



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A INTELIGÊNCIA CULTURAL COMO MODERADORA DA RELAÇÃO ENTRE A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL DO GERENTE DE PROJETOS E AS DIMENSÕES DE SUCESSO EM PROJETOS

RONALDO CRUZ DA SILVA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

ISABEL CRISTINA SCAFUTO

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

MANUEL ANIBAL SILVA PORTUGAL VASCONCELOS FERREIRA

POLITÉCNICO DE LEIRIA

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil) e ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP-UNINOVE.

A INTELIGÊNCIA CULTURAL COMO MODERADORA DA RELAÇÃO ENTRE A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL DO GERENTE DE PROJETOS E AS DIMENSÕES DE SUCESSO EM PROJETOS

INTRODUÇÃO

A diversidade cultural existente entre as equipes de projetos, tornou-se cada vez mais desafiadora para os gerentes, principalmente pelo fato de ter que lidar e se comunicar com pessoas de diferentes regiões (Cui, Liu, Xia, & Cheng, 2019). Segundo Yitmen (2013) são várias as dificuldades relacionadas a equipe em uma empresa global. Neste caso, conforme Presbitero (2019) é preciso aprimorar não somente o conhecimento cultural, mas também a capacidade de pensamento, a perspectiva e a atenção em ambientes interculturais.

Porém nem todo profissional age semelhantemente às diferenças locais (Raghuram, 2006). Para trabalhar adequadamente em novos ambientes, é necessário compreender diferentes cenários (Raghuram, 2006). Essa realidade destacou uma característica no perfil dos gerentes de projetos, que é a inteligência cultural – uma vez que age mutuamente com novas culturas, valores, costumes e etnias (Ang, Dyne & Koh, 2006).

A inteligência cultural conforme Earley e Ang (2003) diz respeito a adaptação por meio das culturas, o que de certo modo acaba refletindo na forma de funcionamento do indivíduo. Para Chipulu *et al.* (2015) é a capacidade do indivíduo de interagir perfeitamente dentro de diferentes configurações; e, em casos específicos, sob condições conflitantes com suas crenças, valores e cultura. E, conforme Cui *et al.* (2019) é a capacidade de executar e gerenciar eficientemente em outros ambientes culturais.

Desta forma, a capacidade de aprendizagem do gerente de projetos, pode ajudar na assimilação de novas culturas, assim como no desenvolvimento das atividades diárias. Ressalta-se que a aprendizagem individual em projetos, diz respeito a capacidade para aprender, absorver e assimilar o conhecimento entre projetos (Sense, 2008). Trata-se de um processo que ocorre a partir da interação com a equipe, permitindo a troca de experiências, diálogos e a transferência de conhecimentos (Wiewiora, Chang, & Smidt, 2020). Quanto maior a capacidade de adaptação do gerente de projetos em novos contextos, melhor será o seu desempenho e sua aprendizagem, podendo ser influenciada pela inteligência cultural.

Contudo, afirma-se que a inteligência cultural também pode impactar nas dimensões de sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2007). Segundo Henderson *et al.* (2018) o fator cultural pode levar ao sucesso em uma atividade global. Para He e Thatchenkery (2011) diferentes culturas requerem novas abordagens quanto ao estilo de liderança, comportamento e funções. Isto indica que o sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2007) depende não somente das competências técnicas do gerente, mas também das competências comportamentais, como a capacidade para interagir em diferentes culturas e a flexibilidade (Ang, Dyne & Koh, 2006). Desta forma, chega-se na seguinte questão: Qual a influência da inteligência cultural na moderação da relação entre a aprendizagem individual do gerente de projetos e as dimensões de sucesso em projetos?

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o efeito moderador da inteligência cultural na relação entre a aprendizagem individual do gerente de projetos e as dimensões de sucesso em projetos. Com isso, pretende-se verificar o quanto essa competência inteligência cultural influencia na aprendizagem individual do GP e nas dimensões de sucesso em projetos, levando-se em conta o fator intercultural. Assim, inicialmente apresenta-se a fundamentação teórica da inteligência cultural aplicada no contexto de projetos. Na sequência o modelo conceitual e as hipóteses, são destacadas. Depois, o método de pesquisa, os resultados e as discussões. Encerrando com a conclusão, contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Elementos da Inteligência Cultural aplicados no contexto de projetos

O termo inteligência cultural passou a ser abordado com maior intensidade a partir de 2003, com o trabalho de Earley e Ang. Desde então, surgiram uma variedade de estudos relacionados com a inteligência cultural. Sendo assim, muitas pesquisas buscaram compreender este fenômeno, considerando as várias aplicações em diferentes áreas de conhecimento (Henderson, Stackman & Lindekilde, 2018).

Na área de Projetos, o tema vem ganhando cada vez mais proporção, como por exemplo cita-se os trabalhos de: Grisham e Walker (2008) que trata da liderança transcultural, no contexto de projetos internacionais, considerando equipes interculturais; Yitmen (2013) abordando a inteligência cultural como uma capacidade competitiva para alianças estratégicas; Konanahalli *et. al* (2014) considerando o impacto da inteligência cultural no ajuste de expatriados em projetos de construção internacionais; e, Henderson *et al.* (2018) trazendo um questionamento sobre a importância da inteligência cultural para equipes de projetos globais.

Em um contexto mais prático, é possível verificar que a inteligência cultural, diz respeito a questões relacionadas a cultura, em organizações com abrangência mundial (Johnson *et al.* 2006). Além disso, é evidente a ligação com ambientes de projetos, onde a diversidade cultural está presente (Alon & Higgins, 2005; Presbitero, 2019). Também é percebido que este assunto é empregado, ao tratar da capacidade de adaptação dos indivíduos (Chipulu *et al.* 2015) em diferentes contextos.

Sendo assim, a inteligência cultural, estende-se para três elementos (Earley & Ang, 2003; Earley & Peterson, 2004), tais como: (1) metacognição e cognição, com relação ao pensamento, aprendizado e estratégias; (2) motivação, ligada a eficácia, confiança, persistência, congruência de valor e afeto pela nova cultura; e (3) comportamento, com conexão ao mimetismo social e repertório comportamental.

O conhecimento metacognitivo e cognitivo segundo (Johnson *et al.* 2006) é um elemento de destaque para interação social e parte do processo de aprendizagem cultural, tratando a natureza de informações que estão sendo adquiridas por quem está aprendendo a nova cultura. Para Ang, Dyne e Koh (2009) reflete os processos utilizados pelo indivíduo para aquisição e entendimento do conhecimento. E, conforme Cui *et al.* (2019), revela a metalidade de uma pessoa na obtenção e compreensão dos conhecimentos culturais.

Já a motivação dá ênfase na capacidade de superação das adversidades de uma pessoa (Alon & Higgins, 2005). Quando um membro da equipe está com alta motivação, consegue agir com mais vigor para enfrentar obstáculos, contratempos ou até falhas (Earley & Mosakowski, 2004). Neste caso, a motivação é importante na inteligência cultural, pois uma interação intercultural bem-sucedida exige senso de autoconfiança e interesse em novas configurações (Ang, Dyne & Koh, 2006).

O comportamento, segundo (Johnson *et al.* 2006), é a chave para a competência transcultural, pois resulta da adaptação empreendida por indivíduos para interagir efetivamente com pessoas de diferentes culturas. Alon e Higgins (2005) chamam atenção para o comportamento do líder, pois este deve-se adequar a variedade cultural incorporada no contexto global, considerando aspectos regionais e a diversidade cultural étnica de seu ambiente de trabalho. Por fim, é preciso destacar que muitas pessoas carecem de desenvolvimento intercultural, e a ênfase deste tipo de treinamento está no aspecto comportamental, apropriados para regulação para cultura-alvo (Earley & Peterson, 2004).

Contudo é necessário destacar que o gerenciamento internacional de projetos sofreu com a falta de treinamento de pessoas para trabalhar em ambientes multiculturais (Grisham & Walker, 2008). Desta forma, quando associamos esses elementos da inteligência cultural no contexto de projetos, percebemos a sua importância para a atuação do gerente em projetos internacionais com equipes interculturais. Nesse sentido, conforme Henderson, Stackman e

Lindekilde (2018) a inteligência cultural representa uma construção oportuna, crítica e relevante para a criação de *insights* relacionados ao impacto das capacidades dos membros da equipe em projetos globais.

MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

No modelo conceitual apresentado na Figura 1, do lado esquerdo está a aprendizagem individual; na parte superior a variável moderadora que é a inteligência cultural; e no lado direito da figura estão as dimensões de sucesso do projeto. A figura como um todo, representa a influência que a inteligência cultural pode ter na relação entre a aprendizagem individual do GP e as dimensões de sucesso em projetos.

Levando em conta o gerente de projetos, Millhollan e Kaarst-Brown (2016) consideram que sua atuação possa influenciar o sucesso da gestão de projetos e o sucesso dos projetos. O sucesso da gestão de projetos tem a ver com o triângulo de ferro (custo, prazo e qualidade); conhecido como uma abordagem tradicional de eficiência dos projetos, pela sua aplicação correta das técnicas e boas práticas, propostas pelo PMBok (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016).

Shenhar e Dvir (2010) abordam outras dimensões além da eficiência do projeto, essas influências podem ser na equipe, nos clientes, no resultado comercial e no futuro da organização. A contribuição do gerente de projetos pode ser mais ampla que a das competências técnicas (*hard skills*) refletidas pela importância dada à certificação profissional, pelo domínio das ferramentas e práticas da gestão de projetos. Adicionalmente, como os projetos são organizações semiautônomas e provisórias (Eskerod et al., 2015), os gerentes poderiam ser influentes nas dimensões de eficiência, equipe e clientes, propostas por Shenhar e Dvir (2010). Esta influência aconteceria pelas competências transversais (*soft skills*) (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016), como a inteligência cultural, conforme demonstrado no modelo conceitual, figura 1.

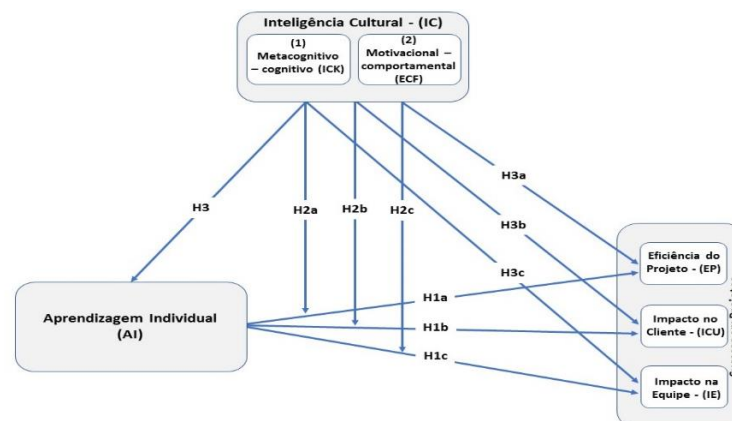


Figura 1. Modelo conceitual proposto
Fonte: elaborado pelo autor

Com base no modelo apresentado, pode-se dizer que as habilidades do gerente de projetos, é um fator determinante para a sucesso dos projetos. Porém entende-se que há necessidade de um conjunto de competências, e que em muitos casos, não estão presentes no perfil do profissional, carecendo ser desenvolvidas (Presbitero, 2019; Thomas, 2017); como por exemplo, cita-se as habilidades interpessoais e a comunicação para trabalhar com equipe internacional (Ang, Dyne & Koh, 2006).

Segundo Johnson *et al.* (2006) a rapidez no desenvolvimento das habilidades dos gerentes, permite que o mesmo funcione efetivamente em outras culturas. Assim, é necessário que o gerente também esteja disposto a aprender com novas culturas (Chen *et al.* 2010). O *know-how* adquirido por meio da aprendizagem e do conhecimento em projetos internacionais, incrementam a habilidade do gerente para lidar com os desafios de gerenciamento (Chan,

Oerlemans & Meslec, 2021), o que impacta na eficiência do projeto. Neste sentido, cabe o gerente entender as expectativas de seus clientes para melhor direcionamento das ações; quando essa relação ocorre corretamente, gera uma percepção positiva para o cliente, e esse é um dos princípios do sucesso em projetos (Shenhar & Dvir, 2007). O mesmo ocorre com a equipe, pois a abertura para a aprendizagem (Johnson *et al.*, 2006) possibilitará um maior engajamento junto aos os membros do grupo (Sense, 2005). Isso facilita a adaptação, compreensão da cultura local, a assimilação do conhecimento e o aprimoramento das habilidades transculturais (Johnson *et al.*, 2006), afetando positivamente o desempenho da equipe de projetos. Contudo, apresenta-se as próximas hipóteses:

H1a - A aprendizagem individual do GP influencia positivamente a eficiência dos projetos.

H1b - A aprendizagem individual do GP influencia positivamente os clientes do projeto.

H1c - A aprendizagem individual do GP influencia positivamente a equipe de projetos.

A inteligência cultural, a partir de seus elementos, mostra-se favorável ao processo de aprendizagem individual, por meio da metacognição e cognição (Johnson *et al.* 2006), agrupados na dimensão inteligência de conhecimento cultural internalizado (inteligência ICK) (Bücker, Furrer & Ween, 2016); e da motivação e comportamento (Earley & Ang, 2003; Earley & Peterson, 2004), na dimensão inteligência de flexibilidade cultural efetiva (inteligência ECF) (Bücker, Furrer & Ween, 2016). Assim, o desenvolvimento da inteligência cultural trás benefícios para o indivíduo (Presbitero, 2019); uma vez pode potencializar a relação entre a aprendizagem individual do GP e as dimensões do sucesso em projetos.

No entanto é necessário esclarecer que a inteligência cultural, possibilitará melhores resultados e eficiência dos projetos (Yitmen, 2013). Além do mais, os clientes esperam que seus objetivos sejam atendidos, dando a melhor solução para os empreendimentos (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001). Por consequência, o gerente de projetos precisa levar em conta, que a forma como se porta frente a novos projetos com culturas variadas, irá impactar na *performance* com um todo. Sendo assim, o sucesso do projetos pode ficar comprometido por conta da adaptação (Chen *et al.* 2010) e da habilidade do gerente de projetos para lidar com a questão intercultural. Destacando, com isso, as hipóteses:

H2a - A IC, por meio das dimensões ICK e ECF, potencializa a relação entre a aprendizagem individual do gerente de projetos e a eficiência do projeto.

H2b - A IC, por meio das dimensões ICK e ECF, potencializa a relação entre a aprendizagem individual do GP e o sucesso do projeto, quanto ao impacto no cliente do projeto.

H2c - A IC, por meio das dimensões ICK e ECF, potencializa a relação entre a aprendizagem individual do GP e o sucesso do projeto, quanto ao impacto na equipe de projetos.

Contudo, nota-se que a inteligência cultural possui relação direta com a aprendizagem individual, pois em situações que envolve mudança de ambientes, exige-se um novo aprendizado (Kim & Van-Dyne, 2011). Segundo Presbitero (2019) quando o indivíduo se depara com outras culturas, sua capacidade cognitiva pode ficar afetada por conta da ansiedade, tensão ou ineficácia de se comunicar em outro idioma, levando a crê que não seja capaz de aprender e absorver as informações necessárias. Já a metacognição, reflete no controle do pensamento e do conhecimento, em atividades que envolve aprendizagem (Thomas *et al.*, 2008). Conforme Serra (2021), o elemento motivacional está ligado a disposição e energia que um indivíduo aplica durante o processo de aprendizagem, principalmente em contextos culturais distintos. Assim, entende-se que:

H3 - A IC, por meio das dimensões ICK e ECF, influencia positivamente a AI do GP.

Outro aspecto a considerar, é a influência direta da inteligência cultural nas dimensões ligadas ao sucesso em projetos. Deste modo, fica evidente que a postura do gerente frente aos projetos, mais especificamente na tomada de decisão (Fellows & Liu, 2015), traz resultados expressivos para o seu desempenho. Principalmente quando ajuda o indivíduo a agir em determinadas situações, para resolver problemas que refletem no cliente (Fellows & Liu, 2015).

Entretanto o gerente deve ser flexível (Dibble, Henderson & Burns, 2019) para aceitar a interculturalidade existente em projetos internacionais; facilitando o aprendizado da nova cultura (Konanahalli et al., 2014), trazendo maior eficiência para os projetos. Também, a postura junto ao cliente, é importante para poder aceitar os mais variados comportamentos culturais dos clientes (Presbitero, 2016). No entanto precisa de treinamento em idiomas (Konanahalli et al., 2014), e sua capacidade cognitiva ajuda a ampliar o repertório, dominar a nova linguagem e o dialéto local, possibilitando uma melhor interação com o cliente (Presbitero, 2016). Destacando assim, as seguintes hipóteses:

H3a - A inteligência cultural do GP influencia positivamente a eficiência do projeto.

H3b - A inteligência cultural do GP influencia positivamente os clientes do projeto.

H3c - A inteligência cultural do GP influencia positivamente a equipe de projetos.

MÉTODO DE PESQUISA

Amostra

A amostra coletada levou em consideração gerentes de projetos que participaram ou participam de projetos a nível internacional. Para identificar esse grupo foi utilizada a rede de profissionais LinkedIn, além de contatos de gestores de projetos do relacionamento do autor. Os contatos foram feitos a partir de convites individuais e para grupos de profissionais de projetos, tais como: Gerente de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Projetizado e PMI-SP.

A amostra mínima foi calculada com base nas três escalas apresentadas. Utilizou-se para o cálculo o software gratuito G*power 3.1 (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009). Como parâmetro foram usados os valores padrões de tamanho do efeito antecipado (f^2) de 0,15, poder estatístico de 0,80, e, nível de probabilidade de 0,05 (Cohen, 1988; Hair et al. 2014; Ringle, Silva & Bido, 2014). Além disso utilizou-se 2 preditores. Na configuração do programa considerou-se: F tests na família de testes, linear multiple regression em teste estatístico, e em análise do poder, A priori; conforme figura 2.

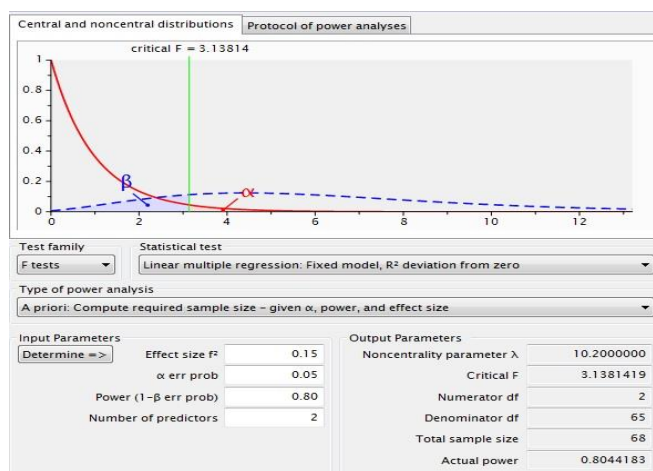


Figura 2. Tamanho da amostra mínima.

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado do software G*Power 3.1

O cálculo realizado pelo programa estatístico, indicou 68 casos como sendo a quantidade mínima de respondentes. A coleta de dados ocorreu de maneira eletrônica via formulário no Google Forms, entre janeiro e fevereiro de 2022. A mensagem introdutória trazia os devidos esclarecimentos para orientar o público-alvo, reforçando a importância da atuação em projetos internacionais. Para as respostas das questões, foi aplicado a escala Likert de 7 pontos. Depois as informações coletadas foram transferidas para uma planilha do Microsoft Excel para tratamento, e após eliminação de *outliers*, restaram 100 respostas válidas.

Descrição das variáveis

Variável dependente: sucesso do projeto

Neste trabalho utiliza-se três dimensões da escala de sucesso em projetos proposta por Shenhar e Dvir (2007). Embora originalmente tenha cinco indicadores, os argumentos e a forma pelo qual os dados foram coletados, não sustentam que os entrevistados tenham acesso e influência direta no resultado comercial, ou mesmo no desenvolvimento futuro da organização. Como o projeto é uma organização temporária, com início e fim determinados, foram testadas somente as dimensões que podem ser influenciadas durante a execução projeto, no caso: (1) eficiência do projeto; (2) impacto no sucesso do cliente; e (3) impacto no sucesso da equipe de projetos. A escala foi validada para o idioma português, tendo sido usada em trabalhos publicados em periódicos relevantes (e.g., Martens & Carvalho, 2016; Carvalho & Rabechini, 2018; Martens et al., 2018). As assertivas selecionadas estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

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 totalmente)
Eficiência do projeto	O sponsor indicou que o projeto foi completado a tempo ou antes.
Eficiência do projeto	O sponsor indicou que o projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento.
Eficiência do projeto	Na visão do sponsor o projeto teve apenas pequenas mudanças.
Eficiência do projeto	O sponsor declarou que outras medidas de eficiência foram alcançadas
Impacto no cliente / usuário	O cliente indicou que o produto melhorou o seu desempenho.
Impacto no cliente / usuário	O cliente indicou que ficou satisfeito com o produto.
Impacto no cliente / usuário	O cliente acredita que o produto satisfaz os requisitos.
Impacto no cliente / usuário	O cliente está usando o produto.
Impacto no cliente / usuário	O cliente demonstrou que pretende voltar para trabalhos futuros.
Impacto na equipe	A equipe do projeto mostrou-se bastante satisfeita e motivada.
Impacto na equipe	A equipe demonstrou ser totalmente leal ao projeto.
Impacto na equipe	A equipe do projeto tinha alta moral e energia.
Impacto na equipe	A equipe achou divertido trabalhar neste projeto.
Impacto na equipe	Os membros da equipe declararam que obtiveram desenvolvimento pessoal.
Impacto na equipe	Os membros da equipe manifestaram interesse em continuar na organização.

Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2007).

Variável independentes: aprendizagem individual

Recentemente Chan, Oerlemans e Meslec (2021) usou em seu estudo uma escala, proposta inicialmente por Sujian, Weitz e Kumar (1994), para avaliar a aprendizagem individual sobre o ponto de vista de projetos. Assim, mensurou-se nove elementos que facilitam o processo de aprendizagem individual. Assim, essa escala foi adaptada e aplicada no contexto de projetos.

A escala passou por um processo de tradução reversa com dois profissionais, pois esse método preserva o conteúdo original, sem perdas ou alterações (Scafuto, Ahrens & Cha, 2020). Posteriormente as informações foram confrontadas, com objetivo de verificar se o conteúdo sofreu alguma discrepância que pudesse comprometer o entendimento (Pechorro, 2011; Bizarrias & Lopes, 2017). Contudo, permite a confirmação da essência das assertivas da escala, sem alterações relevantes durante a tradução (Araújo, Scafuto, Serra, Vils & Bizarrias, 2021).

Na sequência, a escala passou por um processo de validação, por meio da análise fatorial exploratória (AFE). Durante a regressão e análise, algumas variáveis foram eliminadas,

restando apenas cinco assertivas da escala adaptada de Chan, Oerlemans e Meslec (2021), agrupadas em dois fatores. Nesta etapa, levou-se em conta uma amostra de 55 casos, ou seja, a quantidade mínima indicada no cálculo realizado pelo programa G*Power 3.1. Assim, na tabela 2, apresenta-se a escala validada.

Tabela 2

Assertivas validadas da escala de aprendizagem individual

Dimensões	Referente a aprendizagem: avalie as afirmativas a seguir numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)
Ap_Individual	Uma parte importante para se tornar um bom membro de equipe é melhorar continuamente as habilidades de trabalho.
Ap_Individual	Gasto muito tempo aprendendo novas abordagens de trabalho.
Ap_Individual	Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.
Ap_Individual	Cometer erros é apenas parte do processo de aprendizagem.
Ap_Individual	Aprender como ser um membro de equipe melhor é de fundamental importância para mim.

Fonte: Adaptado de Chan, Oerlemans e Meslec (2021)

Variável moderadora: inteligência cultural

Considerando a inteligência cultural como sendo uma variável moderadora, é preciso buscar argumentos para verificar o seu grau de influência em relação a outros fatores. O trabalho seminal de Earley e Ang (2003) revela a base para mensuração dos elementos da inteligência cultural. Com a proposta de Ang et al. (2007) é possível aplicar a escala de inteligência cultural de 20 tópicos, validada posteriormente por diversos pesquisadores (Bücker, Furrer & Ween, 2016). Sousa et al. (2015) fez uma adaptação e aplicação para a população portuguesa.

Porém, embora tenha sido utilizada várias vezes, a escala apresentava uma dificuldade quanto da validade discriminante na análise das quatro dimensões do modelo de Ang et al. (2007). Com intuito de resolver esse problema, Bücker, Furrer e Ween (2016) propuseram alguns ajustes, a partir da junção dos elementos da inteligência cultural e uma redução dos pontos avaliados na escala. Isso culminou no modelo bidimensional, trazendo uma melhor adequação para aplicação da escala, sendo: (1) inteligência de conhecimento cultural internalizado (ICK), tratando juntos os elementos metacognição e cognição e (2) inteligência de flexibilidade cultural efetiva (inteligência ECF), agrupando a motivação e comportamento (Bücker, Furrer & Ween, 2016). Assim, neste estudo utilizou-se a escala reduzida por Bücker, Furrer e Lin (2015) levando em conta 12 assertivas da escala original, conforme Tabela 3. Recentemente, essa escala foi validada no Brasil pelo trabalho de tese de Bernardo Serra (2021).

Tabela 3

Assertivas da escala de inteligência cultural

Dimensões	Referente ao projeto: avalie as afirmativas a seguir numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)
Metacognitivo – Cognitivo	Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas.
Metacognitivo – Cognitivo	Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais.
Metacognitivo – Cognitivo	Conheço os sistemas legal e econômico de outras culturas.
Metacognitivo – Cognitivo	Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas.
Metacognitivo – Cognitivo	Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas.
Metacognitivo – Cognitivo	Conheço o sistema matrimonial de outras culturas.
Metacognitivo – Cognitivo	Conheço as artes e ofícios de outras culturas.
Motivacional – Comportamental	Acredito ser capaz de interagir com os nativos de uma cultura que desconheço.
Motivacional – Comportamental	Lido bem com o stress causado pela adaptação a uma cultura não familiar.
Motivacional – Comportamental	Utilizo a pausa e o silêncio de acordo com diferenças interações culturais.
Motivacional – Comportamental	Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige.
Motivacional – Comportamental	Modifico o meu comportamento não verbal quando uma interação cultural o requer.

Fonte: adaptado de Bücker, Furrer e Lin (2015).

Procedimento de análise

Como foram usadas três escalas autoavaliativas neste trabalho, pode haver viéses de desejabilidade social - *common method variance* (CMV) (Podsakoff & Organ, 1986). Para

evitar que a variação de método comum fosse detectada, foram tomados os cuidados necessários, seguindo as sugestões de Podsakoff et al. (2003), onde: todas as assertivas foram revistas para evitar qualquer dificuldade de compreensão pelos respondentes; as assertivas foram apresentadas misturadas ao longo do questionário; os respondentes foram questionados a responder sobre o último projeto completo que trabalharam, ou que estão participando.

O estudo se deu a partir da análise multivariada de dados, com aplicação da modelagem de equações estruturais (MEE) com PLS (Ringle, Silva & Bido, 2014). Para realizar essa análise foi utilizado o software SmartPLS versão 3.0. Por meio desse programa se consegue, inclusive, avaliar modelos complexos com quantidade de dados menores (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Essa aplicação permitiu avaliar as assertivas das escalas, e chegar num modelo que contemplasse as relações entre os construtos e suas dimensões. Segundo Hair, et al. (2009), a estrutura de inter-relações é examinada levando-se em conta uma série de equações, o que contribuiu para a definição do modelo, seguindo os parâmetros de validação. Desta forma, para rodar a MEE usou-se o cálculo PLS Algorithm; na reamostragem, o Bootstrapping, para significância das correlações e regressões; e Blindfolding para calcular as relevâncias e validade preditiva (Ringle, Silva & Bido, 2014).

RESULTADOS

O primeiro resultado apresentado representa a estrutura de inter-relações entre as variáveis latentes (construtos) e as observáveis. Basicamente o modelo mostra os elementos que se sustentaram após ajustes e exclusões. De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014) para que as correlações estejam adequadas é preciso tirar as variáveis com cargas fatoriais menores.

Deste modo, iniciou-se a análise do modelo estrutural com 32 variáveis observadas. O processo de exclusão se deu a partir da indicação de Hair et al. (2009), sendo o valor padrão para as cargas fatoriais $>0,70$, porém é possível assumir um valor menor baseando-se na quantidade de casos da amostra Hair et al. (2009). Neste caso, foram feitos ajustes para refinar o modelo, tentando manter o máximo de variáveis possíveis, para não prejudicar os resultados e estrutura do mesmo. Como por exemplo, a variável observável ICICK1, do construto inteligência cultural, que, mesmo apresentando carga fatorial de 0,66, foi mantida, o que garantiu uma melhor consistência do modelo, conforme apresentado na figura 3.

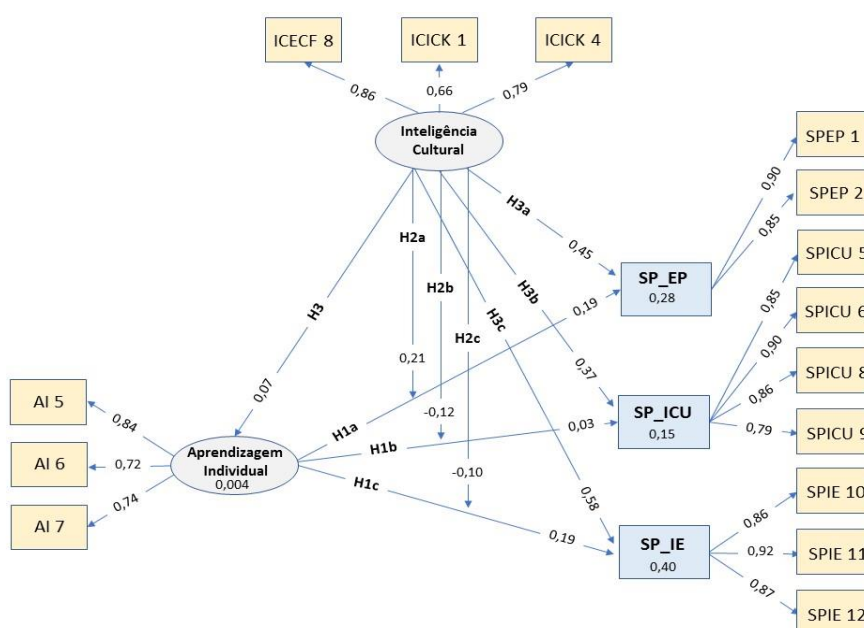


Figura 3. Modelo estrutural da moderação da inteligência cultural na relação entre AI e as dimensões do SP.

Fonte: elaborado pelos autores, via *software* SmartPLS 3.0

Na sequência foi avaliada a multicolinearidade, pelo fator de inflação de variância (VIF) (Hair, et al., 2009). Neste caso, os resultados do VIF atenderam os limites de tolerância, ou seja, abaixo de $>5,000$. Na matriz apresentada na Tabela 4, os valores da diagonal, que representam as correlação de cada uma das variáveis, ou seja, a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) (Menezes, Guimarães & Bido, 2011), mostraram-se adequados, indo ao encontro da indicação de Fornell e Larcker (1981). Entre os resultados do alfa de cronbach, dois deles mostraram-se abaixo do esperado, sendo 0,663 (AI) e 0,652 (IC); e, nesta análise, espera-se que o mesmo seja $>0,70$. Essa mesma referência também se aplica para Rho de Dillon-Goldstein, pois ambos garantem a consistência interna do modelo (Hair et al., 2014); e, os valores de AI e IC, permaneceram abaixo do limite, ficando 0,683 e 0,664, respectivamente. Já a confiabilidade composta (CC), que também mede a confiabilidade do modelo, todos os indicadores ficaram acima de $>0,70$, sendo considerados satisfatórios (Hair et al., 2014). O mesmo ocorreu na variância média extraída (AVE), que examina as validades convergentes, mantendo-se acima de $>0,50$, tido também como satisfatório (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Tabela 4

Matriz de correlações entre as variáveis latentes (VL) - Validade discriminante.

Correlação entre as variáveis	1	2	3	4	5
1 – AI	0,768				
2 – IC	0,067	0,772			
3 - SP_EP	0,234	0,449	0,877		
4 - SP_ICU	0,047	0,375	0,424	0,848	
5 - SP_IE	0,227	0,597	0,557	0,536	0,884
Alfa de Cronbach	0,663	0,652	0,704	0,870	0,861
Rho-A	0,683	0,664	0,721	0,886	0,881
Fiabilidade composta	0,811	0,814	0,870	0,911	0,915
Variância Média Extraída (AVE)	0,590	0,596	0,770	0,719	0,782

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado do *software* SmartPLS 3.0

Dando sequência, um elemento essencial para incremento de nossas análises é a avaliação do R quadrado (R^2), conhecido como coeficiente de determinação de Pearson (Ringle, Silva & Bido, 2014). Contudo seu objetivo é medir a variância das variáveis endógenas do modelo estrutural. No entanto em áreas como a ciências sociais e comportamentais, assumimos o critério de Cohen (1988) para identificação do efeito, sendo: $R^2 = 2\%$ (pequeno), $R^2 = 13\%$ (médio), e $R^2 = 26\%$ (grande). Assim, ficou evidente que no item aprendizagem individual (AI), o efeito foi considerado insignificante (0,004); nas dimensões de sucesso em projetos, no elemento SP_ICU, o efeito mostrou-se médio (0,152); e em SP_EP e SP_IE, foram classificados como grande, sendo 0,275 e 0,399, nesta mesma ordem.

Outro passo a seguir durante o processo de análise, é a significância das relações destacadas (Ringle, Silva & Bido, 2014). Para avaliar este indicador é necessário aplicar o teste t de Student, assim como o p-valor. Conforme Hair et al. (2009) quando deseja-se reduzir a chance de erro, é preciso diminuir o nível de significância, pois quando elevado, maior será a possibilidade de falha. Neste caso assume-se como balizador um valor $>1,96$ para o teste t, e $\leq 0,05$ para os valores de p, garantindo assim 95% de confiança (Ringle, Silva & Bido, 2014). Portanto será utilizada a técnica de reamostragem, bootstrapping.

Neste caso, os indicadores que representam a relação entre aprendizagem individual e as dimensões do sucesso em projetos, como eficiência do projeto (SP_EP), impacto no cliente e/ou usuários (SP_ICU), e impacto na equipe (SP_IE), ficaram positivos, sendo: 0,193, 0,029 e 0,193, respectivamente; porém, apenas a ligação entre a aprendizagem individual e o impacto na equipe (SP_IE), atendeu o critério de significância (teste T = 2,040 e p-valor = 0,021) - sendo

esta uma relação positiva e significativa. Na conexão entre aprendizagem individual com a eficiência do projeto (SP_EP), embora p-valor mostrou-se favorável (0,034), ou seja, abaixo da referência de $\leq 0,05$, o teste T não atingiu o valor desejado (1,831), atendendo parcialmente os resultados; quanto a junção entre a aprendizagem individual e o impacto no cliente e usuário (SP_ICU), mesmo com uma relação positiva, os valores dos testes não deram significância.

No que se refere ao efeito moderador, obteve-se um resultado positivo (0,212) e significativo, tanto no teste T ($>1,966$), quanto no p-valor ($<0,025$). Deste modo, é possível afirmar que a inteligência cultural potencializa a relação entre a aprendizagem individual do gerente de projetos e o sucesso em projetos, no item eficiência do projeto. Entretanto, as demais moderações não atenderam os limites de referência para significância, e, além disso, tiveram valores negativos em suas relações, sendo -0,124 (SP_ICU) e -0,099 (SP_IE).

Talvez uma explicação para esse efeito negativo, esteja relacionada ao fato de serem duas dimensões que envolvem um contato mais efetivo com pessoas; aonde a tensão e a ansiedade de se comunicar em outro idioma (Presbitero, 2019), com pessoas de diferentes culturas e etnias, pode prejudicar a capacidade cognitiva do gerente de projetos e o relacionamento entre esses grupos - enfraquecendo assim, o efeito moderador. Recentemente, os resultados de um estudo elaborado por Cui et al. (2019), evidenciaram uma relação negativa entre a diferença na cultura nacional e a troca de informações, comprometendo a cooperação em projetos e parcerias estratégicas. Os autores também acrescentaram que a inteligência cultural das pessoas da equipe, pode enfraquecer influências negativas (Cui, et al., 2019).

A relação direta entre a inteligência cultural e a aprendizagem individual, se destacou com um resultado positivo, entretanto não houve significância nesta ligação (teste T = 0,698 e p-valor = 0,243). Já as demais associações entre a inteligência cultural e as dimensões de sucesso em projetos, foram positivas e significantes; deixando claro que a inteligência cultural do gerente de projetos influencia positivamente a eficiência do projeto (SP_EP), o impacto no cliente e/ou usuário (SP_ICU), e o impacto na equipe (SP_IE). Sendo assim, os resultados apresentados na Tabela 5 mostram os valores dos coeficientes estruturais, nas relações entre as variáveis latentes (construtos) e as dimensões do sucesso em projetos.

Tabela 5
Matriz de coeficientes estruturais.

Indicadores	Amostra Original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
AI -> SP_EP	0,193	0,202	0,106	1,831	0,034
AI -> SP_ICU	0,029	0,037	0,124	0,233	0,408
AI -> SP_IE	0,193	0,208	0,095	2,040	0,021
Efeito de moderação 1 -> SP_EP	0,212	0,184	0,108	1,966	0,025
Efeito de moderação 2 -> SP_ICU	-0,124	-0,122	0,139	0,890	0,187
Efeito de moderação 3 -> SP_IE	-0,099	-0,109	0,160	0,618	0,269
IC -> AI	0,067	0,089	0,096	0,698	0,243
IC -> SP_EP	0,445	0,454	0,096	4,638	0,000
IC -> SP_ICU	0,367	0,381	0,136	2,697	0,004
IC -> SP_IE	0,580	0,581	0,085	6,852	0,000

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado do *software* SmartPLS 3.0

Após, apresentamos a validade preditiva (Q^2), também conhecida como indicador de Stone-Geisser; e, para o tamanho do efeito (f^2) usou-se as referências Cohen (Ringle, Silva & Bido, 2014). Esses valores são mensurados considerando a validação cruzada, tanto da redundância quanto da comunalidade do construto. Basicamente Q^2 avalia o grau de

aproximação do que se espera do modelo, e f^2 o quão útil cada construto é para o ajuste do modelo (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Para chegar nos valores, foi considerado o cálculo de Blindfolding que é próprio para análise da relevância ou validade preditiva. Desta forma usou-se para a validade preditiva $Q^2 > 0$, e para o tamanho do efeito (f^2), a classificação de efeito de Cohen (1988) (Ringle, Silva & Bido, 2014), conforme já apresentado. Seguindo com a análise, a variável aprendizagem individual, embora tenha mostrado um efeito médio, útil para o modelo ($f^2 = 0,178$), o valor de Q^2 ficou negativo (-0,002), reduzindo o grau de aproximação do que se espera no modelo. Os demais valores de Q^2 ficaram acima do valor de referência, sendo SP_EP (0,179), SP_ICU (0,090) e SP_IE (0,283). No tamanho do efeito (f^2), os resultados foram, médio para inteligência cultural (IC = 0,216) e eficiência do projeto (SP_EP = 0,292); já para o impacto no cliente e usuário (SP_ICU = 0,510) e impacto na equipe (SP_IE = 0,535) o efeito foi grande. Assim, mesmo com uma pequena variação negativa na variável AI, pode-se dizer que tanto os construtos quanto as dimensões analisadas são importantes para o modelo, apresentando acurácia.

Na próxima análise considera-se o coeficiente de caminho, teste t e valores de p para validação das hipóteses. A partir desses dados, apresenta-se as hipóteses suportadas, sendo elas: H1c, H2a, H3a, H3b e H3c; algumas delas foram parcialmente suportadas, como: H1a, H1b e H3; as demais não tiveram suporte, a saber: H2b e H2c.

Neste caso, percebe-se a existência do efeito moderador da inteligência cultural na relação entre a aprendizagem individual do gerente de projetos e a dimensão sucesso em projetos, quanto a eficiência do projeto; onde o coeficiente de caminho foi de 0,212, o teste T de 1,966, e p-valor de 0,025, mostrando significância, e confirmando a moderação. Os outros efeitos de moderação, que mensuravam a relação da aprendizagem individual do gerente de projetos, com o impacto no cliente e usuário (SP_ICU) e o impacto na equipe (SP_IE), não foram suportados, devido ao beta negativo nos coeficientes de caminho, -0,124 e -0,099, e por não atender os testes de significância, com teste T = 0,890 e 0,618 e p-valor = 0,187 e 0,269, nesta mesma ordem, conforme tabela 6.

Embora o modelo tenha cumprido basicamente os requisitos mínimos, a ponto de validar a maioria das hipóteses, percebe-se algumas inconsistências. Assim, a verificação da consistência interna do modelo, nos valores de alfa de cronbach e Rho-A da relação com aprendizagem em projetos (AI) e inteligência cultural (IC), ficaram uma pouco abaixo do esperado ($>0,70$); sendo alfa de cronbach 0,663 e 0,652, e Rho-A 0,683 e 0,664, respectivamente.

Quanto aos outros testes e análises efetuadas não foi identificado nenhuma indicação que pudesse comprometer o modelo estrutural. Embora tenham sido apontadas pequenas inconsistências, não há indícios suficientes que possam desqualificar o mesmo. Desta forma, pode-se dizer que o modelo é significativo.

Tabela 6
Avaliação do modelo estrutural.

Relação	Hipóteses	Coef. De Caminho	Teste T	Valores de P	Resultados
AI -> SP_EP	H1a	0,193	1,831	0,034	Parc. Suportada
AI -> SP_ICU	H1b	0,029	0,233	0,408	Parc. Suportada
AI -> SP_IE	H1c	0,193	2,040	0,021	Suportada
Efeito de moderação 1 -> SP_EP	H2a	0,212	1,966	0,025	Suportada
Efeito de moderação 2 -> SP_ICU	H2b	-0,124	0,890	0,187	Não Suportada
Efeito de moderação 3 -> SP_IE	H2c	-0,099	0,618	0,269	Não Suportada
IC -> AI	H3	0,067	0,698	0,243	Parc. Suportada

IC -> SP_EP	H3a	0,445	4,638	0,000	Suportada
IC -> SP_ICU	H3b	0,367	2,697	0,004	Suportada
IC -> SP_IE	H3c	0,580	6,852	0,000	Suportada

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado do *software* SmartPLS 3.0

As hipóteses que indicam a relação direta da aprendizagem individual (AI) com as dimensões do sucesso em projetos, H1a e H1b, foram parcialmente suportadas. A AI em relação aos aspectos contextuais ligados tanto ao impacto no cliente quanto na equipe, indicaram uma influência positiva; mas não mostraram-se significantes. Essa questão pode não ter somente influência nas habilidades técnicas dos gestores de projetos, mas também no desenvolvimento de *soft skills* e da experiência individual em projetos internacionais.

No que diz respeito ao efeito moderador da inteligência cultural, na relação entre a aprendizagem individual do gerente de projetos, e a dimensão do sucesso em projeto, eficiência do projeto (SP_EP), mostra que o foco na aprendizagem das habilidades técnicas dos gerentes de projetos, e no uso formal de boas práticas e ferramentas, podem influenciar a eficiência do projeto, potencializando a relação das variáveis mensuradas. Entretanto, os resultados da moderação da inteligência cultural, tanto na dimensão impacto no cliente e usuário (SP_ICU), como na dimensão impacto na equipe (SP_IE), não foram suportadas.

Devido a esse fato, parece que o foco predominante nas qualificações técnicas dos gerentes de projetos, pode influenciar negativamente a relação nas dimensões que envolve o relacionamento com pessoas em outras culturas. O que possivelmente, impacta na capacidade de funcionar efetivamente em diferentes contextos. No entanto, o desenvolvimento de habilidades transversais, mesmo considerando o conhecimento tácito, são essenciais para a interação junto a equipe e clientes (bem como outros *stakeholders*); sendo melhor acessados tanto pela inteligência de conhecimento cultural internalizado (ICK), como pela inteligência de flexibilidade cultural efetiva (ECF).

DISCUSSÃO

A atuação em projetos internacionais traz muitos desafios relacionados a questão intercultural (Fellows & Liu, 2015), não somente no quesito técnico, mas também no que diz respeito a competência inteligência cultural (Chipulu *et al.* 2015), e a capacidade de aprendizagem do indivíduo (Jyoti & Kour, 2017; Chan, Oerlemans & Meslec, 2020). Contudo, percebe-se que alguns autores direcionaram seus estudos para a inteligência cultural no contexto de projetos, buscando responder as mais variadas lacunas.

Por exemplo, Fellows e Liu (2015), abordaram a inteligência cultural e o desempenho no trabalho; Chipulu *et al.* (2015) trouxeram a inteligência cultural sobre a ótima de seleção em gerenciamento de projetos; Konanahalli *et al.* (2014) destacam a inteligência transcultural e os impactos ao ajustar os expatriados em projetos de construções internacionais; e Henderson, Stackman e Lindekilde (2018) questionaram por que a inteligência cultural é fundamental em equipes de projetos globais. Assim, considerando essas discussões e a abordagem sobre a inteligência cultural dada por Earley e Ang (2003), este estudo foi desenvolvido.

Embora identificou-se trabalhos anteriores que apresentaram contribuições relevantes para a o desenvolvimento do tema inteligência cultural, o efeito da aprendizagem em relação ao sucesso de projetos em ambiente cultural distinto, precisa ser melhor compreendido. Konanahalli *et al.* (2014) mostraram a relação positiva entre as dimensões da inteligência cultural e o sucesso em missões internacionais. Yitmen (2013) Destacou os elementos da IC e a aprendizagem intercultural. Presbitero (2019) considerou o efeito moderador da IC na relação entre a ansiedade de uma língua estrangeira e o desempenho de tarefas. Caputo (2018) deu

ênfase no papel da moderação da IC em relação a orientação cultural e o estilo de gerenciamento de conflitos.

Alguns autores trouxeram discussões sobre temas relacionados a aprendizagem individual e sucesso como um todo. Como verifica-se em Caputo (2018) falas que sugerem a capacidade e energia para aprender sobre diferenças culturais. Presbitero (2019) quando diz que a metacognição ajuda a controlar e regular as capacidades de pensar e de aprender de uma pessoa; o autor ainda traz uma breve relação com o sucesso institucional. Gregory (2009) traz uma rica abordagem sobre a aprendizagem como um todo, principalmente a transcultural. Chipulu et al. (2015) discute alguns pontos sobre sucesso do projeto e desenvolvimento da inteligência cultural.

Neste estudo foi analisado o efeito direto da aprendizagem individual nas dimensões do sucesso de projetos; tais como: eficiência do projeto, impacto no sucesso do cliente, e impacto no sucesso da equipe de projetos. Principalmente, avaliou-se o efeito moderador da inteligência cultural, composta pelas duas dimensões (inteligência ICK e ECF) propostas por Bückner et al. (2015), na relação entre aprendizagem individual e as dimensões de sucesso em projetos.

Contudo, isso contribui para compreender outros efeitos da inteligência cultural (Ott & Michailova, 2016), pois a ICK considera as dimensões metacognitiva e cognitiva da proposta original de Ang et al. (2006); que está relacionada com a aprendizagem individual, principalmente sobre o conhecimento explícito da cultura. A ECF aglutina as dimensões motivacional e comportamental; que indicam aspectos mais ligados ao conhecimento tácito e ao desenvolvimento e potencialização de habilidades transversais. Em especial, destaca-se como se pode melhorar o desempenho dos gerentes de projetos, pela sua influência no seu sucesso (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Além do mais, verificou-se a relação direta da inteligência cultural na aprendizagem individual do gerente de projetos, e nas dimensões de sucesso em projetos.

Por fim essa compreensão também é importante para entender como a discricionariedade gerencial dos gerentes de projetos, pode ser restringida a ponto de serem considerados gestores intermediários (Wangrow et al., 2015) de organizações provisórias. Apesar dos testes, somente as dimensões de sucesso diretamente relacionadas com a influência mais direta do gerente de projetos, ajuda no caminho da compreensão da sua influência no sucesso estratégico dos projetos (Bradley, 2010; Breese, 2012; Coombs, 2015; Serra & Kunc, 2015).

CONCLUSÃO

Com base nos resultados deste estudo, é possível concluir que a inteligência cultural, por meio de suas dimensões, inteligência ICK e ECF, potencializa a relação entre a aprendizagem individual do gerente de projetos e a dimensão eficiência do projeto. O efeito positivo e direto da influência da aprendizagem individual nas dimensões do sucesso em projetos, indicam que a capacidade de aprendizagem do gerente de projetos, pode trazer resultados satisfatórios no desempenho e na atuação do gerente em projetos internacionais. As dimensões do sucesso em projetos, eficiência do projeto, impacto no sucesso do cliente e usuários e impacto no sucesso da equipe, tiveram uma influência positiva dos construtos inteligência cultural e aprendizagem individual. Ficando evidente que gerentes culturalmente inteligentes, influenciam as dimensões do sucesso em projetos, por meio da aprendizagem.

Quanto as hipóteses, mesmo não tendo todas elas suportadas, o modelo proposto mostrou-se aderente em relação aos construtos analisados, assim como suas dimensões. Além disso, a partir da influência positiva das variáveis latentes nas dimensões de sucesso em projetos, ficou claro como esses elementos estão interligados, e o quanto impacta em outra variável. Assim, este estudo traz como contribuição uma visão empírica de como a inteligência

cultural modera a relação entre a aprendizagem individual do gerente de projetos e as dimensões do sucesso em projetos, atendendo o objetivo e a questão inicial. Também ajuda a fortalecer o desenvolvimento da teoria sobre a inteligência cultural, pois uma vez confirmada a moderação na relação apresentada, pode-se desenvolver novas abordagens a partir desta condição; além de dar apoio para o praticante a fim de melhorar sua atuação em projetos internacionais.

A limitação do estudo gira em torno do público-alvo da pesquisa, pois somente foi considerado pessoas que atuaram e/ou atuam em projetos internacionais. Neste caso, é interessante expandir esse público, considerando os profissionais de projetos como um todo. Em pesquisas futuras, há oportunidade de realizar um estudo de caso para verificar como a inteligência cultural e a aprendizagem individual, se relacionam de forma prática com as dimensões do sucesso em projetos. Também, poderia ser desenvolvido um modelo com base nos elementos proposto nesta pesquisa, a fim de trazer uma ferramenta mais prática para a área.

REFERÊNCIAS

- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). "Global leadership success through emotional and cultural intelligences". *Business Horizons*, 48(6), 501-512.
- Ang, S., Van-Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Manag. Org. Rev.*, 3, 335-371.
- 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.
- Araújo, V. A. A., Scafuto, I. C., Serra, F. R., Vils, L., & Bizarrias, F. (2021). The effects of internal stickiness on the success of projects. *Intern. J. of Managing Projects in Business*.
- Bizarrias, F. S., & Lopes, E. L. (2017). Escalas Concorrentes para Mensuração do Amor à Marca: Um Estudo no Contexto Nacional. *Revista de Administração IMED*, 7(1).
- Bradley, G. (2010). *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change*. Gower Publishing, Ltd
- Breese, R. (2012). Benefits realisation management: panacea or false dawn? *International Journal Project Management*, 30(3), 341–351.
- Bücker, J., Furrer, O., & Lin Y. (2015). *Measuring Cultural Intelligence: A New Test of the CQ Scale*. Working Papers SES 461, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland).
- Bücker, J., Furrer, O., & Weem, T. P. (2016). Robustness and cross-cultural equivalence of the Cultural Intelligence Scale (CQS). *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(3).
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. A. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2018). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *IJPM*.
- Chan, K. Y., Oerlemans, L., & Meslec, N. (2021). The impact of multiple project team membership on individual and team learning: A micro-meso multi-level empirical study. *International Journal of Project Management*, 39(3), 308-320.
- Chen, A. S. Y., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2010). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*.
- Chipulu, M., Ojiako, U., Marshall, A., Williams, T., Neoh, J. G., Mota, C., & Shou, Y. (2015). Building cultural intelligence: insights from project management job advertisements. *Production Planning & Control*. 27(3), 133–147.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2. ed.). New York: Psychology Press.
- Coombs, C. R. (2015). When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. *IJPM*, 33(2), 363–379.
- Cui, Z., Liu, J., Xia, B., & Cheng, Y. (2019). Beyond national culture difference: The role of cultural intelligence in cooperation within international construction joint ventures and insights from Chinese companies. *Eng., Constr. and Arch. Management*. 26(7), 1476-1497.
- Dibble, R., Henderson, L. S., & Burns, Z. C. (2019). The Impact of Students' Cultural Intelligence on Their Psychological Safety in Global Virtual Project Teams. *Journal of Teaching in International Business*, 30(1), 33-56.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural intelligence*. HBR. Retrieved May 1, (2016).
- 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.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Eslerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management-Past and Present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41.
- Fellows, R., & Liu, A. (2015). Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects, *International Journal of Project Management*, 34(2), 246-257.
- Gregory, R., Prifling, M., & Beck, R. (2009). The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects. *Inf. Tech. & People*, 22(3), 223.
- Grisham, T., & Walker, D. H. T. (2008). Cross-cultural leadership. *IJMPB*, 1(3), 439-445.
- Hair Jr., Gabriel, M. L. D. S., & Patel, V. K. (2014). *Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing*.
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6th ed.). São Paulo: Bookman.
- He, Z., & Thatchenkery, T. (2011). Understanding culture-specific leadership relationship in a multi-cultural virtual project team (MVPT): a case study. *Int. J. Bus. Globalisation*, 7(4).
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Linkekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*. 36, 954–967.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *J. of Intern. Business Studies*, 37(4), 525–543.
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Cultural intelligence and job performance: An empirical investigation of moderating and mediating variables. *Int. J. Cross Cultural Manag.*, 1-22.
- Konanahalli, A., Oyedele, L. O., Spillane, J., Coates, R., Meding, J. V., & Ebohon, J. (2014). Cross-cultural intelligence (CQ): It's impact on British expatriate adjustment on international construction projects. *Int. J. Managing Projects in Business*, 7(3), 423 – 448.
- Kim, Y. J., & Van-Dyne, L. (2011). Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority. *Applied Psychology: An International Review*, 61(2), 272–294.
- Martens, C., Machado, F., Martens, M., Silva, F., & Freitas, H. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *Intern. Journal of Project Management*, 36(2), 255-266.
- Martens, M. M., & Carvalho, M. M. (2016). Key factors of sustainability in project management context: a survey exploring the project managers' perspective. *IJPM*.
- Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *PMJ*, 47(5), 89–106.

- Ott, D. L., & Michailova, S. (2016). Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues. *International Journal of Management Reviews*, 1–21.
- Pechorro, P. (2011). Validação da Escala de Auto-estima de Rosenberg com adolescentes Portugueses em contexto forense e escolar. *Arquivos de Medicina*, 25(5/6).
- 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.
- Presbitero, A. (2016). Cultural intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions: Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 50, 29–38.
- Presbitero, A. (2019). Foreign language skill, anxiety, cultural intelligence and individual task performance in global virtual teams: A cognitive perspective. *J. of Int. Management*.
- Raghuram, S.(2006). Individual effectiveness in outsourcing. *Human Sys. Manag.*, 25,127-133.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing – BJM - ReMark, Ed. Especial*, 13(2).
- Scafuto, I.; Ahrens, V., & Cha, P. Y. (2020). The influence of Human Resource Flexibility on organizational learning. *Revista Gestão e Planejamento*, 21, 749-766.
- Sense, A. J. (2005). Facilitating conversational learning in a project team practice. *Journal of Workplace Learning*, 17(3), 178-193.
- Sense, A. J., & Badham, R. J. (2008). Cultivating situated learning within project management practice: A case study exploration of the dynamics of project-based learning. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 432-438.
- Serra, B.P.C.(2021). *O papel moderador da Inteligência Cultural na relação das características dos gerentes de projeto e o sucesso dos projetos*. 93f. Tese - Doutorado, PucRio.
- Serra, C. E. M., & Kunc, M., 2015. Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *IJPM*, 33(1), 53–66.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D., (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D., (2010). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34, 699–725.
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. (2015). Evidências métricas da adaptação da escala de inteligência cultural numa amostra portuguesa. *Psic.: Reflexão e Crítica*, 28(2).
- Sujan, H., Weitz, B.A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Thomas, D. C. (2017). Measuring Cultural Intelligence: Implications and Opportunities. *Rutgers Business Review*, 2(2).
- Thomas, D. C., et. al. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 123-143.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J., & Barker, V. L. (2015). Managerial discretion: an empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135.
- Wiewiora, A, Chang, A., & Smidt, M. (2020). Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. *IJPM*, 38, 201.
- Yitmen, I. (2013). Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry. *Project Management J.*, 44(4), 5–25.