry Holt.

Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E. & Johnson, J. (2011) Strategic decision making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*, 46(2), 194–204.

Earley, P. C., Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Earley, P. C., Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (1), 100—115.

Eisenhardt, K. K.; Zbaracki, M. J. (1992) Strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, v. 13, pg. 17–37.

Elbanna, S. (2006) Strategic Decision making: Process Perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 1–20.

Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management—Past and Present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.

Fellows, R., & Liu, A. (2016). Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects, *International Journal of Project Management*, 34(2), 246-257,

Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.

Frederickson, J. W. (1984) The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. *Academic of Management Journal*, v. 27 (3), pg. 445-466.

Gardner, H. (1983) *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gemünden, H., Salomo, S., & Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management*, 23(5), 366-373.

Gil, A. C. (1996) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Giddens, A. (2000) *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. New York: Routledge.

Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998) What makes a leader. *Harvard Business Review*, November-December, 93-102.

Guerrazzi, L., Serra, F., Scaciotta, V., & Ferreira, M. (2018). The Struggle for survival: threats to the new and small. *Academy of Management Proceedings*.

Hales, J. (2017). *2017 Top-Paying Certifications*. Retrieved from <https://www.globalknowledge.com/us-en/resources/resource-library/articles/2017-top-paying-certifications/#gref>.

Hambrick, D. C.; Mason, P. A. (1984) Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, New York, v. 9, n. 2, p. 193-206.

Haselton, M. G.; Nettle, D.; Andrews, P. W. (2005) The evolution of cognitive bias. In: *Handbook of Evolutionary Psychology*, Buss, D. M. (Ed.), pg. 724-746, Hoboken, NJ: Wiley.

Henderson L., & Stackman R. (2010). An Exploratory Study of Gender in Project Management: Interrelationships with Role, Location, Technology, and Project Cost. *Project Management Journal*, 41(5), 37-55.

Henderson, L., Stackman, R., & Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*, 36(7), 954-967.

Hofstede, G. (1983) 'The cultural relativity of organizational practices and theories'. *Journal of Business Studies*, 14/2: 75-90.

Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

Hough, J. R.; White, M. A. (2003) Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, v. 24 (5), pg. 481–489.

Huff, A. (2009). *Designing research for publication*. Thousand Oaks: SAGE.

Johnson, J., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Discriminant validity of self-reported emotional intelligence: A multitrait-multisource study. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 70, n. 4, 672-694.

Judge, T. A., Colbert, A. E., Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542 – 552.

Ko, D.-G., & Kirsch, L. (2017). The hybrid IT project manager: One foot each in the IT and business domains. *International Journal of Project Management*, 35(3), 307–319.

Lam, L. T., & Kirby, S. L. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance, *The Journal of Social Psychology*, 142:1, 133-143.

Mattar, F. N. (2007) *Pesquisa de Marketing*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Martens, C., Machado, F., Martens, M., Silva, F., & Freitas, H. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.

Mazzon, J. (2018). Using the methodological association matrix in Marketing Studies. *Brazilian Journal of Marketing*, 17 (5), 747-770.

Menz, M., Kunisch, S. & Collis, D. (2015). The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective. *Academy of Management Annals*, 9(1), 633–714.

Mesly, O. (2015). Exploratory findings on the influence of physical distance on six competencies in an international project. *International Journal of Project Management*, 33 (7), 1425-1437.

Meyer, M. W., Lu, L., Peng, J. & Tsui, A. S. (2017). Microdivisionalization: Using Teams for Competitive Advantage. *Academy of Management Discoveries*, 3(1), 3–20.

Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 47(5), 89–106.

Ming Li, William H. Mobley, and Aidan Kelly, 2013: When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style. *AMLE*, 12, 32–50.

Miterev, M; Engwall, M. & Jerbrant, A. (2017). Mechanisms of Isomorphism in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 48(5), 9–24.

Monge, P. R. (1998). Communication theory for a globalizing world. In J. S. Trent (Ed.), *Communication: Views from the helm for the 21st century* (pp. 3–7). Boston: Allyn & Bacon.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11–35.

Ng, K. Y., & Earley, P. C. (2006). Culture + intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group & Organization Management*, 31(1), 4—19.

Papadakis, V. M.; Barwise, P. (2002) How much do CEOs and Top Managers Matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, v. 13, pg. 83-95.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organisational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531–544.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Rahman, N; De Feis, G. L. (2009) Strategic decision-making models and methods in the face of complexity and time pressure. *Journal of General Management*, v. 35(2), pg. 43-60.

Ramazani, J., & Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, 33(1), 41-52,

Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12, 762–800.

Shenhar, A. (2002). Strategic Project Leadership™ Focusing Your Projects on Business Success. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Shenhar, A., & Dvir, D., (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press.

Scholte, J. A. (1996). Beyond the buzzword: Toward a critical theory of globalization. In E. Kofman & G. Youngs (Eds.), *Globalization: Theory and practice* (pp. 43–57). London: Pinter.

Sengul, M. & Gimeno, J. (2013). Constrained Delegation: Limiting Subsidiaries' Decision Rights and Resources in Firms That Compete across Multiple Industries. *Administrative Science Quarterly*, 58(3) 420–471.

Serra, B. (2013). *A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Serra, F., Ferreira, M., Guerrazzi, L., & Scaciotta, V. (2018). Doing Bibliometric Reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 17(3), 01-16.

Sierra, J., Serra, F., Guerrazzi, A., & Teixeira, J. (2020). Revisão Sistemática sobre a influência dos Executivos no Desempenho das empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão. *Future Studies Research Journal*, 11(2), 216-240.

Simon, H.A. (1957) *Models of Man*. New York: Wiley & Sons.

Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. (2015). Evidências métricas da adaptação da escala de inteligência cultural numa amostra portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(2), 232-241.

Starkweather, J. A., & Stevenson, D. H. (2011). PMP® certification as a core competency: Necessary but not sufficient. *Project Management Journal*, 42(1), 31–41.

Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (Eds.). (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.

Sternberg, R. J. (2012). Intelligence in its cultural context. In M. J. Gelfand, C.-Y. Chiu, & Y.-Y. Hong (Eds.), *Advances in culture and psychology* (Vol. 2, pp. 205-248). New York: Oxford University Press.

Stingl, V., & Geraldi, J. (2017). Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects. *International Journal of Project Management*, 35 (2), 121-135.

Takeuchi, R., Shay, J. P., & Li, J. (2008). When does decision autonomy increase expatriate managers' adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal*, 51(1), 45–60.

Thite, M., (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18, 235–241.

Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78—99.

Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-285.

Urban, W. (2017). Amoeba management system transformation in the light of organisational change literature. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 16–23.

Van Iddekinge, C., Aguinis, H., Mackey, J., & DeOrtentiis, P. (2018). A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance. *Journal of Management*, 44(1), 249-279.

Varotto, L. F. & Parente, J. G. (2016). Franchisor-Franchisee Relationship Quality: Time of Relationship and Performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6): 600-610.

Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 436-458.

Waldman, D. A., Wang, D., & Fenters, V. (2019). The added value of neuroscience methods in organizational research. *Organizational Research Methods*, 22(1), 223-249.

Wangrow, D. B., Schepker, D. J. & Barker, V. L., III (2015). Managerial discretion: an empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135.

Yan, Y., Chong, C.-Y., & Mak, S. (2010). An exploration of managerial discretion and its impact on firm performance: Task autonomy, contractual control, and compensation. *International Business Review*, 19(6), 521-530.

Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258-267.