

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS - PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO SUCESSO DE PROJETOS:
MEDIAÇÃO DO INTERNAL STICKINESS EM AMBIENTES MULTICULTURAIS

FERNANDO DO CARMO MAQUIAVELI

São Paulo

2026

Fernando do Carmo Maquiaveli

OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO SUCESSO DE PROJETOS:
MEDIAÇÃO DO INTERNAL STICKINESS EM AMBIENTES MULTICULTURAIS

THE EFFECTS OF CULTURAL INTELLIGENCE ON PROJECT SUCCESS:
MEDIATION OF INTERNAL STICKINESS IN MULTICULTURAL ENVIRONMENTS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove De Julho – Uninove, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador(A): Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina Scafuto

São Paulo

2026

Fernando do Carmo Maquiaveli

Maquiaveli, Fernando do Carmo.

Os efeitos da inteligência cultural no sucesso de projetos: mediação do internal stickiness em ambientes multiculturais. / Fernando do Carmo Maquiaveli. 2026.

124 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2026.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina Scafuto.

1. Internal stickiness. 2. Inteligência cultural. 3. Sucesso do projeto. 4. Projetos multiculturais. 5. Transferência de conhecimento.

I. Scafuto, Isabel Cristina. II. Título.

CDU 658

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FERNANDO DO CARMO MAQUIAVELI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 02 de Junho de 2026.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **ISABEL CRISTINA SCAFUTO**
Data: 03/06/2026 19:04:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). Isabel Cristina Scafuto (Orientador)

Documento assinado digitalmente
 **EMERSON ANTONIO MACCARI**
Data: 08/06/2026 06:54:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). Emerson Antonio Maccari (UNINOVE)

Documento assinado digitalmente
 **IVANO RIBEIRO**
Data: 04/06/2026 09:53:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). Ivano Ribeiro (UNIOESTE)

“Aprender é a única coisa que a mente nunca esgota, nunca se aliena, nunca é torturada por isso, nunca teme ou desconfia, e nunca sonha em lamentar.” T. H. White, *The Once and Future King* (1958), fala de Merlim a Artur.

DEDICATÓRIA

Dedico à
Minha esposa Lina, pelo amor e apoio incondicionais; aos meus pais, pelo
exemplo de vida; aos meus filhos Leonardo, Bruno e Bárbara, minha
maior inspiração; e aos meus netos Lauren, Brian e Ivy, com o desejo de
deixar-lhes um legado de coragem, conhecimento e propósito.

AGRADECIMENTO

Chegar até aqui foi uma jornada intensa, repleta de desafios, descobertas e profundas transformações em minha vida pessoal, profissional e acadêmica. Este trabalho representa não apenas um marco acadêmico, mas também a síntese de muitos esforços compartilhados, e não teria sido possível sem a presença e o apoio de pessoas e instituições a quem dedico minha mais sincera gratidão.

À Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto, minha orientadora, expresso meu mais profundo reconhecimento. Sua escuta generosa, a precisão de suas intervenções e a firmeza serena com que conduziu cada etapa deste percurso foram determinantes para que esta pesquisa encontrasse sua forma e sua profundidade. A confiança depositada em mim, mesmo nos momentos de maior incerteza, sustentou a continuidade deste trabalho. Mais do que orientação acadêmica, recebi um exemplo de postura intelectual que levarei comigo muito além deste trabalho.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Projetos da UNINOVE, agradeço pelas aulas, pelos debates e pelas provocações que ampliaram meus horizontes de pesquisa e de prática. Cada disciplina e cada conversa deixou uma marca neste trabalho, ainda que nem sempre visível em suas páginas. Aos colegas de turma, sou grato pelas trocas, pelas leituras compartilhadas e pela construção coletiva de um ambiente intelectualmente fértil, onde a pesquisa pôde amadurecer no diálogo.

À Universidade Nove de Julho, agradeço pela acolhida e pela qualidade do ambiente formativo que encontrei desde o primeiro dia. A robustez de sua estrutura de pesquisa, o compromisso institucional com a produção de conhecimento aplicado a gestão de projetos e a confiança depositada em meu projeto, traduzida em condições concretas que viabilizaram a dedicação necessária a esta investigação, foram um privilégio que não tomo como evidente. Reconheço, com gratidão, que o suporte recebido ao longo desta trajetória representou muito mais do que apoio material, e é com esse senso de responsabilidade que entrego este trabalho à comunidade acadêmica.

Por fim, agradeço à vida pelas oportunidades e pelos aprendizados que este percurso me trouxe. Cada obstáculo superado fortaleceu minha convicção de que o conhecimento transforma, e que vale a pena investir tempo, energia e cuidado naquilo em que acreditamos. Que esta dissertação seja apenas um capítulo de uma trajetória ainda maior de aprendizado e contribuição.

RESUMO

A transferência de conhecimento é um dos principais determinantes do sucesso de projetos globais, mas enfrenta barreiras conhecidas como Internal Stickiness (IS), que dificultam a difusão de práticas e comprometem o desempenho. A literatura sugere que a Inteligência Cultural (CQ) pode reduzir esses efeitos negativos, porém a integração entre os construtos permanece pouco explorada em estudos empíricos de gestão de projetos. Este trabalho investigou os efeitos diretos da CQ sobre o Sucesso em Projetos (SP) e os efeitos indiretos mediados pelo IS em contextos multiculturais. Adotou-se a escala de Bückner et al. (2015), composta pelas dimensões Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) e Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF), a escala validada no Brasil por Araújo et al. (2022) para IS e a escala de Shenhar e Dvir (2007) para SP, em sua versão de três dimensões (Eficiência do Projeto, Impacto no Cliente, Impacto na Equipe). A pesquisa foi conduzida por meio de survey com 247 gestores de projetos brasileiros e os dados foram analisados por Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Das treze hipóteses testadas, seis foram confirmadas: o Internal Stickiness apresentou relação negativa significativa com as três dimensões do Sucesso em Projetos (H1a, H1b, H1c); o Conhecimento Cultural Internalizado apresentou relação negativa com o stickiness (H2a) e associação direta com o Impacto na Equipe (H3a₃); e a mediação do IS na relação entre ICK e SP foi confirmada (H4a), variando entre mediação total nas dimensões mais técnicas (Eficiência e Cliente) e parcial complementar na dimensão Equipe. Os efeitos da Flexibilidade Cultural Efetiva não atingiram significância estatística em nenhum caminho testado, sugerindo, em caráter exploratório, que esse componente comportamental possa requerer exposição cultural densa e contínua para se manifestar. Do ponto de vista teórico, o estudo contribuiu ao identificar o componente cognitivo da CQ como o mecanismo ativo da relação CQ-SP e ao consolidar o Internal Stickiness como canal sociocognitivo dessa relação. Na prática, propõe diretrizes para programas de desenvolvimento em inteligência cultural, estratégias de mitigação de barreiras de conhecimento e um framework de suporte à governança em PMOs, voltados a reduzir retrabalho, acelerar a aprendizagem organizacional e aumentar o valor entregue aos stakeholders.

Palavras-chave: Internal Stickiness; Inteligência Cultural; Sucesso do Projeto; Projetos Multiculturais; Transferência de Conhecimento.

ABSTRACT

Knowledge transfer is a key determinant of global project success but is often hindered by Internal Stickiness (IS), barriers that obstruct the diffusion of practices and compromise performance. The literature suggests that Cultural Intelligence (CQ) may reduce these negative effects, yet the integration of these constructs remains underexplored in empirical project management studies. This research investigated the direct effects of CQ on Project Success (PS) and the indirect effects mediated by IS in multicultural contexts. It adopted the scale developed by Bückner et al. (2015), composed of the dimensions Internalized Cultural Knowledge (ICK) and Effective Cultural Flexibility (ECF), the IS scale validated in Brazil by Araújo et al. (2022), and the PS scale by Shenhar and Dvir (2007), in its three-dimensional version (Project Efficiency, Customer Impact, Team Impact). Data were collected through a survey of 247 Brazilian project managers and analyzed via Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Of the thirteen hypotheses tested, six were confirmed: Internal Stickiness showed a significant negative association with all three Project Success dimensions (H1a, H1b, H1c); Internalized Cultural Knowledge was negatively associated with stickiness (H2a) and showed a direct association with Team Impact (H3a₃); and the mediation of IS in the ICK-PS relationship was confirmed (H4a), ranging from full mediation in the more technical dimensions (Efficiency and Customer) to complementary partial mediation in the Team dimension. The effects of Effective Cultural Flexibility did not reach statistical significance in any tested path, suggesting that this behavioral component requires dense and continuous cultural exposure to manifest. Theoretically, the study contributed by identifying the cognitive component of CQ as the active mechanism in the CQ-PS relationship and by consolidating Internal Stickiness as the sociocognitive channel of that relationship. Practically, it proposes guidelines for cultural intelligence development programs, strategies to mitigate knowledge transfer barriers, and a governance-support framework for PMOs, aimed at reducing rework, accelerating organizational learning, and increasing stakeholder value.

Keywords: Internal Stickiness; Cultural Intelligence; Project Success; Global Project Management; Knowledge Transfer.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.4	MATRIZ METODOLÓGICA DE AMARRAÇÃO (MMA).....	19
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	GESTÃO DE PROJETOS EM AMBIENTES INTERNACIONAIS.....	24
2.2	DIMENSÕES CULTURAIS PARA A GESTÃO DE PROJETOS	27
2.3	INTERNAL STICKINESS.....	30
2.4	SUCESSO EM PROJETOS.....	33
2.5	MODELO TEÓRICO INTEGRADO: CQ, IS E SUCESSO EM PROJETOS	35
3	MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES.....	37
3.1	A INFLUÊNCIA DO INTERNAL STICKINESS NO SUCESSO DO PROJETO	37
3.2	A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO INTERNAL STICKINESS.....	39
3.3	A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO SUCESSO EM PROJETOS	40
3.4	MEDIAÇÃO DO INTERNAL STICKINESS NA RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA CULTURAL E SUCESSO EM PROJETOS	41
4	MÉTODO	43
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	43

4.2	UNIDADE DE ANÁLISE	43
4.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	44
4.4	ESCALAS UTILIZADAS	45
4.5	AMOSTRAS E CRITÉRIOS DE ADEQUAÇÃO	61
4.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	62
5	RESULTADOS	66
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	66
5.2	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	67
5.3	MODELO DE MENSURAÇÃO	68
5.4	VALIDADE DISCRIMINANTE	71
5.5	MODELO ESTRUTURAL.....	73
5.6	ANÁLISE DE MEDIAÇÃO.....	76
5.7	COMMON METHOD BIAS	78
5.8	ANÁLISE DE ROBUSTEZ MULTI-GRUPO	79
5.9	SÍNTESE DO TESTE DE HIPÓTESES	80
6	DISCUSSÃO.....	83
6.1	SÍNTESE INTEGRADORA DOS ACHADOS	83
6.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	87
6.3	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	89
6.4	LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA.....	91
7	PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	95
7.1	INTRODUÇÃO AO PTT	95
7.2	DERIVAÇÃO DO INSTRUMENTO A PARTIR DO ESTUDO EMPÍRICO	95
7.3	INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO.....	96
7.4	PLANO DE AÇÃO POR FAIXA DE SCORE	97

7.5	TRILHA CURTA DE INTELIGÊNCIA CULTURAL.....	98
7.6	INDICADORES DE MONITORAMENTO	99
7.7	EXEMPLO FICTÍCIO DE APLICAÇÃO.....	99
7.8	APLICABILIDADE	100
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
8.1	SÍNTESE INTEGRATIVA DOS ACHADOS	102
8.2	CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO	103
8.3	MATRIZ CONTRIBUTIVA DE AMARRAÇÃO (MCA)	104
8.4	LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA FUTURA.....	106
	REFERÊNCIAS.....	107
	APÊNDICE 1 - PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE	
	DADOS	121
	APÊNDICE 2 - TERMO DE ANUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO EM	
	PESQUISA EM AMBIENTE VIRTUAL.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE - Análise Fatorial Exploratória
AVE - Average Variance Extracted (Variância Média Extraída)
CQ - Cultural Intelligence (Inteligência Cultural)
CQS - Cultural Intelligence Scale (Escala de Inteligência Cultural)
ECF – Effective Cultural Flexibility (Flexibilidade Cultural Efetiva)
EFQM - European Foundation for Quality Management
ICK – Internalized Cultural Knowledge (Conhecimento Cultural Internalizado)
IS - Internal Stickiness (Aderência Interna)
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PMBOK - Project Management Body of Knowledge
PMO - Project Management Office
PMPA - Project Management Performance Assessment
PS - Project Success (Sucesso do Projeto)
QE - Quociente Emocional
QI - Quociente Intelectual
RBV - Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos)
ROI - Return on Investment (Retorno sobre Investimento)
SEM-PLS - Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (Modelagem de Equações Estruturais - Mínimos Quadrados Parciais)
SFCQ - Short Form Cultural Intelligence Scale
SP - Sucesso do Projeto
TI - Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceitual	37
Figura 2 - Modelo Estrutural Estimado.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz Metodológica de Amarração (MMA)	20
Tabela 2 - Escala de Inteligência Cultural (CQ)	48
Tabela 3 - Escala de Internal Stickiness (IS)	51
Tabela 4 - Escala Sucesso em Projetos (SP)	57
Tabela 5 - Variáveis de controle	60
Tabela 6 - Perfil Sociodemográfico da Amostra (n = 247)	67
Tabela 7 - Cargas Externas dos Indicadores no Modelo Final	69
Tabela 8 - Confiabilidade e Validade Convergente	69
Tabela 9 - Matriz de Fornell-Larcker	72
Tabela 10 - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	72
Tabela 11 - Coeficientes do Modelo Estrutural (Bootstrap, 5.000 reamostragens)	74
Tabela 12 - Coeficientes de Determinação (R^2) e Relevância Preditiva (Q^2)	75
Tabela 13 - Effect Size (f^2 de Cohen)	75
Tabela 14 - Análise de Mediação via Internal Stickiness	77
Tabela 15 - Variance Inflation Factor (VIF), Full Collinearity	78
Tabela 16 - Análise Multi-Grupo por Tempo de Experiência em Projetos	79
Tabela 17 - Análise Multi-Grupo por Gênero	79
Tabela 18 - Síntese do Teste de Hipóteses	81
Tabela 19 - Instrumento diagnóstico (16 itens)	96
Tabela 20 - Faixas de interpretação dos scores	97
Tabela 21 - Plano de ação por faixa de score	97
Tabela 22 - Trilha Curta de Inteligência Cultural (14 horas)	98
Tabela 23 - Indicadores de monitoramento	99
Tabela 24 - Exemplo fictício: scores agregados antes e depois da intervenção	100
Tabela 25 - Matriz Contributiva de Amarração (MCA)	105

1 INTRODUÇÃO

A operacionalização de estratégias organizacionais por meio de projetos tornou-se um padrão dominante de geração de valor em organizações multinacionais (Chipulu et al., 2015; Konanahalli et al., 2014). Em ambientes globalizados, esses projetos são cada vez mais conduzidos por equipes culturalmente diversas, geograficamente dispersas e tecnologicamente mediadas (Cramton & Hinds, 2014; Henderson et al., 2018). Esse contexto produz simultaneamente oportunidades, acesso a talento global, diversidade cognitiva, capacidade de resposta multimercado, e desafios sistemáticos de coordenação, comunicação e transferência de conhecimento entre membros com referenciais culturais distintos.

Quando o conhecimento gerado em uma unidade organizacional não circula adequadamente para as demais, surge um fenômeno conhecido como Internal Stickiness (IS), conceito introduzido por Szulanski (1996) para descrever a viscosidade que dificulta a transferência de boas práticas dentro da organização. Em projetos multiculturais, essa viscosidade é amplificada por barreiras cognitivas, relacionais e estruturais ligadas à diversidade cultural (Boh et al., 2013; Danese et al., 2017). A literatura demonstra que a Inteligência Cultural (CQ), conceituada por Earley e Ang (2003) e operacionalizada em sua versão reduzida bidimensional por Bückner et al. (2015), pode atenuar essas barreiras, mas o mecanismo específico pelo qual essa atenuação se traduz em desempenho de projeto permanece pouco compreendido empiricamente.

Araújo et al. (2022), em estudo seminal no contexto brasileiro, demonstraram que o Internal Stickiness exerce efeito negativo sobre todas as dimensões do Sucesso em Projetos. Os autores indicaram explicitamente como agenda de pesquisas futuras o teste de causalidade por meio de modelagem de equações estruturais e a investigação de efeitos fixos de variáveis de controle como a experiência prévia dos profissionais. A presente dissertação responde diretamente a essa agenda ao propor um modelo de mediação parcial em que o Internal Stickiness opera como mecanismo intermediário entre a Inteligência Cultural e o Sucesso em Projetos, e ao testá-lo empiricamente com amostra de profissionais brasileiros atuando em projetos multiculturais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Projetos multiculturais frequentemente apresentam desempenho aquém do esperado mesmo quando suas equipes possuem qualificação técnica adequada e os recursos disponibilizados são suficientes (Cramton & Hinds, 2014; Konanahalli et al., 2014). A literatura identifica duas vertentes de explicação para essa lacuna entre potencial e resultado: uma vertente centrada em barreiras à transferência de conhecimento (Araújo et al., 2022; Szulanski, 1996, 2000) e outra centrada na ausência de competências interculturais adequadas para operar em ambientes diversos (Bücker et al., 2015; Earley & Ang, 2003). Essas vertentes têm sido investigadas predominantemente de forma isolada, sem articulação teórica explícita.

Estudos clássicos sobre Internal Stickiness (Szulanski, 1996, 2000; von Hippel, 1994) identificaram as barreiras de transferência de conhecimento, mas não abordaram suas implicações culturais. Pesquisas em multinacionais (Danese et al., 2017; Montazemi et al., 2012) destacaram a relevância do fator cultural, mas não inseriram competências interculturais como variáveis explicativas. Estudos sobre Inteligência Cultural (Ang et al., 2007; Bücker et al., 2015; Kim & Van Dyne, 2012) exploraram seus efeitos sobre adaptação intercultural, liderança global e desempenho de equipes, mas raramente em conexão com mecanismos específicos de transferência de conhecimento. No campo da gestão de projetos, Araújo et al. (2022) demonstraram empiricamente o impacto negativo do stickiness sobre o sucesso de projetos no contexto brasileiro, mas não consideraram a Inteligência Cultural como variável antecedente, explicitando essa integração como necessidade de pesquisa futura.

Esta lacuna teórica tem consequências práticas relevantes. Sem compreensão integrada entre Inteligência Cultural e Internal Stickiness, organizações que operam projetos multiculturais investem em programas de desenvolvimento intercultural genéricos sem saber quais dimensões da CQ produzem retorno efetivo sobre o desempenho dos projetos, e investem em sistemas de gestão do conhecimento sem considerar os antecedentes culturais que condicionam sua eficácia. Gestores de Project Management Offices (PMOs) e patrocinadores de projetos globais não dispõem de evidência empírica sólida sobre o mecanismo específico que liga competências interculturais a resultados de projeto, comprometendo decisões de seleção, capacitação e estruturação de equipes.

Diante desse quadro, a questão central que orienta esta dissertação é: Quais são os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta dissertação é examinar os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais.

Os objetivos específicos são:

(a) Analisar os efeitos diretos das duas dimensões da Inteligência Cultural, Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) e Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF), sobre o Internal Stickiness e sobre as três dimensões do Sucesso em Projetos (Eficiência do Projeto, Impacto no Cliente e Impacto na Equipe).

(b) Examinar o efeito do Internal Stickiness sobre o Sucesso em Projetos em ambientes multiculturais.

(c) Testar empiricamente a mediação do Internal Stickiness na relação entre Inteligência Cultural e Sucesso em Projetos.

(d) Discutir implicações práticas dos achados para o desenvolvimento de um instrumento aplicável à prática gerencial em projetos multiculturais.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância desta dissertação organiza-se em três planos interligados: teórico, prático e social.

No plano teórico, a pesquisa contribui ao integrar três corpos de literatura tradicionalmente investigados de forma isolada, Inteligência Cultural, Internal Stickiness e Sucesso em Projetos, propondo e testando empiricamente um modelo de mediação parcial inédito. Esta integração responde a chamados explícitos da literatura por estudos multivariados com dados primários sobre os mecanismos pelos quais a Inteligência Cultural se associa ao desempenho organizacional (Earley & Peterson, 2004) e por testes de causalidade via equações estruturais sobre os antecedentes do stickiness (Araújo et al., 2022). A pesquisa também refina a concepção dimensional da Inteligência Cultural ao testar separadamente os efeitos das duas dimensões propostas por Bückner et al. (2015), ICK e ECF, sobre o stickiness e sobre o sucesso,

contribuindo para o debate sobre a estrutura latente do construto (Matsumoto & Hwang, 2013; Ward et al., 2009).

No plano prático, os achados oferecem orientações concretas para gestores de PMOs, líderes de projetos globais e profissionais de desenvolvimento de talentos. A evidência de mediação parcial sugere que investimentos no desenvolvimento da Inteligência Cultural, especialmente em sua dimensão cognitiva (ICK), podem contribuir para o desempenho sobretudo de forma indireta, via redução das barreiras de transferência de conhecimento, ainda que os tamanhos de efeito observados nos caminhos da Inteligência Cultural sejam de pequena magnitude (f^2 entre 0,014 e 0,047). Esta evidência fundamenta decisões sobre programas de capacitação intercultural, critérios de seleção de gestores de projetos internacionais e estratégias de gestão do conhecimento em ambientes multiculturais. O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido como parte desta dissertação operacionaliza essas contribuições em instrumento aplicável diretamente em contextos organizacionais.

No plano social, a pesquisa conecta-se a três Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. O ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) é contemplado ao indicar que a Inteligência Cultural pode estar associada à melhoria da capacidade de transferência de conhecimento entre culturas, favorecendo a inovação organizacional. O ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) é atendido ao evidenciar como o desenvolvimento da CQ amplia a empregabilidade e a mobilidade internacional de profissionais. O ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação) é estimulado ao contribuir para práticas colaborativas eficazes entre equipes multiculturais em organizações globalizadas.

1.4 MATRIZ METODOLÓGICA DE AMARRAÇÃO (MMA)

A Tabela 1 apresenta a Matriz Metodológica de Amarração (MMA), conforme indicado por da Costa et al. (2019), que sintetiza a proposta desta dissertação. A MMA explicita a correspondência entre a questão central, os objetivos específicos, as hipóteses de pesquisa, as abordagens metodológicas e os produtos desta dissertação de estudo único, garantindo a coerência interna do desenho da pesquisa.

Tabela 1

Matriz Metodológica de Amarração (MMA)

Questão central da dissertação: Quais são os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais?					
Objetivo geral: examinar os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais.					
Objetivo específico	Hipótese(s)	Estratégia / Método	Coleta de dados	Análise de dados	Produto
(a) Analisar os efeitos diretos de ICK e ECF sobre IS e sobre as três dimensões de SP	H2a, H2b, H3a ₁ , H3a ₂ , H3a ₃ , H3b ₁ , H3b ₂ , H3b ₃	Pesquisa quantitativa, descritivo-explicativa, com delineamento transversal (survey)	2015 para CQ; Araújo et al., 2022 para IS; Shenhar & Dvir, 2007 para SP); n = 247	PLS-SEM (algoritmo iterativo de Wold, modo A reflexivo); bootstrap com 5.000 reamostragens e correção de sinal PLS-SEM com R ² , R ² ajustado, Q ² (Stone-Geisser via blindfolding) e f ² (Cohen) para cada caminho	Coefficientes estruturais com testes de significância
(b) Examinar o efeito de IS sobre SP	H1a, H1b, H1c	Replicação/extensão de Araújo et al. (2022) com método mais rigoroso	Mesma base de dados primária (n = 247)	Bootstrap do efeito indireto a*b com 5.000 reamostragens; cálculo do VAF; classificação em cinco categorias	Confirmação empírica IS → SP por SEM
(c) Testar a mediação de IS na relação CQ → SP	H4a, H4b	Análise de mediação via tipologia de Zhao et al. (2010)	Mesma base de dados primária (n = 247)	Sistematização em instrumento diagnóstico, trilha de desenvolvimento e indicadores de monitoramento	Tipologia de mediação por caminho com VAF
(d) Discutir implicações práticas dos achados	Tradução prática	Desenvolvimento de PTT classificado pela CAPES (Área 27)	Achados empíricos do estudo		Manual/Guia institucional

Nota. Elaborada pelo autor a partir do modelo de da Costa et al. (2019).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em oito capítulos, estruturados de forma a conduzir o leitor desde a contextualização do problema até a apresentação do referencial teórico, do modelo conceitual, do método, dos resultados, da discussão, do Produto Técnico-Tecnológico e das considerações finais.

O Capítulo 1 apresenta a introdução da pesquisa, contemplando a contextualização do tema, a formulação do problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa da pesquisa em seus planos teórico, prático e social, e a Matriz Metodológica de Amarração (MMA), que sintetiza a coerência interna do desenho da pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico que sustenta a pesquisa, organizado em torno da gestão de projetos em ambientes internacionais, das dimensões culturais aplicadas à gestão de projetos, do Internal Stickiness como fenômeno de aderência interna à transferência de conhecimento e do Sucesso em Projetos em sua concepção multidimensional. O capítulo encerra com a proposição de um modelo teórico integrado, que articula Inteligência Cultural, Internal Stickiness e Sucesso em Projetos como base para o modelo conceitual desenvolvido no capítulo seguinte.

O Capítulo 3 apresenta o modelo conceitual da pesquisa e as treze hipóteses formuladas, articulando as relações entre Inteligência Cultural, Internal Stickiness e Sucesso em Projetos, com destaque para a mediação do Internal Stickiness na relação entre Inteligência Cultural e Sucesso em Projetos.

O Capítulo 4 apresenta o método adotado na pesquisa, contemplando o delineamento quantitativo descritivo-explicativo de corte transversal, a unidade de análise, os procedimentos de coleta dos dados e as escalas utilizadas para mensuração da Inteligência Cultural, do Internal Stickiness e do Sucesso em Projetos. O capítulo descreve ainda a amostra e os critérios de adequação, bem como os procedimentos de análise dos dados conduzidos por meio de Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM).

O Capítulo 5 apresenta os resultados obtidos a partir da análise empírica conduzida com 247 gestores de projetos brasileiros. O capítulo contempla a caracterização da amostra, a análise fatorial exploratória, a avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural estimado por PLS-SEM, a análise de mediação, o controle do viés de método comum e a robustez multi-grupo, encerrando-se com a síntese do teste das treze hipóteses formuladas.

O Capítulo 6 desenvolve a discussão dos achados, articulando os resultados empíricos com a literatura revisada, apresentando as contribuições teóricas e as implicações para a prática gerencial, e expondo as limitações do estudo e a agenda de pesquisa decorrente.

O Capítulo 7 apresenta o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) derivado dos achados empíricos da dissertação. O capítulo expõe o instrumento diagnóstico, o plano de ação por faixa de score, a trilha curta de desenvolvimento em Inteligência Cultural e os indicadores de monitoramento, ilustrados por um exemplo fictício de aplicação, e discute a aplicabilidade do produto em organizações que conduzem projetos em ambientes multiculturais.

O Capítulo 8 encerra a dissertação articulando os achados empíricos com o Produto Técnico-Tecnológico, organizando as contribuições da pesquisa em torno da Matriz

Contributiva de Amarração (MCA), que estabelece a correspondência entre objetivos, produtos, resultados e contribuições teóricas e práticas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Projetos multiculturais reúnem hoje equipes de origens diversas, atravessando fronteiras culturais (Henderson et al., 2018; Powell et al., 2004) e colocando a inteligência cultural (CQ) em destaque como competência indispensável para o sucesso dos projetos (Henderson et al., 2018; Konanahalli et al., 2014). A CQ surgiu como habilidade-chave no início dos anos 2000 (Earley & Ang, 2003), avaliada não apenas pelos parâmetros tradicionais de inteligência ou acuidade emocional, mas pela capacidade de atuar eficazmente em contextos culturalmente diversos (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003; Konanahalli et al., 2014). Em projetos nos quais normas, práticas e estilos de comunicação distintos se sobrepõem de maneiras inesperadas, conhecer e aplicar os princípios da CQ torna-se vital (Henderson et al., 2018; Presbitero, 2016). Gestores e membros de equipe observam que, em grande parte dos casos, compreender essas nuances auxilia na navegação das complexidades (Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Kerzner, 2014; Zhou et al., 2018), estimula a colaboração (Bygballe & Swärd, 2019; Davenport et al., 2003) e, por fim, impulsiona o sucesso do projeto (Araújo et al., 2022; Henderson et al., 2018; Konanahalli et al., 2014).

Um grande desafio para projetos multiculturais e internacionais é fazer o conhecimento fluir sem atritos entre diferentes unidades organizacionais e equipes (Montazemi et al., 2012; Yitmen, 2013). O conceito de aderência interna (Internal Stickiness - IS) explica por que os conhecimentos permanecem “colados” a determinados locais, difíceis de disseminar (Araújo et al., 2022; Szulanski, 1996). Essa aderência tende a agravar-se quando o conhecimento é tão tácito que as pessoas têm dificuldade em verbalizá-lo, combinada a barreiras psicológicas e dinâmicas relacionais complexas, fatores que, em ambientes culturalmente diversos, podem turvar ainda mais a comunicação (Kilduff & Cormican, 2022; Nonaka & Takeuchi, 1995; Szulanski, 1996). Enfrentar a aderência interna (Internal Stickiness) é, portanto, fundamental pois trata-se de remover esses obstáculos para aproveitar melhor o saber coletivo de uma equipe multicultural, condição essencial para alcançar as metas do projeto (Araújo et al., 2022; Henderson et al., 2018).

O sucesso no cenário global de projetos não se resume a cumprir prazos, orçamentos ou escopos (Morioka & Carvalho, 2014; Shenhar & Dvir, 2007; Shenhar et al., 2001). A literatura indica que a avaliação baseada apenas na "tripla restrição" pode refletir a eficácia da gestão, mas não garante o bom desempenho dos negócios ou a satisfação das partes interessadas, e que

o sucesso do projeto moderno abrange múltiplas perspectivas e incertezas (Atkinson, 1999; Morioka & Carvalho, 2014; Shenhar et al., 2001).

Em contextos multiculturais e internacionais, obter sucesso exige liderança eficaz, transferência de conhecimento fluida e por vezes até caótica, além de manejo flexível das complexidades culturais (Ang et al., 2007; Araújo et al., 2022; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Cramton & Hinds, 2014; Henderson et al., 2018; Hinds & Mortensen, 2005; Joslin & Müller, 2016; Szulanski, 1996; Thamhain, 2012; Yitmen, 2013). Desafios como a complexidade de atuar em contextos culturais variados e a dificuldade inerente à transferência de conhecimento (fenômeno conhecido como Internal Stickiness) são amplificados em equipes culturalmente diversas e geograficamente dispersas (Araújo et al., 2022; Szulanski, 1996). A inteligência cultural, por exemplo, é apontada como crítico para facilitar interações e uma liderança mais eficiente e sensível às nuances culturais (Earley & Ang, 2003).

2.1 GESTÃO DE PROJETOS EM AMBIENTES INTERNACIONAIS

O avanço da globalização, a transformação digital e a intensificação da mobilidade internacional ampliaram a complexidade dos projetos, que passaram a envolver múltiplos países, culturas e instituições. Projetos internacionais caracterizam-se pela cooperação entre países específicos, enquanto projetos globais pressupõem a integração simultânea de diferentes jurisdições, stakeholders dispersos e ambientes regulatórios heterogêneos, o que exige maior sofisticação na gestão (Ster et al., 2024).

As primeiras abordagens sobre esse fenômeno enfatizaram as diferenças culturais como fator determinante no sucesso de projetos. Hofstede (1983) demonstrou que valores nacionais moldam percepções de autoridade, tempo, risco e relações interpessoais, influenciando estilos de liderança e estruturas de equipe. Johnson et al. (2006) avançaram ao propor um modelo de competência intercultural baseado em conhecimento, habilidades e atributos pessoais para lidar com choques culturais. Essas contribuições foram pioneiras ao mostrar que a dimensão cultural não pode ser negligenciada, embora tratem culturas de maneira relativamente estática, oferecendo explicações limitadas em cenários de mudança acelerada e intensa interdependência global.

Com a intensificação da globalização, a literatura avançou para competências adaptativas, sendo a inteligência cultural (CQ) definida como a capacidade de atuar eficazmente em

ambientes culturalmente diversos (Ang & Van Dyne, 2008; Earley & Ang, 2003). Evidências mostram que a CQ facilita adaptação, comunicação e inovação em equipes multiculturais (Moon, 1999; Vlajčić et al., 2019). A inteligência emocional (EQ) complementa esse processo ao ajudar na regulação de conflitos e na construção de confiança (Davaei et al., 2022). Embora a CQ seja amplamente reconhecida, críticas apontam que nem sempre ela explica variações adicionais em resultados além de outros construtos, como personalidade ou EQ (Crowne, 2009; Ward et al., 2009), e questionam a validade universal da sua aplicação (Blasco et al., 2012). Essas críticas reforçam a necessidade de aprimorar instrumentos de medida e de contextualizar a CQ em diferentes ambientes organizacionais.

A comunicação intercultural permanece como um dos maiores desafios em projetos internacionais. Barreiras linguísticas e semânticas comprometem alinhamento e clareza entre stakeholders (Barić et al., 2013). A literatura mostra que a combinação entre CQ e proficiência linguística potencializa a eficácia comunicacional em ambientes globais (Bücker et al., 2014; Ng et al., 2025). A liderança em equipes multiculturais também exige competências específicas. He e Thatchenkery (2011) demonstraram que equipes virtuais demandam liderança relacional para construir confiança à distância, enquanto estudos mais recentes indicam que líderes com alta CQ desenvolvem maior legitimidade e confiança interpessoal (Rockstuhl et al., 2015), fatores centrais para engajar equipes dispersas.

As equipes virtuais globais, caracterizadas por dispersão geográfica, diversidade cultural e forte mediação tecnológica, reforçam a centralidade dessas competências. Pesquisas mostram que a diversidade, quando bem administrada, pode impulsionar a inovação (Kimura, 2024), mas também aumenta riscos de conflitos (Kramer et al., 2017). A CQ aparece como recurso crítico para reduzir conflitos de tarefa e relacionamento, principalmente quando associada à EQ (Davaei et al., 2022). Além disso, estudos relacionam diretamente a CQ com inovação e criatividade em ambientes multiculturais. A CQ promove abertura, confiança e compartilhamento de conhecimento, que são condições para o comportamento inovador (Afsar et al., 2021; Korzilius et al., 2017).

Outro fator determinante em projetos internacionais e globais refere-se às barreiras internas de transferência de conhecimento. Mesmo em organizações multinacionais altamente estruturadas, a circulação de práticas e rotinas enfrenta resistências políticas, interesses locais divergentes e dificuldades de adaptação. Esse fenômeno, conhecido como Internal Stickiness (IS), descreve os atritos que dificultam a transferência de conhecimento entre unidades de uma mesma organização (Szulanski, 1996). Em projetos globais, o IS tende a ser intensificado pela

dispersão geográfica, pela heterogeneidade cultural e pela multiplicidade de contextos institucionais, o que pode gerar distorções, atrasos ou perda de conhecimento crítico (Sharma, 2019; Vlajčić et al., 2019). Estudos recentes mostram que tais barreiras impactam diretamente o desempenho de projetos internacionais, pois limitam a velocidade de disseminação de inovações e comprometem a integração entre matriz e subsidiárias (Audrin et al., 2024; Korotkova et al., 2024).

Nos megaprojetos internacionais, a complexidade é ampliada pela multiplicidade de stakeholders e pela exposição a riscos elevados. Estudos mostram que diferenças culturais e pressões institucionais moldam práticas de governança, percepção de risco e mecanismos de controle (Pau et al., 2016; Ster et al., 2024). Pesquisas recentes indicam que a legitimidade narrativa e a empatia dos líderes são fatores críticos para alinhar expectativas em projetos dessa natureza (Keusters et al., 2024; Korotkova et al., 2024).

O cenário contemporâneo é também marcado pela transição para formas híbridas e digitais de colaboração global. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de missões virtuais, mobilidade de curto prazo e equipes híbridas, que agora coexistem com expatriações tradicionais. Esse novo contexto amplia tanto a relevância de competências interculturais quanto a de habilidades digitais para a gestão de projetos globais (Anglani et al., 2023; Jooss et al., 2021).

A gestão de projetos em ambientes internacionais e globais, portanto, deve ser compreendida como um campo multifacetado, no qual dimensões culturais, tecnológicas, relacionais, institucionais e organizacionais interagem continuamente. As pesquisas clássicas foram fundamentais para entender como diferenças culturais impactam práticas de gestão, enquanto os estudos recentes ressaltam a importância de competências dinâmicas, inovação e adaptação institucional. Ao mesmo tempo, permanece evidente que barreiras internas, como o Internal Stickiness, continuam a limitar a transferência de conhecimento em organizações multinacionais, influenciando diretamente os resultados e a sustentabilidade dos projetos globais.

Em síntese, o contexto de projetos internacionais e globais oferece justificativa direta para o modelo conceitual desta dissertação. A diversidade cultural inerente a esses ambientes intensifica as barreiras internas de transferência de conhecimento, ou seja, o Internal Stickiness, criando demanda elevada por competências interculturais que permitam atravessá-las. A Inteligência Cultural emerge, nesse cenário, como recurso individual e coletivo capaz de mitigar essas barreiras, traduzindo-se em melhor desempenho dos projetos. Esse raciocínio fundamenta

a articulação entre Inteligência Cultural, Internal Stickiness e Sucesso em Projetos desenvolvida nas seções seguintes e operacionalizada nas hipóteses do Capítulo 3.

2.2 DIMENSÕES CULTURAIS PARA A GESTÃO DE PROJETOS

A intensificação da globalização e o avanço tecnológico ampliaram a interdependência entre culturas, organizações e equipes. Nesse cenário, a inteligência cultural (CQ) desponta como competência essencial, definida como a capacidade de adaptar-se e atuar de forma eficaz em contextos multiculturais (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Diferencia-se de outras formas de inteligência, como a intelectual, a emocional e a social, por ter como foco específico a adaptação frente à diversidade cultural (Earley & Peterson, 2004).

O modelo desenvolvido por Earley e Ang (2003) estrutura a CQ em quatro dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A dimensão metacognitiva refere-se à consciência e regulação dos próprios processos mentais em situações interculturais. A cognitiva está ligada ao conhecimento sobre normas, valores e sistemas culturais. A motivacional relaciona-se ao interesse e à confiança em interações interculturais, enquanto a comportamental envolve a capacidade de adaptar a comunicação verbal e não verbal de acordo com o contexto (Ang & Van Dyne, 2008). Estudos apontam que essas dimensões exercem papéis distintos sobre os resultados: aspectos metacognitivos e cognitivos influenciam julgamentos e decisões, enquanto motivacionais e comportamentais se relacionam mais diretamente à adaptação cultural (Ang et al., 2007).

Ainda que consolidado, o modelo enfrenta críticas quanto à sua mensuração. A Cultural Intelligence Scale (CQS), instrumento mais utilizado, apresentou em diferentes estudos problemas de validade discriminante e de equivalência transcultural, levantando questionamentos sobre a comparabilidade dos resultados entre países (Bücker et al., 2016). Alguns autores sugerem versões mais parcimoniosas, como modelos de duas dimensões que sintetizam conhecimento e flexibilidade cultural (Bücker et al., 2015). Essas discussões evidenciam que a CQ permanece em desenvolvimento conceitual e metodológico.

A escolha entre o modelo de quatro dimensões (Ang & Van Dyne, 2008) e a versão bidimensional (Bücker et al., 2015) envolve um equilíbrio entre amplitude conceitual e robustez psicométrica. O modelo de quatro dimensões oferece riqueza conceitual ao decompor a CQ em componentes metacognitivo, cognitivo, motivacional e comportamental, mas enfrenta

limitações práticas em aplicações organizacionais, incluindo problemas de validade discriminante entre dimensões e de equivalência transcultural da Cultural Intelligence Scale (Bücker et al., 2016). A versão bidimensional de Bücker et al. (2015) consolida as quatro dimensões em dois construtos mais parcimoniosos: Conhecimento Cultural Internalizado (ICK), que integra aspectos cognitivos e metacognitivos, e Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF), que combina aspectos motivacionais e comportamentais. Para fins de mensuração nesta dissertação, opta-se pela abordagem bidimensional por três razões principais. Primeiro, ela apresenta maior parcimônia para a modelagem de equações estruturais com mediação, evitando sobrecarga do modelo. Segundo, oferece propriedades psicométricas mais consistentes em contexto organizacional, com validade discriminante adequada entre os dois construtos. Terceiro, está alinhada aos mecanismos centrais investigados, ao distinguir o componente cognitivo (relacionado à transferência de conhecimento) do componente comportamental (relacionado à adaptação intercultural) da Inteligência Cultural em projetos multiculturais.

Reconhece-se, contudo, que essa opção pela parcimônia implica um custo analítico. Ao consolidar as quatro dimensões originais de Ang et al. (2007), metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental, em apenas dois construtos (ICK e ECF), o estudo ganha a robustez psicométrica e a parcimônia necessárias à modelagem de equações estruturais com mediação, mas abre mão da capacidade de identificar quais das quatro dimensões originais são individualmente relevantes no contexto de projetos multiculturais. Trata-se de uma limitação de medida assumida conscientemente: o instrumento bidimensional não permite decompor, no interior de cada construto agregado, a contribuição específica de cada dimensão original. A discussão dos efeitos dessa consolidação sobre os resultados é remetida à agenda de pesquisas futuras (ver Seção 6.4).

No campo da gestão, pesquisas têm demonstrado que a CQ exerce impacto direto sobre processos e resultados em ambientes multiculturais. Evidências empíricas apontam que a competência está associada ao ajuste de profissionais expatriados (Konanahalli et al., 2014), à construção de culturas negociadas em equipes globais (Gregory et al., 2009) e à integração criativa de perspectivas diversas em grupos multiculturais (Janssens & Brett, 2006). Outros estudos ressaltam que a CQ favorece a comunicação, a confiança e a cooperação em equipes distribuídas globalmente (Chipulu et al., 2015; Yitmen, 2013). Tais achados reforçam a relevância do constructo para compreender a efetividade em contextos de elevada diversidade cultural.

Mais recentemente, o conceito vem sendo expandido. Van Dyne et al. (2012) propuseram subdimensões dentro de cada fator, aprofundando a compreensão do constructo. Zhou et al. (2018) desenvolveram a noção de cross-organizational cultural intelligence, que desloca o foco da cultura nacional para as interações entre culturas organizacionais. Esse avanço responde à crescente demanda de ambientes colaborativos interorganizacionais, nos quais a diversidade transcende fronteiras nacionais.

A efetividade da inteligência cultural em projetos é confirmada por evidências empíricas que mostram sua influência direta no desempenho organizacional. Kim e Van Dyne (2012) demonstraram que líderes com alta inteligência cultural (CQ) mobilizam equipes globais de forma mais eficaz e alcançam objetivos de projeto. Muhammad et al. (2024) identificaram relações significativas entre CQ e sucesso em projetos de desenvolvimento internacional, mediadas pela interdependência de tarefas e pela complexidade cultural do ambiente. Em projetos de TI offshore, Gregory et al. (2009) mostraram que a CQ favorece o surgimento de culturas negociadas, capazes de integrar práticas de diferentes tradições nacionais e organizacionais, reduzindo barreiras e gerando sinergias positivas.

Profissionais com alta inteligência cultural desenvolvem competências que geram vantagens competitivas em projetos multiculturais. Eles tendem a buscar feedback intercultural, aprender com experiências internacionais e criar redes globais de conhecimento (Ng et al., 2012). Essas competências permitem identificar riscos culturais, criar soluções inovadoras a partir de diferentes perspectivas e adaptar-se com agilidade a mudanças em ambientes multiculturais complexos. A literatura sugere que níveis elevados de CQ estão associados ao sucesso em projetos multiculturais internacionais, tanto de forma direta quanto por meio da redução de barreiras internas que dificultam a circulação eficaz do conhecimento.

Em contextos de projetos internacionais, a relevância da CQ torna-se ainda mais crítica devido à necessidade de transferência rápida e eficaz de conhecimento entre equipes culturalmente diversas. Barreiras comunicacionais, ambiguidade causal e resistências relacionais podem criar formas de aderência interna que dificultam a circulação de práticas e aprendizados. Nesse sentido, a CQ atua como facilitadora ao reduzir ruídos interpretativos, promover confiança e melhorar a capacidade de absorção de conhecimentos, contribuindo para superar obstáculos que prejudicam o fluxo de informação e a integração entre equipes.

Além de impactos diretos, a CQ pode operar como mecanismo mediador e moderador em processos organizacionais. Estudos sugerem que a competência influencia resultados por meio da redução de conflitos e da melhoria da comunicação (Mosakowski et al., 2013). Em

contrapartida, seu efeito pode ser contingente a fatores contextuais, como interdependência de tarefas ou pressões temporais, o que indica um papel moderador em certas circunstâncias (Presbitero, 2016). Essas perspectivas fundamentam a análise de como a CQ pode reduzir barreiras internas e, ao mesmo tempo, condicionar os efeitos daquelas barreiras sobre o desempenho.

Apesar dos avanços, permanece pouco explorado como a CQ se relaciona especificamente com os desafios de transferência de conhecimento organizacional e com fenômenos que criam barreiras internas, particularmente relevantes em projetos que dependem da integração de conhecimentos dispersos e diversos. Contudo, os mecanismos específicos pelos quais a CQ reduz barreiras internas à transferência de conhecimento em projetos multiculturais permanecem pouco explorados, representando uma oportunidade teórica e empírica significativa.

2.3 INTERNAL STICKINESS

O conceito de internal stickiness foi formulado por Szulanski (1996) para explicar as dificuldades encontradas na transferência interna de melhores práticas dentro das organizações. O autor demonstrou que, ao contrário da crença de que o problema estaria apenas na falta de motivação, as principais barreiras emergem de fatores relacionados ao conhecimento em si, à capacidade de absorção do receptor e à qualidade do relacionamento entre fonte e destinatário.

O estudo empírico de Szulanski (1996), realizado em oito empresas e 122 processos de transferência, mostrou que a internal stickiness é mais fortemente explicada pela baixa capacidade absorptiva, pela ambiguidade causal e por relações árduas entre as partes, e não simplesmente por aspectos motivacionais. O autor estruturou o processo em quatro fases: initiation, implementation, ramp-up e integration, destacando que os obstáculos se manifestam de forma diferenciada ao longo de cada estágio. A base conceitual dialoga com a noção de sticky information introduzida por Von Hippel (1994), que definia a viscosidade da informação como o custo incremental para transferi-la de um contexto a outro.

Pesquisas posteriores ampliaram essa compreensão ao detalhar as dimensões que tornam o conhecimento pegajoso. Murray e Hanlon (2015), por exemplo, ressaltam que o conhecimento tácito representa um dos maiores desafios para a transferência, pois não pode ser completamente codificado e depende fortemente do contexto em que foi gerado. Estudos qualitativos com

profissionais de TI confirmaram que a transferência de conhecimento tácito é custosa e sujeita a falhas, exigindo confiança, proximidade e alinhamento cultural. Nessa linha, o trabalho de Gharaibeh (2015) acrescenta que a ausência de incentivos ao compartilhamento e de documentação adequada leva à repetição de erros e limita o aprendizado organizacional, intensificando a internal stickiness.

O fenômeno da internal stickiness é particularmente visível em ambientes multinacionais. Montazemi et al. (2012) mostraram, em estudo com 10.432 casos de transferência entre unidades de multinacionais, que a distância cultural, a falta de capital social entre as subsidiárias e a baixa capacidade absorptiva do receptor aumentam significativamente a viscosidade da transferência. Os autores destacam que a estrutura organizacional, a clareza de papéis e o fortalecimento de redes informais podem atenuar as barreiras. De forma complementar, Danese et al. (2017), ao investigarem a transferência de práticas lean em empresas com fábricas distribuídas na Europa, EUA e China, identificaram que a falta de linguagem comum e de alinhamento cultural entre as unidades foi uma das principais causas de resistência e de insucesso na difusão das rotinas de gestão. Esses achados evidenciam que, em contextos multiculturais, cada uma das dimensões de Szulanski (1996) é amplificada por diferenças culturais e institucionais.

Em projetos, a internal stickiness assume características ainda mais críticas. Por serem temporários e orientados a resultados específicos, os projetos sofrem com limitações que potencializam as barreiras de transferência. Araújo et al. (2022) testaram empiricamente, com 253 gestores de projetos no Brasil, a relação entre aderência interna e sucesso em projetos. Os resultados mostraram que a stickiness se correlaciona negativamente com todas as dimensões de sucesso, incluindo eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e preparação para o futuro. Essa evidência confirma que a viscosidade do conhecimento não é apenas uma questão operacional, mas um fator estratégico que compromete diretamente o desempenho dos projetos.

A literatura mais recente também ressalta o papel do tempo e do método na mitigação da stickiness. Szulanski et al. (2016) demonstraram que a escolha do momento adequado para iniciar a transferência e a combinação de métodos de socialização (front-loading ou back-loading) podem reduzir a dificuldade, principalmente em situações de alta ambiguidade causal. Huang et al. (2017), ao testarem modelos empíricos em equipes de P&D na China, identificaram que a vontade de compartilhar conhecimento, a aptidão para comunicar e a experiência acumulada dos indivíduos são fatores mais críticos do que elementos puramente estruturais para

explicar a redução da aderência. Esses resultados reforçam a importância de competências humanas e relacionais no processo de transferência.

Essa discussão relaciona-se diretamente com a inteligência cultural e estabelece as bases para um modelo de mediação em que a CQ influencia o sucesso em projetos por meio da redução do Internal Stickiness. As dimensões da inteligência cultural fornecem as ferramentas necessárias para superar as barreiras descritas por Szulanski (1996). O conhecimento cultural internalizado (ICK) reduz a ambiguidade causal ao criar frameworks interpretativos compartilhados e melhorar a tradução de informações entre contextos culturais distintos, aumentando a capacidade de absorção de conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990). A flexibilidade cultural efetiva (ECF) atua sobre a motivação da fonte e do receptor, fortalecendo a confiança no processo de compartilhamento e permitindo a adaptação dos métodos de transferência para diferentes contextos culturais, o que favorece a circulação de práticas dentro das organizações.

O mecanismo de mediação proposto funciona pela redução das barreiras internas, de modo que profissionais com maior CQ enfrentam menores níveis de Internal Stickiness, o que gera efeitos indiretos positivos sobre o desempenho de projetos. Há evidências que sustentam essa proposição. Estudos sobre transferência de conhecimento em multinacionais mostram que agentes de ligação com alta competência cultural reduzem significativamente as barreiras de difusão de práticas (Kostova & Roth, 2002). Pesquisas sobre equipes globais virtuais indicam que membros com elevada consciência cultural conseguem criar pontes de conhecimento entre subgrupos culturalmente homogêneos (Janssens & Brett, 2006). Em projetos de desenvolvimento de software global, líderes com competências interculturais têm sido associados à melhor integração de conhecimento técnico distribuído e à redução de retrabalho causado por mal-entendidos (Olsson et al., 2006).

Pesquisas aplicadas em multinacionais, como as de Montazemi et al. (2012) e Danese et al. (2017), reforçam a relevância da dimensão cultural, mas não integram competências interculturais como variáveis explicativas. Araújo et al. (2022) analisaram a relação entre stickiness e sucesso em projetos, mas também não incluíram o CQ como variável mediadora ou moderadora. Assim, a literatura ainda não oferece um modelo abrangente que explique como a inteligência cultural pode reduzir a aderência interna e, por consequência, aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos. É justamente nesse ponto que se posiciona a presente pesquisa, ao propor a análise conjunta de internal stickiness, inteligência cultural e sucesso em projetos, preenchendo uma lacuna teórica e empírica relevante. Esta articulação entre

competências interculturais e redução de barreiras internas fundamenta o desenvolvimento de um modelo teórico integrado para explicar o sucesso em projetos multiculturais.

2.4 SUCESSO EM PROJETOS

A compreensão do que constitui um projeto bem-sucedido é uma das questões centrais da literatura de gestão de projetos, refletindo a diversidade de perspectivas teóricas e práticas que moldam essa área de estudo. Ao longo do tempo, a noção de sucesso evoluiu significativamente, acompanhando tanto a sofisticação metodológica da disciplina quanto as transformações do ambiente organizacional e social. Tradicionalmente, o sucesso era avaliado segundo a lógica operacional do chamado triângulo de ferro, que compreendia o cumprimento de prazo, orçamento e escopo (Atkinson, 1999). Essa visão reducionista foi dominante nas primeiras décadas da formalização da disciplina, fortemente influenciada pela engenharia. No entanto, estudos seminais como os de Pinto e Slevin (1988) já alertavam para as limitações desse enquadramento, ao enfatizar que um projeto pode ser entregue dentro do prazo e orçamento e ainda assim ser considerado fracassado se não atender às expectativas dos stakeholders.

A partir dos anos 1990, ampliou-se o reconhecimento de que o sucesso é multidimensional, contingencial e subjetivo. Shenhar e Dvir (2007), por exemplo, propuseram quatro dimensões, que incluem a eficiência do projeto, o impacto no cliente, o sucesso organizacional e o preparo para o futuro. Pesquisas posteriores reforçaram essa visão ampliada, destacando a importância do alinhamento estratégico, da governança e da aprendizagem organizacional para avaliar o legado de longo prazo dos projetos (Morris, 2013; Müller & Turner, 2007). No Brasil, Carvalho e Rabechini Junior (2015) validaram empiricamente uma escala de seis dimensões, incluindo impacto na equipe e sustentabilidade, além dos critérios clássicos de eficiência, cliente e futuro. Esses estudos evidenciam que o sucesso não se restringe ao desempenho técnico, mas envolve resultados organizacionais, sociais e humanos.

A literatura consolidou diferentes instrumentos para operacionalizar o conceito de sucesso em pesquisas empíricas. Pinto e Slevin (1988) desenvolveram o Project Implementation Profile (PIP), que incluía satisfação do cliente, qualidade percebida e processo de implementação. Shenhar e Dvir (2007) ampliaram para quatro dimensões dinâmicas, ao incluir eficiência, impacto no cliente, contribuição organizacional e preparo para o futuro. Carvalho e Rabechini Junior (2015) propuseram seis dimensões validadas no contexto brasileiro, envolvendo eficiência, cliente, equipe, desempenho organizacional, sustentabilidade e futuro. Por fim,

Mahaney e Lederer (2006) desenvolveram uma escala voltada a projetos de sistemas de informação, posteriormente refinada, que contempla quatro dimensões principais: satisfação do cliente, qualidade percebida, sucesso do processo de implementação e satisfação ou motivação da equipe de projeto.

Para esta dissertação, adota-se a escala de Shenhar e Dvir (2007) como medida de Sucesso em Projetos, em sua versão multidimensional aplicada com três dimensões: Eficiência do Projeto (cumprimento de prazo, custo e escopo), Impacto no Cliente (atendimento de requisitos, satisfação e qualidade percebida) e Impacto na Equipe (satisfação, aprendizagem coletiva e coesão dos profissionais envolvidos). A escolha justifica-se por quatro razões principais. Primeiro, a estrutura tridimensional capta lógicas distintas de formação do sucesso, abrangendo uma dimensão operacional (eficiência), uma relacional externa (cliente) e uma relacional interna (equipe), o que permite investigar separadamente como antecedentes como Internal Stickiness e Inteligência Cultural operam sobre cada dimensão. Segundo, a escala apresenta validade convergente e discriminante consolidada em múltiplos contextos internacionais e em diferentes tipos de projetos, oferecendo robustez teórica e empírica. Terceiro, a versão de três dimensões oferece parcimônia metodológica adequada à modelagem de equações estruturais com mediação, equilibrando riqueza conceitual e viabilidade analítica. Quarto, a inclusão explícita da dimensão Impacto na Equipe é particularmente relevante para projetos multiculturais, nos quais a aprendizagem coletiva e a coesão constituem desafios centrais (Earley & Mosakowski, 2004; Mosakowski et al., 2013).

Projetos desenvolvidos em ambientes multiculturais apresentam complexidade adicional, pois diferentes culturas atribuem pesos distintos às dimensões de sucesso. Em culturas anglo-saxãs, por exemplo, eficiência em prazo e custo tende a ser altamente valorizada, enquanto em contextos latino-americanos ou asiáticos, aspectos relacionais e satisfação de stakeholders podem assumir maior centralidade (Borges & Carvalho, 2015; Müller & Turner, 2007). Nesse cenário, a diversidade cultural pode gerar conflitos de percepção sobre o que significa sucesso. Para alguns stakeholders, entregar no prazo é suficiente, enquanto para outros a chave é a continuidade do relacionamento ou o aprendizado organizacional. Assim, a avaliação do sucesso torna-se um fenômeno contingente ao contexto cultural.

A adoção da escala de Shenhar e Dvir (2007) permite explorar de forma diferenciada como Internal Stickiness e Inteligência Cultural se conectam a cada dimensão de sucesso. Sobre a Eficiência do Projeto, o Internal Stickiness gera atrasos, retrabalho e estouros de orçamento ao bloquear a circulação de práticas testadas, comprometendo o cumprimento de prazo, custo e

escopo. Sobre o Impacto no Cliente, o stickiness dificulta a transferência de conhecimento sobre requisitos e expectativas, comprometendo a percepção de qualidade pelos stakeholders externos. Sobre o Impacto na Equipe, o stickiness afeta a aprendizagem coletiva e a coesão, gerando frustração e baixa satisfação dos profissionais envolvidos. A Inteligência Cultural, por sua vez, opera tanto reduzindo o stickiness (mecanismo indireto) quanto atuando diretamente sobre cada dimensão, em particular sobre o Impacto na Equipe, ao facilitar a integração de membros culturalmente diversos e a aprendizagem coletiva em ambientes interculturais.

Portanto, a combinação de CQ e IS opera de forma diferenciada sobre as três dimensões do sucesso, conforme a estrutura proposta por Shenhar e Dvir (2007). A literatura demonstra que o sucesso em projetos é um construto multidimensional, contingencial e culturalmente dependente. Persiste, contudo, uma lacuna no entendimento de como competências interculturais e barreiras internas de conhecimento interagem para afetar os diferentes critérios de sucesso. Essa lacuna é particularmente relevante em projetos multiculturais, nos quais as definições de sucesso são negociadas entre stakeholders de diferentes origens culturais. Assim, esta pesquisa fundamenta-se na escala de Shenhar e Dvir (2007) para mensurar o sucesso em três dimensões, a saber, Eficiência do Projeto, Impacto no Cliente e Impacto na Equipe, permitindo investigar empiricamente como a Inteligência Cultural e as barreiras de transferência de conhecimento afetam, de modo diferenciado, cada dimensão dos resultados de projetos multiculturais.

2.5 MODELO TEÓRICO INTEGRADO: CQ, IS E SUCESSO EM PROJETOS

A integração dos conceitos de inteligência cultural, internal stickiness e sucesso em projetos parte da ideia de que a inteligência cultural influencia o desempenho por meio de um mecanismo de mediação parcial. Essa é a contribuição teórica central do estudo. A inteligência cultural impacta o sucesso em projetos de duas formas complementares. Diretamente, quando profissionais culturalmente inteligentes usam suas competências para compreender melhor os requisitos, adaptar a comunicação e coordenar equipes diversas. Indiretamente, quando a inteligência cultural reduz o internal stickiness, eliminando barreiras cognitivas, relacionais e estruturais que dificultam a transferência de conhecimento em contextos multiculturais.

Essa proposição baseia-se na complementaridade entre as capacidades oferecidas pelas dimensões da inteligência cultural e os obstáculos impostos pelo internal stickiness em projetos globais. O conhecimento cultural internalizado (ICK) e a flexibilidade cultural efetiva (ECF)

oferecem ferramentas cognitivas e comportamentais para superar as barreiras descritas por Szulanski (1996), como ambiguidade causal, resistências nas relações e ambientes organizacionais pouco favoráveis ao compartilhamento de práticas.

O internal stickiness manifesta-se em barreiras cognitivas, relacionais e estruturais que bloqueiam o fluxo de conhecimento. Em ambientes multiculturais, essas barreiras se intensificam devido a diferenças em esquemas mentais, protocolos de comunicação e estruturas organizacionais culturalmente enraizadas (Szulanski & Jensen, 2006). A inteligência cultural atua na redução dessas barreiras por três vias principais. Primeiro, promove confiança intercultural, diminuindo a relutância em compartilhar conhecimento, algo crítico em projetos globais com alta interdependência. Segundo, melhora a codificação de conhecimento tácito em formas culturalmente apropriadas, favorecendo a transferência entre locais com tradições organizacionais distintas. Terceiro, amplia a sensibilidade para identificar e enfrentar barreiras culturais de forma preventiva, evitando que se transformem em obstáculos ao fluxo de conhecimento necessário para o sucesso dos projetos.

Apesar dos avanços isolados em cada campo, ainda existe uma lacuna teórica e empírica na integração desses conceitos. Estudos clássicos sobre internal stickiness (Szulanski, 1996, 2000; von Hippel, 1994) não abordaram as implicações culturais das barreiras de transferência. Pesquisas em multinacionais, como as de Montazemi et al. (2012) e Danese et al. (2017), destacam a relevância do fator cultural, mas não inserem competências interculturais como variáveis que explicam a redução dessas barreiras. Estudos sobre inteligência cultural em projetos, como os de Muhammad et al. (2024) e Gregory et al. (2009), comprovam efeitos positivos no desempenho, mas não exploram o papel mediador da redução das barreiras internas de conhecimento.

Araújo et al. (2022) investigaram a relação entre internal stickiness e sucesso em projetos, confirmando o impacto negativo das barreiras de conhecimento no desempenho, mas não incluíram a inteligência cultural como variável explicativa dos mecanismos de redução. Assim, ainda não há um modelo abrangente que explique como a inteligência cultural pode reduzir de forma sistemática a aderência interna e, consequentemente, aumentar o sucesso dos projetos por meio de mecanismos de mediação parcial.

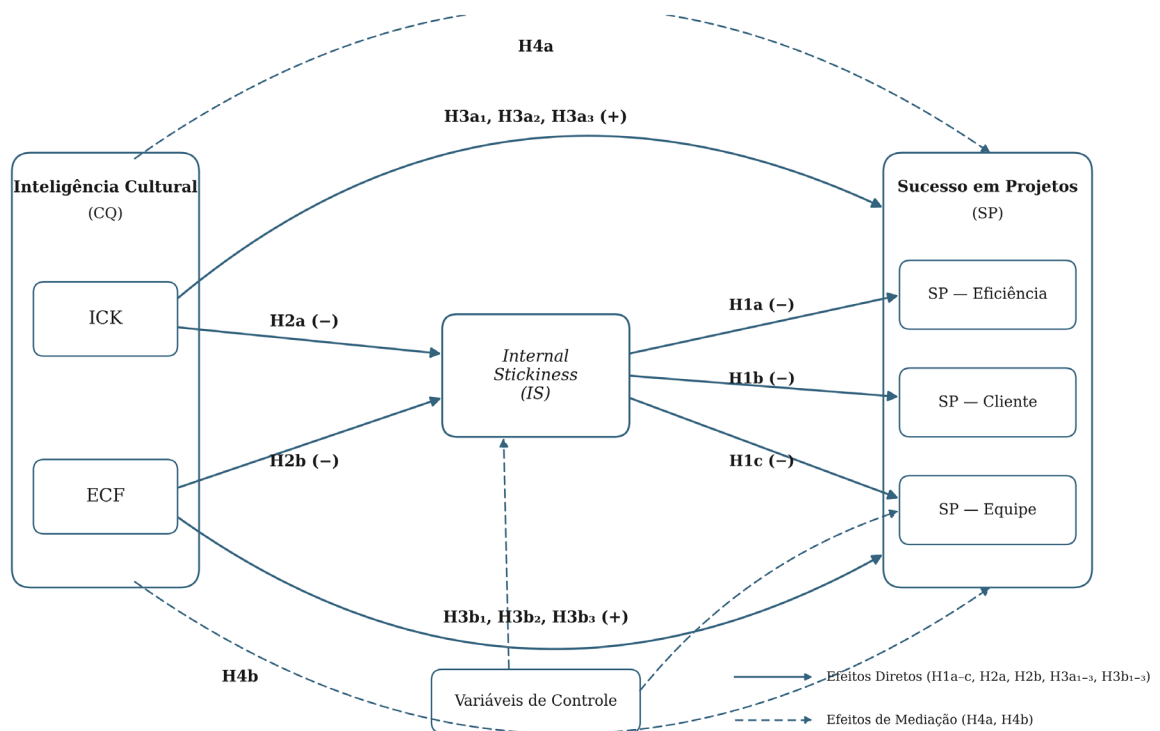
É nessa lacuna que se insere a presente pesquisa, ao propor o primeiro modelo integrado que testa empiricamente a mediação parcial do internal stickiness na relação entre inteligência cultural e sucesso em projetos. O objetivo é preencher uma necessidade teórica relevante e oferecer contribuições práticas para a gestão de projetos em ambientes multiculturais.

Com base nos argumentos teóricos apresentados, propõe-se um modelo conceitual que integra a Inteligência Cultural, o Internal Stickiness e o Sucesso em Projetos, articulando relações diretas e indiretas em contextos multiculturais. A Inteligência Cultural, por meio de seus componentes cognitivo e comportamental, atua tanto reduzindo as barreiras internas de transferência de conhecimento quanto influenciando diretamente o desempenho dos projetos. O Internal Stickiness, por sua vez, exerce efeito negativo sobre as três dimensões do Sucesso em Projetos. As hipóteses formais que operacionalizam essas proposições, bem como o modelo conceitual e a representação gráfica das relações esperadas, são apresentados no Capítulo 3.

3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

Figura 1

Modelo Conceitual



3.1 A INFLUÊNCIA DO INTERNAL STICKINESS NO SUCESSO DO PROJETO

O conceito de Internal Stickiness (IS) descreve as barreiras internas que dificultam a transferência de conhecimento dentro das organizações, como ambiguidade causal, baixa

capacidade de absorção, resistência das partes envolvidas e contextos organizacionais pouco favoráveis à troca de práticas (Szulanski, 1996, 2000). Em projetos, sobretudo em ambientes multiculturais, essas barreiras tornam-se particularmente críticas, pois comprometem a circulação de lições aprendidas e práticas essenciais para a execução eficaz de atividades (Boh et al., 2013; Danese et al., 2017). Evidências empíricas recentes indicam que a presença do IS está associada a menores níveis de desempenho em diferentes dimensões de projetos (Araújo et al., 2022).

O Sucesso em Projetos é reconhecido na literatura como construto multidimensional. Shenhar e Dvir (2007) propõem um modelo com três dimensões teoricamente distintas, cada uma com lógica própria de formação: a Eficiência do Projeto, que refere-se ao cumprimento de prazo, custo e escopo; o Impacto no Cliente, que envolve atendimento de requisitos, satisfação e qualidade percebida; e o Impacto na Equipe, que captura satisfação, aprendizagem coletiva e coesão dos profissionais envolvidos. Essa estrutura dimensional sugere que os antecedentes do sucesso podem operar com magnitude e mecanismos distintos sobre cada dimensão. Por essa razão, hipóteses sobre os efeitos do Internal Stickiness sobre o Sucesso em Projetos são formuladas separadamente para cada dimensão.

Em relação à Eficiência do Projeto, o IS exerce efeito direto e particularmente agudo, dado que a viscosidade de conhecimento tende a gerar retrabalho, reinterpretação de práticas, perda de tempo em busca de informação e replanejamentos sucessivos, comprometendo prazos e orçamento (Araújo et al., 2022; Szulanski, 1996). Quanto maior o stickiness, maior a probabilidade de atrasos e estouros de orçamento. Daí decorre a primeira hipótese:

H1a. O Internal Stickiness possui relação negativa com a Eficiência do Projeto.

Em relação ao Impacto no Cliente, o IS afeta o desempenho ao dificultar a transferência de conhecimento sobre requisitos, expectativas e características do contexto do cliente. Práticas de gestão que poderiam atender plenamente às demandas do cliente não circulam adequadamente entre as equipes, gerando entregas que cumprem o escopo formal mas não satisfazem a percepção de qualidade (Araújo et al., 2022; Szulanski, 1996). Daí decorre a segunda hipótese:

H1b. O Internal Stickiness possui relação negativa com o Impacto no Cliente.

Em relação ao Impacto na Equipe, o IS produz efeitos sobre a moral e a aprendizagem coletiva. Quando a equipe percebe que práticas testadas e aprendizados anteriores não estão acessíveis, instala-se sensação de retrabalho, frustração e baixa coesão (Argote, 1999; Wenger, 1998). Em ambientes multiculturais, esse efeito é amplificado porque a heterogeneidade

dificulta a constituição de uma base compartilhada de aprendizagem (Danese et al., 2017). Daí decorre a terceira hipótese:

H1c. O Internal Stickiness possui relação negativa com o Impacto na Equipe.

3.2 A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO INTERNAL STICKINESS

O Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) representa a capacidade de organizar e estruturar informações culturais em esquemas mentais que ajudam a interpretar e dar sentido a normas, valores e práticas em diferentes contextos (Bücker et al., 2015). Em projetos multiculturais, essa competência é essencial porque reduz a ambiguidade causal, um dos principais fatores que explica a dificuldade de transferência de conhecimento dentro das organizações (Szulanski, 1996, 2000). Quando gestores e equipes possuem ICK elevado, conseguem decodificar mensagens complexas de forma mais precisa e alinhar interpretações entre atores de origens diversas, aumentando a capacidade absorptiva e reduzindo mal-entendidos (Cohen & Levinthal, 1990; Danese et al., 2017). Isso implica que práticas e lições aprendidas circulem de forma mais fluida entre unidades e equipes, diminuindo as barreiras cognitivas que caracterizam o Internal Stickiness. Daí decorre a hipótese:

H2a. O Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) possui relação negativa com o Internal Stickiness (IS).

A Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) traduz-se na capacidade de adaptação comportamental e motivacional frente às diferenças culturais, permitindo que os indivíduos ajustem seu estilo de comunicação e interação em situações interculturais (Bücker et al., 2015). Essa competência é particularmente relevante em projetos multiculturais, onde resistências relacionais e dinâmicas de poder entre fonte e receptor costumam dificultar a transferência de práticas (Montazemi et al., 2012; Szulanski, 2000). A literatura mostra que equipes expostas ao "Not Invented Here Syndrome" tornam-se mais receptivas quando há abertura cultural e legitimação das contribuições externas (Katz & Allen, 1982). A ECF atua justamente nesse ponto, fortalecendo a confiança entre as partes, aumentando a disposição para compartilhar e diminuindo bloqueios emocionais e motivacionais à circulação de conhecimento (Gregory et al., 2009; Janssens & Brett, 2006). Daí decorre a hipótese:

H2b. A Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) possui relação negativa com o Internal Stickiness (IS).

3.3 A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO SUCESSO EM PROJETOS

A relação direta entre Inteligência Cultural e Sucesso em Projetos é desdobrada por dimensão da CQ (ICK e ECF) e por dimensão de SP (Eficiência, Cliente, Equipe), totalizando seis hipóteses específicas. As subseções seguintes apresentam a argumentação teórica para cada bloco.

O Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) proporciona aos profissionais esquemas interpretativos que permitem compreender com maior profundidade normas, valores e expectativas em contextos multiculturais (Bücker et al., 2015). Sobre a Eficiência do Projeto, o ICK reduz o tempo gasto em mal-entendidos, esclarecimentos e correções, permitindo execução mais fluida das práticas de gestão (Danese et al., 2017; Rockstuhl et al., 2011). Daí decorre:

H3a1. O Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) possui relação positiva com a Eficiência do Projeto.

Sobre o Impacto no Cliente, o ICK aumenta a precisão na interpretação dos requisitos do cliente em ambientes multiculturais e facilita a tradução de demandas de stakeholders culturalmente diversos. Profissionais com maior ICK conseguem alinhar expectativas e ampliar a percepção de qualidade pelo cliente (Boh et al., 2013; Shenhar & Dvir, 2007). Daí decorre:

H3a2. O Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) possui relação positiva com o Impacto no Cliente.

Sobre o Impacto na Equipe, o ICK reduz conflitos derivados de diferenças culturais e amplia a aprendizagem coletiva ao oferecer um repertório compartilhado para interpretação de eventos. Equipes com maior ICK tendem a apresentar maior coesão e engajamento (Earley & Mosakowski, 2004; Mosakowski et al., 2013). Daí decorre:

H3a3. O Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) possui relação positiva com o Impacto na Equipe.

A Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) está associada à capacidade de adaptação comportamental e motivacional em interações interculturais, permitindo ajuste de comunicação

verbal e não verbal e criação de ambientes colaborativos (Bücker et al., 2015). Sobre a Eficiência do Projeto, a ECF reduz erros de comunicação e retrabalho comunicacional em interações com clientes e colegas de outras culturas (Gregory et al., 2009). Daí decorre:

H3b₁. A Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) possui relação positiva com a Eficiência do Projeto.

Sobre o Impacto no Cliente, a ECF favorece a comunicação interpessoal com representantes do cliente, aumenta a confiança no processo de execução e contribui para a percepção de qualidade do serviço prestado (Janssens & Brett, 2006; Rockstuhl et al., 2011). Daí decorre:

H3b₂. A Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) possui relação positiva com o Impacto no Cliente.

Sobre o Impacto na Equipe, a ECF reduz tensões relacionais, fortalece o engajamento em torno de objetivos compartilhados e cria condições para cooperação efetiva em equipes multiculturais (Araújo et al., 2022; Gregory et al., 2009). Daí decorre:

H3b₃. A Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) possui relação positiva com o Impacto na Equipe.

3.4 MEDIAÇÃO DO INTERNAL STICKINESS NA RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA CULTURAL E SUCESSO EM PROJETOS

As hipóteses de mediação articulam os mecanismos teorizados nas seções anteriores. Conforme demonstrado, espera-se que a Inteligência Cultural reduza o Internal Stickiness (H2a, H2b) e que o Internal Stickiness afete negativamente as três dimensões do Sucesso em Projetos (H1a, H1b, H1c). Combinando essas duas relações, configura-se um caminho indireto pelo qual a Inteligência Cultural influencia o Sucesso em Projetos por meio da redução das barreiras de transferência de conhecimento. Esse mecanismo de mediação é proposto separadamente para cada dimensão da Inteligência Cultural, mas sintetizado em duas hipóteses agregadas que serão testadas empiricamente nas três dimensões de SP.

Para o Conhecimento Cultural Internalizado (ICK), o caminho indireto se sustenta em dois argumentos complementares. Primeiro, o ICK reduz a ambiguidade causal e amplia a capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990), facilitando a transferência de lições aprendidas (H2a). Segundo, a redução do stickiness libera capacidade organizacional para

entregas mais consistentes em prazo, custo, qualidade e coesão da equipe (H1a, H1b, H1c). Daí decorre:

H4a. O Internal Stickiness (IS) medeia parcialmente a relação entre o Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) e o Sucesso em Projetos (SP), nas três dimensões de SP.

Para a Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF), o argumento é análogo. A ECF reduz resistências relacionais e o "Not Invented Here Syndrome" (Katz & Allen, 1982), facilitando a circulação de práticas (H2b). A redução do stickiness, por sua vez, eleva o desempenho do projeto nas três dimensões de SP (H1a, H1b, H1c). Daí decorre:

H4b. O Internal Stickiness (IS) medeia parcialmente a relação entre a Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) e o Sucesso em Projetos (SP), nas três dimensões de SP.

4 MÉTODO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. São descritos o delineamento da investigação, a definição da unidade de análise, os procedimentos de coleta de dados, a amostra e seus critérios de adequação, bem como as técnicas utilizadas para análise estatística. A escolha do método está alinhada ao objetivo do estudo, que busca examinar os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais. Para isso, foi adotado um survey com escalas validadas e a aplicação de Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (SEM-PLS).

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo deste estudo é examinar os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritivo-explicativa e confirmatória, com delineamento transversal (cross-sectional), adequada para testar relações causais entre construtos latentes e mecanismos de mediação parcial (Hair et al., 2022). A coleta de dados foi realizada por meio de survey eletrônico, pela sua capacidade de atingir maior número de respondentes e viabilizar comparabilidade entre diferentes contextos organizacionais (Brown & Harvey, 2021; Creswell, 2014), esta abordagem permitiu validar estatisticamente os impactos da Inteligência Cultural sobre a transferência de conhecimento e o sucesso dos projetos interculturais.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise compreende os indivíduos que atuam, no Brasil, em projetos e programas com componente multicultural significativo, entendido como aquele em que ao menos parte da equipe, do cliente, dos fornecedores ou das contrapartes envolve atores de nacionalidades, línguas ou referências culturais distintas. Esses profissionais participam de equipes geograficamente distribuídas, frequentemente operando em projetos globais ou em filiais brasileiras de organizações multinacionais, e estão expostos cotidianamente aos desafios de coordenação intercultural e de transferência de conhecimento que constituem o objeto teórico desta pesquisa (Chipulu et al., 2015; Cramton & Hinds, 2014). Foram considerados

elegíveis profissionais que ocupavam, no momento da coleta, função gerencial, técnica ou de coordenação em projetos com essa característica intercultural, independentemente do setor de atuação, sob o critério de pertinência ao tema investigado. A caracterização sociodemográfica e profissional detalhada da amostra efetivamente analisada é apresentada no Capítulo 5, Seção 5.1, e indica predominância de profissionais experientes, com mais de dez anos de atuação em projetos e formação em pós-graduação, perfil compatível com o escopo de questões investigadas e com o nível de elaboração exigido pelas escalas adotadas.

Cabe explicitar que, neste estudo, todos os construtos foram mensurados no nível individual, ainda que se reportem, do ponto de vista teórico, a níveis de análise distintos: a Inteligência Cultural é um atributo individual; o Internal Stickiness manifesta-se tipicamente no nível da equipe ou do projeto; e o sucesso é, por natureza, um fenômeno do projeto ou da organização. A adoção do indivíduo como unidade de análise justifica-se por três razões. Primeiro, o profissional é o agente proximal da transferência de conhecimento intercultural: é no plano individual que a Inteligência Cultural se exerce e que as barreiras de aderência interna são percebidas e enfrentadas. Segundo, o Internal Stickiness e o Sucesso em Projetos foram operacionalizados como percepções do respondente, referenciadas à sua experiência no projeto, abordagem usual nos estudos que fundamentam as escalas adotadas (Araújo et al., 2022; Shenhar & Dvir, 2007) e adequada ao caráter exploratório e à estimação por PLS-SEM. Terceiro, o desenho de respondente único por projeto, embora com as limitações discutidas adiante, viabiliza a coleta em um conjunto amplo e heterogêneo de projetos, ampliando a variabilidade necessária à análise das relações propostas. Reconhece-se, ainda assim, que essa escolha impõe restrições à captura das propriedades coletivas dos construtos, retomadas na Seção 6.4.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta foi conduzida por meio de questionário estruturado aplicado a profissionais que atuam em projetos e que tenham participado de pelo menos um projeto nos últimos 24 meses. O instrumento foi composto por escalas validadas em estudos anteriores, organizadas em formato Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente), conforme recomendações metodológicas de DeVellis (2017). Todos os participantes assinaram Termo de Anuência de Participação, conforme Apêndice 1.

As escalas utilizadas são: (i) Inteligência Cultural (CQ), medida pela escala reduzida de Bückner et al. (2015), composta por 12 itens em duas dimensões (Conhecimento Cultural Internalizado – ICK e Flexibilidade Cultural Efetiva – ECF), validada em contextos multiculturais de negócios, com consistência interna satisfatória (ICK $\alpha = 0,83$; ECF $\alpha = 0,71$); (ii) Internal Stickiness (IS), avaliada pela escala de 30 itens traduzida e validada no Brasil por Araújo et al. (2022), baseada nos trabalhos de Szulanski (1996, 2000) e Szulanski et al. (2016); e (iii) Sucesso em Projetos (SP), mensurado pela escala de Shenhar e Dvir (2007), em sua versão tridimensional, que contempla Eficiência do Projeto, Impacto no Cliente e Impacto na Equipe. Além dos construtos principais, o estudo controlou variáveis como idade, gênero, escolaridade e experiência em projetos, seguindo evidências de estudos anteriores (Araújo et al., 2022; Bückner et al., 2015; Ng et al., 2012).

4.4 ESCALAS UTILIZADAS

4.4.1 INTELIGÊNCIA CULTURAL

A Inteligência Cultural (CQ) refere-se à capacidade de um indivíduo atuar de forma eficaz em ambientes culturalmente diversos (Ang & Van Dyne, 2008). Derivada das teorias das inteligências múltiplas (Sternberg & Detterman, 1986) e da inteligência emocional (Salovey & Mayer, 1990), a CQ foi concebida para explicar como pessoas lidam com situações em que o conhecimento ou comportamento habitual não é suficiente para assegurar interações bem-sucedidas entre culturas. Nesses contextos, a CQ emerge como uma competência essencial para a compreensão mútua, a adaptação e a cooperação intercultural.

Inicialmente, a CQ foi operacionalizada por meio da Cultural Intelligence Scale (CQS), desenvolvida por Ang et al. (2007), composta por 20 itens distribuídos em quatro dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Embora amplamente utilizada, essa estrutura quadripartida tem sido alvo de debate na literatura. Ward et al. (2009) identificaram forte correlação entre as dimensões, levantando dúvidas sobre sua distinção empírica. Da mesma forma, Matsumoto e Hwang (2013), em uma revisão sistemática de instrumentos de competência intercultural, apontaram inconsistências na estrutura fatorial do CQS em diferentes contextos culturais, sugerindo que modelos mais simples poderiam oferecer ajuste psicométrico superior.

Como resposta a essas limitações, Bückner et al. (2015) propuseram uma reestruturação da escala, baseada em análise fatorial confirmatória em amostras multinacionais, resultando em uma versão reduzida com 12 itens agrupados em duas dimensões: Conhecimento Cultural Internalizado (ICK), que integra aspectos da consciência cultural e do conhecimento factual sobre normas, práticas e valores, e Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF), que representa a capacidade de adaptação emocional e comportamental em interações interculturais, englobando flexibilidade, abertura e ajuste. Essa versão apresentou consistência interna satisfatória (ICK = 0,83; ECF = 0,71), boa validade discriminante e maior parcimônia estatística em comparação ao modelo original de quatro fatores (Bückner et al., 2015).

Além das vantagens psicométricas, a escala reduzida mostra-se particularmente adequada ao ambiente organizacional, uma vez que foi concebida e validada em contextos de negócios internacionais e de interação multicultural (Bückner et al., 2015). Estudos subsequentes confirmaram sua validade preditiva em equipes multiculturais e na eficácia da comunicação intercultural em organizações, reforçando que as dimensões ICK e ECF traduzem competências diretamente associadas à prática gerencial em ambientes globais (Bückner et al., 2016). Essa evidência fortalece sua pertinência para pesquisas aplicadas em gestão de projetos internacionais e multiculturais.

Dessa forma, a presente pesquisa adotou a versão reduzida de 12 itens da escala de Inteligência Cultural, composta pelas dimensões ICK e ECF. A escala de Bückner et al. (2015) já dispunha de versão consolidada em português brasileiro, utilizada em estudos prévios com profissionais do contexto nacional, o que dispensou a aplicação de procedimento formal de tradução e retrotradução. Para assegurar a clareza dos enunciados e a adequação semântica dos itens ao público-alvo da pesquisa, foi conduzido um pré-teste com respondentes representativos do perfil-alvo, cujos retornos foram incorporados à versão final do instrumento aplicada ao survey. Esse procedimento contribui para a validade aparente e de conteúdo dos itens no contexto brasileiro de gestão de projetos multiculturais.

Tabela 2

Escala de Inteligência Cultural (CQ)

Dimensão	Assertiva	Sigla
Internalized Cultural Knowledge (ICK)	Estou consciente do conhecimento cultural que utilizo em interações interculturais.	ICK1
Internalized Cultural Knowledge (ICK)	Ajusto meu conhecimento cultural à medida que interajo com pessoas de culturas desconhecidas para mim.	ICK2
Internalized Cultural Knowledge (ICK)	Verifico a precisão do meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de diferentes culturas.	ICK3
Internalized Cultural Knowledge (ICK)	Conheço os sistemas legais e econômicos de outras culturas.	ICK4
Internalized Cultural Knowledge (ICK)	Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas.	ICK5
Internalized Cultural Knowledge (ICK)	Conheço as artes, costumes e práticas sociais de outras culturas.	ICK6
Effective Cultural Flexibility (ECF)	Tenho confiança de que posso socializar com pessoas locais em uma cultura que me é desconhecida.	ECF1
Effective Cultural Flexibility (ECF)	Consigo lidar bem com o estresse causado pela adaptação a uma cultura nova.	ECF2
Effective Cultural Flexibility (ECF)	Adapto meu comportamento verbal (ex.: sotaque, tom) conforme requerido em interações interculturais.	ECF3
Effective Cultural Flexibility (ECF)	Modifico meu comportamento não verbal (ex.: gestos, expressões faciais) em situações interculturais.	ECF4
Effective Cultural Flexibility (ECF)	Uso pausas e silêncio de forma adequada a diferentes situações interculturais.	ECF5
Effective Cultural Flexibility (ECF)	Vario a velocidade da fala para me adequar a situações interculturais.	ECF6

Nota. Baseado em Bücker et al. (2015)

4.4.2 INTERNAL STICKINESS

O conceito de Internal Stickiness (IS) foi originalmente introduzido por Szulanski (1996) em seu estudo seminal sobre transferência de conhecimento dentro das organizações. Nesse trabalho, o autor demonstrou que a circulação de boas práticas internas não é automática nem fluida, mas frequentemente marcada por entraves que tornam o conhecimento “aderente” a determinados contextos, dificultando sua disseminação. Esses obstáculos derivam de fatores como a ambiguidade causal, a falta de capacidade absorptiva e retentiva do receptor, a motivação limitada das partes envolvidas, as relações árduas entre fonte e receptor e a influência de um contexto organizacional estéril. Posteriormente, Szulanski (2000) aprofundou esse construto ao propor uma abordagem processual em quatro fases: initiation, implementation, ramp-up e integration, ressaltando que as dificuldades não são homogêneas, mas se manifestam de forma distinta ao longo de cada estágio do processo de transferência.

Com o avanço dos estudos, Szulanski et al. (2016) consolidaram o construto ao desenvolver uma escala composta por 30 assertivas. Essa escala foi elaborada para mensurar empiricamente a viscosidade interna a partir de múltiplas dimensões e ao longo de diferentes fases do processo de transferência de conhecimento. Sua abrangência permitiu capturar de forma mais precisa os efeitos de barreiras cognitivas, relacionais e contextuais, transformando-se em um instrumento robusto para pesquisas quantitativas e, desde então, adotado em estudos internacionais.

No contexto brasileiro, a escala de 30 itens foi traduzida, adaptada e validada por Araújo et al. (2022). O processo de adaptação seguiu rigorosos procedimentos de tradução e retrotradução, assegurando equivalência semântica e clareza das assertivas. Além disso, a validação empírica com gestores de projetos no Brasil confirmou a consistência interna e a confiabilidade do instrumento para aplicação em ambientes de projeto.

Tabela 3

Escala de Internal Stickiness (IS)

Dimensão	Assertiva	Sigla
Internal Stickiness	O cliente do projeto precisou substituir membros treinados nas práticas de gestão do projeto que deixaram a equipe do projeto.	PS24
Internal Stickiness	O cliente precisou contratar e treinar substitutos para membros pouco qualificados da equipe do projeto.	PS25
Internal Stickiness	As práticas de gestão do projeto tiveram efeitos colaterais indesejáveis que o cliente do projeto teve que corrigir.	PS26
Internal Stickiness	O ambiente do cliente do projeto acabou sendo diferente do previsto pela equipe do projeto, forçando alterações não previstas nas práticas de gestão do projeto.	PS28
Internal Stickiness	Equipes reunidas para ajudar o cliente do projeto a se familiarizar com as práticas de gestão do projeto foram dissolvidas por demandas urgentes em outras tarefas.	PS30
Internal Stickiness	Existia consenso na empresa de que a equipe do projeto obteve os melhores resultados com as práticas de gestão do projeto.	PS2
Internal Stickiness	A equipe do projeto pode explicar facilmente como obtiveram resultados superiores com as práticas de gestão do projeto.	PS4
Internal Stickiness	A avaliação do desempenho do projeto, considerando as práticas de gestão do projeto, foi objetiva.	PS1
Internal Stickiness	O cliente do projeto reconhece a expertise da equipe do projeto nas práticas de gestão do projeto.	PS9
Internal Stickiness	O cliente do projeto fez modificações desnecessárias nas práticas de gestão do projeto.	PS16
Internal Stickiness	O cliente do projeto modificou as práticas de gestão do projeto de forma contrária ao indicado pelos especialistas.	PS17
Internal Stickiness	O cliente do projeto não cumpriu totalmente com o compartilhamento das práticas de gestão do projeto, comprometendo a performance da equipe do projeto.	PS19
Internal Stickiness	O cliente do projeto sabia reconhecer os seus próprios requisitos para as práticas de gestão do projeto.	PS15
Internal Stickiness	O cliente do projeto sabia o que perguntar para a equipe do projeto.	PS14
Internal Stickiness	Especialistas externos poderiam responder perguntas e resolver problemas sobre sua especialidade, mas não tinham uma perspectiva geral das práticas de gestão do projeto.	PS29
Internal Stickiness	A equipe do projeto foi relutante em compartilhar sobre as práticas de gestão do projeto.	PS6

Nota. Araújo
et al. (2022)

A escolha pela utilização da escala validada por Araújo et al. (2022) neste trabalho se justifica por três razões principais. Primeiro, trata-se da versão mais atual e abrangente do construto, alinhada ao avanço teórico proposto por Szulanski et al. (2016), permitindo uma mensuração detalhada e consistente do fenômeno. Segundo, essa versão foi adaptada e testada no contexto brasileiro, garantindo validade cultural e linguística, o que reduz vieses de interpretação e aumenta a robustez dos resultados. Terceiro, o foco do estudo de Araújo et al. (2022) está diretamente relacionado ao campo da gestão de projetos, o que torna a escala especialmente pertinente para a presente pesquisa, que investiga a influência do IS sobre o sucesso de projetos.

4.4.3 SUCESSO EM PROJETOS

A mensuração do sucesso em projetos constitui tema central tanto na literatura clássica quanto na contemporânea de gestão de projetos. O debate atravessou progressivamente a visão restrita do triângulo de ferro, composto por escopo, prazo e custo, para incorporar dimensões ligadas ao valor percebido, à satisfação dos stakeholders e ao impacto organizacional de longo prazo (Jugdev & Müller, 2005; Pinto & Slevin, 1988; Shenhar & Dvir, 2007). Esta dissertação adota a escala multidimensional proposta por Shenhar e Dvir (2007), uma das mais consolidadas internacionalmente para a mensuração de sucesso em projetos. A escolha justifica-se pela robustez teórica e empírica da escala, pela aderência ao caráter multidimensional do construto e pela capacidade de capturar dimensões diferenciadas, possibilitando testes separados dos efeitos de variáveis antecedentes sobre cada componente do sucesso, conforme demandado pelo modelo conceitual desta pesquisa.

A proposta original de Shenhar e Dvir (2007) ancora-se em uma concepção dinâmica e contingencial do sucesso, segundo a qual diferentes tipos de projetos requerem critérios distintos de avaliação em diferentes horizontes temporais. O modelo é composto por cinco dimensões. A primeira, Eficiência do Projeto, captura o desempenho operacional em termos de cumprimento de prazo, orçamento e escopo, refletindo a tradição clássica do triângulo de ferro. A segunda, Impacto no Cliente, avalia a percepção de qualidade, o atendimento de requisitos e a satisfação dos stakeholders externos. A terceira, Impacto na Equipe, mensura a satisfação, a coesão, a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento profissional dos integrantes do projeto. A quarta, Sucesso Comercial e Organizacional, examina retornos financeiros e estratégicos para

a organização patrocinadora. A quinta, Preparação para o Futuro, avalia a contribuição do projeto para o desenvolvimento de novas capacidades, tecnologias ou mercados.

Para esta dissertação, adota-se a versão reduzida da escala de Shenhar e Dvir (2007), composta pelas três dimensões mais imediatas ao horizonte temporal do próprio projeto: Eficiência do Projeto, Impacto no Cliente e Impacto na Equipe. As duas dimensões de longo prazo, Sucesso Comercial e Organizacional e Preparação para o Futuro, foram omitidas porque exigem janela de observação posterior à conclusão do projeto, frequentemente meses ou anos depois, condição incompatível com o desenho transversal adotado nesta pesquisa. A versão tridimensional preserva a estrutura conceitual fundamental da escala original, ao distinguir o desempenho operacional, o desempenho relacional externo e o desempenho relacional interno do projeto, e foi adotada em estudos brasileiros recentes em gestão de projetos (Araújo et al., 2022; Carvalho & Rabechini Junior, 2015).

Cada uma das três dimensões adotadas captura mecanismos distintos pelos quais o Internal Stickiness e a Inteligência Cultural podem influenciar o desempenho do projeto. A Eficiência do Projeto reflete os efeitos do stickiness sobre atrasos, retrabalho e estouros de orçamento decorrentes da dificuldade de circulação de práticas testadas entre as equipes do projeto. O Impacto no Cliente é sensível à transferência de conhecimento sobre requisitos, expectativas e particularidades do contexto do cliente, dimensão na qual a Inteligência Cultural pode atuar diretamente ao facilitar a tradução de demandas em ambientes multiculturais. O Impacto na Equipe captura processos sociocognitivos da equipe, dimensão particularmente relevante para projetos multiculturais, nos quais a coesão, a aprendizagem coletiva e a integração de membros culturalmente diversos constituem desafios centrais (Earley & Mosakowski, 2004; Mosakowski et al., 2013). Essa separação dimensional possibilita o teste empírico de efeitos diferenciados, fortalecendo a granularidade do modelo conceitual.

A escolha da versão tridimensional alinha-se ao desenho metodológico desta pesquisa em três aspectos centrais. Primeiro, ela permite testar separadamente os efeitos do Internal Stickiness e da Inteligência Cultural sobre cada dimensão de sucesso, viabilizando análises diferenciadas por meio da modelagem de equações estruturais com mediação. Segundo, mantém parcimônia metodológica adequada à análise por equações estruturais, evitando sobrecarga do modelo com construtos cuja mensuração exigiria observação posterior à conclusão do projeto. Terceiro, facilita a aplicação da tipologia de mediação proposta por Zhao et al. (2010), por preservar a separação conceitual entre efeitos operacionais e efeitos relacionais, viabilizando a classificação dos caminhos estruturais por padrão de mediação.

A escala original de Shenhar e Dvir (2007) foi desenvolvida em contexto internacional e validada em múltiplos estudos posteriores em diferentes setores e tipos de projeto (Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Müller & Turner, 2007; Shenhar et al., 2001), apresentando propriedades psicométricas consolidadas. Para esta pesquisa, os itens correspondentes às três dimensões adotadas foram utilizados em sua versão em português brasileiro já consolidada na literatura nacional de gestão de projetos, dispensando o procedimento formal de tradução e retrotradução. Os enunciados foram submetidos a pré-teste com respondentes representativos do perfil-alvo da pesquisa, com revisão por especialistas em gestão de projetos para garantir clareza semântica e adequação ao contexto brasileiro. As propriedades psicométricas da escala adaptada para esta amostra, incluindo validade convergente, validade discriminante e confiabilidade composta, são reportadas no Capítulo 5. Os 17 itens da escala adaptada, distribuídos nas três dimensões adotadas, são apresentados na Tabela 4. Dois desses itens, ambos referentes à dimensão Eficiência do Projeto, foram excluídos durante a Análise Fatorial Exploratória relatada no Capítulo 5, em função de cargas fatoriais inadequadas ou de comprometimento da validade discriminante. Os 15 itens efetivamente mantidos no modelo final são reportados no Capítulo 5 com numeração sequencial SP1 a SP15, agrupados por dimensão.

Reconhece-se que a omissão das duas dimensões de longo prazo, Sucesso Comercial e Organizacional e Preparação para o Futuro, reduz a abrangência conceitual da escala original. Ainda assim, para o objetivo desta pesquisa, que é examinar os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais, a versão tridimensional mostra-se adequada ao escopo e coerente com o desenho transversal adotado. Pesquisas futuras com desenhos longitudinais poderão incorporar as cinco dimensões originais, permitindo capturar também os efeitos de médio e longo prazo dos antecedentes investigados sobre o sucesso em projetos multiculturais.

Tabela 4

Escala Sucesso em Projetos (SP)

Dimensão	Assertiva	Sigla
Eficiência do Projeto	O projeto foi completado a tempo ou antes.	SP1
	O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento.	SP2
	O projeto teve apenas pequenas mudanças.	SP3
	Outras medidas de eficiência foram alcançadas.	SP4
Impacto no Cliente	O produto melhorou o desempenho do cliente.	SP5
	O cliente ficou satisfeito.	SP6
	O produto satisfaz os requisitos do cliente.	SP7
	O cliente está usando o produto.	SP8
Impacto na Equipe	O cliente pretende voltar para trabalhos futuros.	SP9
	A equipe do projeto ficou bastante satisfeita e motivada.	SP10
	A equipe foi totalmente leal ao projeto.	SP11
	A equipe do projeto tinha alto moral e energia.	SP12
	A equipe achou divertido trabalhar neste projeto.	SP13
	Os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal.	SP14
	Os membros da equipe queriam continuar na organização.	SP15
Nota. Elaborada pelo autor e adaptada de Shenhar e Dvir (2007).		

4.4.4 VARIÁVEIS DE CONTROLE

No desenvolvimento deste estudo, foram consideradas variáveis de controle com o objetivo de reduzir vieses e capturar diferenças individuais e contextuais que poderiam afetar as relações entre inteligência cultural, internal stickiness e sucesso em projetos. A literatura evidencia que fatores demográficos e profissionais, como idade (Bücker et al., 2015; Ward et al., 2009), gênero (Bücker et al., 2015) e escolaridade (Crowne, 2008), influenciam a forma como indivíduos lidam com diversidade cultural e práticas de gestão. Da mesma forma, a experiência prévia em projetos é apontada como um elemento crítico para a obtenção de resultados, uma vez que impacta diretamente o desempenho e o sucesso (Araújo et al., 2022; Jugdev & Müller, 2005; Shenhar et al., 2001). A inclusão dessas variáveis permite controlar possíveis efeitos externos, aumentando a precisão das estimativas e a confiabilidade das relações observadas no modelo.

A literatura sobre o uso de variáveis de controle em modelagem de equações estruturais destaca, contudo, que a inclusão indiscriminada de controles pode introduzir colinearidade excessiva e comprometer a estabilidade dos efeitos principais do modelo (Memon et al., 2024). Por essa razão, nesta pesquisa, as variáveis de controle foram selecionadas com base em justificativa teórica explícita e conectadas apenas aos construtos endógenos relevantes, evitando o desenho conhecido como kitchen-sink que pode obscurecer as relações estruturais de interesse. A análise dos Variance Inflation Factors (VIF) reportada no Capítulo 5 confirmou a ausência de colinearidade problemática nas relações estimadas.

Tabela 5

Variáveis de controle

Dimensão	Assertiva	Sigla	Justificativa Teórica
Idade	Qual a sua idade?	VC1	Idade está associada ao acúmulo de experiências interculturais; indivíduos mais velhos tendem a apresentar níveis mais elevados de CQ (Bücker et al., 2015; Ward et al., 2009).
Gênero	Qual é o seu gênero?	VC2	Gênero influencia diferenças na percepção e eficácia intercultural; estudos indicam que mulheres frequentemente apresentam CQ mais alto em determinadas dimensões (Bücker et al., 2015).
Escolaridade	Qual o seu nível de escolaridade?	VC3	O nível de escolaridade pode impactar a base cognitiva para lidar com diversidade, mas CQ depende mais de vivências práticas do que de educação formal (Crowne, 2008).
Tempo de Experiência em Projetos	Quanto anos de experiência você tem em projetos?	VC4	Experiência prévia em projetos é fator crítico para lidar com barreiras de conhecimento e aumentar o sucesso dos projetos (Araújo et al., 2022).

Nota. Autor

4.4.5 COMMON METHOD BIAS

Considerando que todas as variáveis desta pesquisa foram mensuradas por meio de escalas de autorrelato aplicadas a um mesmo respondente, reconhece-se o risco de common method bias (CMB), que pode inflar artificialmente as correlações entre construtos. O trabalho seminal de Podsakoff et al. (2003) destaca os potenciais efeitos desse viés e recomenda tanto procedimentos de desenho do questionário quanto análises estatísticas para mitigá-lo. No contexto desta pesquisa, foram adotadas salvaguardas procedimentais, como o anonimato dos respondentes, a ordem balanceada dos itens, o uso de itens com codificação reversa e instruções claras para reduzir a desejabilidade social. Adicionalmente, foi aplicado o full collinearity test proposto por Kock (2015, 2017). Nessa abordagem, valores de VIF inferiores ao limiar conservador de 3,3 indicam ausência de viés de método significativo. Ao combinar as recomendações clássicas com procedimentos mais recentes e específicos para modelagem por equações de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), o estudo busca reduzir a influência desse viés sobre seus resultados.

Ressalva-se, contudo, que o viés de método comum constitui uma limitação inerente a desenhos de fonte única, baseados no autorrelato de um mesmo respondente, não sendo integralmente eliminável por procedimentos estatísticos ou de desenho. Além das salvaguardas já descritas, recorreu-se ao emprego de escalas previamente validadas na literatura e adaptadas ao contexto do estudo, bem como a cuidados na construção do instrumento, clareza e objetividade dos enunciados, ordenação dos blocos e verificações de atenção, medidas que, em conjunto, atenuam, mas não suprimem, o risco de inflação das correlações decorrente do compartilhamento de fonte. Por essa razão, os resultados relativos às magnitudes das associações devem ser interpretados com a devida cautela.

4.5 AMOSTRAS E CRITÉRIOS DE ADEQUAÇÃO

A definição do tamanho da amostra em estudos baseados em SEM-PLS é uma etapa crítica, pois impacta diretamente a validade estatística e a robustez das conclusões. Tradicionalmente, utiliza-se a chamada regra dos 10, segundo a qual o número mínimo de observações deve ser equivalente a dez vezes o maior número de caminhos incidentes em um construto endógeno do

modelo (Hair et al., 2010). Embora essa regra forneça uma estimativa inicial, estudos recentes destacam suas limitações por ser demasiadamente simplista e, em alguns casos, subestimar ou superestimar as necessidades amostrais (Goodhue et al., 2012).

Para maior precisão, recomenda-se a aplicação de análises de poder estatístico (Cohen, 1992), que permitem calcular o tamanho mínimo da amostra necessário para detectar efeitos com um determinado nível de significância e poder. Neste estudo, foi utilizado o software G*Power 3.1, considerando nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), poder estatístico de 80% ($1-\beta = 0,80$) e tamanho de efeito médio ($f^2 = 0,15$), conforme sugerido por Cohen (1988, 1992) e adotado em pesquisas aplicadas em administração e ciências sociais.

Além disso, foram aplicados os métodos mais recentes de estimação de tamanho amostral propostos por Kock e Hadaya (2018), conhecidos como *inverse square root method* e *gamma-exponential method*, os quais oferecem maior rigor e precisão, especialmente em modelos complexos com múltiplos construtos e indicadores. Esses métodos calculam a probabilidade de que a razão entre o coeficiente de caminho e seu erro-padrão seja superior ao valor crítico de um teste estatístico específico, resultando em limites mais conservadores e confiáveis para a definição da amostra mínima.

Dessa forma, a amostra mínima deste estudo foi definida pela comparação entre (i) a regra dos 10, (ii) a análise de poder estatístico via G*Power e (iii) os métodos *inverse square root* e *gamma-exponential*. A coleta resultou em 275 respondentes, dos quais 247 compuseram a amostra final analisada após a aplicação dos critérios de qualidade da resposta detalhados na seção seguinte. Esse tamanho amostral é superior ao mínimo estabelecido pelos três critérios mencionados, garantindo robustez, validade estatística e consistência com as recomendações metodológicas mais recentes no campo do PLS-SEM (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2021).

4.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida por Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). O PLS-SEM foi escolhido por sua adequação ao teste de modelos complexos com múltiplos construtos e relações mediadas, sua robustez quanto à ausência de normalidade multivariada, característica comum em pesquisas survey, e sua ênfase preditiva (Chin, 1998; Hair et al., 2022; Henseler et al., 2009). A análise empregou o algoritmo iterativo de Wold com esquema de ponderação por caminho (*path weighting*) e modo A

reflexivo, padrão para construtos refletidos por seus indicadores (Hair et al., 2022). Adicionalmente, a presente pesquisa atende diretamente à agenda de pesquisa estabelecida por Araújo et al. (2022, p. 12), que recomendaram em seu estudo seminal sobre Internal Stickiness no contexto brasileiro o emprego de modelagem por equações estruturais e o teste de efeitos de variáveis de controle como a experiência prévia dos profissionais.

O processo analítico foi estruturado em sete etapas sequenciais, descritas a seguir.

Etapla 1. Preparação e qualidade dos dados. Inicialmente, foram excluídos respondentes que apresentavam inconsistências indicadoras de baixa qualidade da resposta. Foram aplicados três critérios sequenciais de exclusão: (i) registros com valor não numérico no campo de idade, indicando preenchimento inadequado; (ii) respondentes que assinalaram a nota máxima (7) simultaneamente nos três itens de attention check (AC1, AC2 e AC3), padrão sugestivo de resposta acrítica e desejabilidade social; e (iii) respondentes que apresentaram a mesma resposta em 90% ou mais dos itens Likert principais (straight-lining), indicando potencial preenchimento sem leitura atenta. Adicionalmente, os itens IS escritos no sentido positivo da transferência (IS6, IS7, IS8, IS9, IS13 e IS14), considerados itens reversos na escala original de Szulanski (1996) e Araújo et al. (2022), tiveram sua codificação invertida ($8 - x$) para alinhamento da polaridade do construto, conforme prática padrão em escalas com itens reversos (DeVellis, 2017).

Etapla 2. Análise Fatorial Exploratória (AFE). Foi realizada AFE pelo método dos componentes principais com rotação Varimax, aplicada separadamente aos 16 itens da escala de Internal Stickiness e aos 15 itens da escala de Sucesso em Projetos. Esse procedimento teve dois objetivos: (i) confirmar a dimensionalidade teoricamente esperada para SP, segundo o modelo multidimensional de Shenhar e Dvir (2007); e (ii) examinar empiricamente a estrutura fatorial dos itens de IS na amostra brasileira, dada a heterogeneidade já apontada por Araújo et al. (2022), que identificaram cinco fatores no construto. A adequação para AFE foi verificada pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO \geq 0,6$) e pelo teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,05$).

Etapla 3. Purificação iterativa do modelo de mensuração. Adotou-se o procedimento de purificação iterativa recomendado por Hair et al. (2022) para refinar a qualidade do modelo de mensuração. Os critérios de retenção de itens foram: (i) cargas externas (outer loadings) iguais ou superiores a 0,708 são mantidas sem questionamento; (ii) cargas entre 0,4 e 0,708 são mantidas apenas quando sua remoção não eleva a Confiabilidade Composta (CR) ou a Variância Média Extraída (AVE) acima dos limiares de adequação ($CR > 0,7$ e $AVE > 0,5$); e

(iii) cargas inferiores a 0,4 são removidas. O procedimento foi aplicado iterativamente até a convergência de todos os construtos para os limiares recomendados.

Etapa 4. Avaliação do modelo de mensuração. A confiabilidade dos construtos foi avaliada por três indicadores complementares: Alfa de Cronbach (limiar $> 0,7$), rho_A de Dijkstra e Henseler (2015), recomendado especificamente para PLS-SEM por considerar simultaneamente cargas e pesos dos indicadores, e Confiabilidade Composta (CR ou rho_c, limiar $> 0,7$). A validade convergente foi verificada pela Variância Média Extraída (AVE $> 0,5$). A validade discriminante foi avaliada pelo critério de Fornell e Larcker (1981), no qual a raiz quadrada da AVE de cada construto deve exceder suas correlações com os demais construtos do modelo, e pelo Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) proposto por Henseler et al. (2015), com limiar conservador de 0,85.

Etapa 5. Avaliação do modelo estrutural. Os coeficientes de caminho foram estimados pelo algoritmo PLS, com significância calculada por bootstrapping com 5.000 reamostragens, conforme recomendação de Hair et al. (2022) e procedimento aplicado em estudos como o de Stivanim et al. (2026). Foi implementada correção de sinal nas reamostragens para resolver a indeterminação de sinal característica do PLS-SEM, alinhando os pesos de cada amostra ao modelo base. Foram calculados, ainda: o coeficiente de determinação (R^2 e R^2 ajustado) dos construtos endógenos; o effect size (f^2) de Cohen para cada relação estrutural, com limiares de 0,02 (pequeno), 0,15 (médio) e 0,35 (grande); e o Q^2 de Stone-Geisser via blindfolding (omission distance = 7), interpretando $Q^2 > 0$ como evidência de relevância preditiva. Foi também avaliado o VIF estrutural entre preditores (limiar < 5) e o VIF Full Collinearity (Kock, 2015), limiar $< 3,3$, como teste estatístico complementar para Common Method Bias.

Etapa 6. Análise de mediação. A mediação do Internal Stickiness na relação entre Inteligência Cultural e Sucesso em Projetos foi avaliada conforme a tipologia de Zhao et al. (2010), considerada superior à abordagem clássica de Baron e Kenny (1986) por incorporar diretamente o teste do efeito indireto $a*b$ via bootstrap. A tipologia classifica a mediação em cinco categorias mutuamente exclusivas: (i) mediação total (indirect-only), quando o efeito indireto é significativo e o direto não é; (ii) mediação parcial complementar, quando ambos são significativos e apresentam o mesmo sinal; (iii) mediação parcial competitiva, quando ambos são significativos e apresentam sinais opostos; (iv) sem mediação (direct-only), quando apenas o direto é significativo; e (v) sem efeito, quando nem o direto nem o indireto são significativos. O Variance Accounted For (VAF) foi calculado para mensurar a magnitude da mediação como a proporção do efeito total explicada pelo efeito indireto.

Etapa 7. Análise de robustez multi-grupo. Para verificar a estabilidade do modelo estrutural entre diferentes perfis de respondentes, foi realizada análise multi-grupo (MGA) em duas dimensões: (i) tempo de experiência em projetos, com a amostra dividida entre profissionais com até 10 anos (Júnior/Pleno) e mais de 10 anos (Sênior); e (ii) gênero, com comparação entre respondentes do gênero masculino e feminino. Em cada subgrupo, foi reestimado o modelo PLS-SEM completo com bootstrap independente. As diferenças entre os coeficientes de caminho dos grupos foram testadas pela abordagem paramétrica de Keil et al. (2000), padrão para MGA em PLS-SEM, complementada pelo teste de Henseler baseado em quantis bootstrap. Esta análise responde diretamente à recomendação de Araújo et al. (2022), que apontaram a necessidade de testar efeitos fixos de variáveis de controle como a experiência prévia dos profissionais sobre as relações estruturais.

5 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação dos procedimentos metodológicos descritos. Os achados são apresentados em nove subseções: caracterização da amostra, análise fatorial exploratória, modelo de mensuração, validade discriminante, modelo estrutural, análise de mediação, Common Method Bias, análise de robustez multi-grupo e síntese do teste de hipóteses. A interpretação dos achados, o diálogo com a literatura e a discussão de suas contribuições teóricas e práticas são apresentados no capítulo subsequente.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A coleta resultou em 275 respondentes brutos. Após aplicação dos critérios de qualidade da resposta, foram excluídos 2 respondentes com idade reportada de forma não numérica, 22 respondentes que assinalaram nota máxima nos três itens de attention check incluídos no instrumento (indicativo de resposta enviesada) e 4 respondentes em padrão de straight-lining (mesma alternativa marcada em sequências extensas de itens). A amostra final foi composta por 247 respondentes válidos. A Tabela 6 apresenta o perfil sociodemográfico e profissional da amostra, com frequências absolutas e percentuais.

Tabela 6

Perfil Sociodemográfico da Amostra (n = 247)

Variável	Categoria	n	%
Idade (em anos)	Média = 48,9 (DP = 10,1)	Mín-Máx	28–82
	25–34	20	8,1
	35–44	70	28,3
	45–54	79	32,0
	55–64	62	25,1
	65+	16	6,5
Gênero	Masculino	180	72,9
	Feminino	67	27,1
Escolaridade	Pós-graduação lato sensu (especialização/MBA)	144	58,3
	Mestrado	57	23,1
	Graduação completa	25	10,1
	Doutorado	19	7,7
	Graduação incompleta	1	0,4
	drop out	1	0,4
Tempo de Experiência em Projetos	Menos de 3 anos	3	1,2
	De 3 a 5 anos	16	6,5
	De 6 a 10 anos	31	12,6
	De 11 a 15 anos	52	21,1
	Mais de 15 anos	145	58,7

Nota. Dados da pesquisa.

A amostra é predominantemente composta por profissionais experientes em projetos: 79,8% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência em projetos e 89,9% têm titulação de pós-graduação (lato sensu, mestrado ou doutorado), com 57,1% concentrados na faixa etária entre 45 e 64 anos. A distribuição por gênero é de 72,9% masculino e 27,1% feminino. Esse perfil, fortemente sênior e qualificado, é coerente com o objeto da pesquisa, que demanda dos respondentes não apenas exposição a projetos com componente intercultural, mas também repertório suficiente para avaliar criticamente práticas de gestão, barreiras de transferência de conhecimento e dimensões do sucesso em projetos. Trata-se, portanto, de amostra qualificada para informar o teste empírico do modelo conceitual proposto, ainda que com a ressalva de que a forte concentração em profissionais sêniores limita a generalização dos achados para coortes profissionais menos experientes.

5.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi realizada pelo método dos componentes principais com rotação Varimax, separadamente para os itens das escalas de Internal Stickiness

(16 itens) e Sucesso em Projetos (15 itens). Os indicadores de adequação amostral foram, para IS, KMO = 0,800 e teste de esfericidade de Bartlett $\chi^2 = 1.523,03$ ($p < 0,001$); e, para SP, KMO = 0,891 e Bartlett $\chi^2 = 1.539,99$ ($p < 0,001$).

Para a escala de Internal Stickiness, a AFE produziu solução com dois fatores. O Fator 1, com variância explicada de 27,9%, agrupou os 10 itens diretos de stickiness (IS1 a IS5, IS10 a IS12, IS15 e IS16), com cargas no intervalo 0,48–0,75. O Fator 2, com variância explicada de 17,3%, agrupou os 6 itens originalmente redigidos no sentido positivo da transferência (IS6 a IS9, IS13 e IS14), com cargas no intervalo 0,30–0,79.

Para a escala de Sucesso em Projetos, a solução com 3 fatores rotacionados reproduziu a estrutura tridimensional teórica: Eficiência do Projeto (SP1 a SP4), Impacto no Cliente (SP5 a SP9) e Impacto na Equipe (SP10 a SP15). A variância acumulada pelos três fatores foi de 58,4%.

5.3 MODELO DE MENSURAÇÃO

A purificação iterativa do modelo de mensuração convergiu após 12 iterações, com remoção do item ECF2 (carga = 0,453) e dos itens IS1, IS2, IS3, IS4, IS5, IS10, IS11, IS12, IS14, IS15 e IS16. O modelo final manteve 31 indicadores distribuídos em seis construtos. O construto Internal Stickiness ficou composto pelos itens IS6, IS7, IS8, IS9 e IS13 (com codificação invertida). A Tabela 7 apresenta as cargas externas finais.

Cabe registrar que, em decorrência dessa purificação, o construto Internal Stickiness operacionalizado neste estudo é composto pelos cinco itens retidos, que capturam predominantemente as dimensões de clareza causal e de reconhecimento da expertise da fonte (causal ambiguity e source reliability, na conceituação de Szulanski, 1996). Não se trata, portanto, do construto pleno de Internal Stickiness: dimensões originalmente teorizadas por Szulanski (1996), notadamente a capacidade absorptiva do receptor, o contexto organizacional estéril e a relação árdua entre fonte e receptor, não estão representadas no construto final. Por essa razão, ao longo dos resultados e da discussão este construto é designado como “IS - clareza causal e reconhecimento de expertise”, de modo a delimitar o escopo do que foi efetivamente mensurado e evitar generalização para além do que os dados sustentam.

Tabela 7

Cargas Externas dos Indicadores no Modelo Final

Construto	Indicador	Carga	Construto	Indicador	Carga
ICK	ICK1	0,662	SP_Efic	SP1	0,814
ICK	ICK2	0,500	SP_Efic	SP2	0,791
ICK	ICK3	0,628	SP_Efic	SP3	0,672
ICK	ICK4	0,772	SP_Efic	SP4	0,709
ICK	ICK5	0,809	SP_Cli	SP5	0,762
ICK	ICK6	0,832	SP_Cli	SP6	0,834
ECF	ECF1	0,541	SP_Cli	SP7	0,839
ECF	ECF3	0,669	SP_Cli	SP8	0,576
ECF	ECF4	0,720	SP_Cli	SP9	0,775
ECF	ECF5	0,839	SP_Equ	SP10	0,792
ECF	ECF6	0,759	SP_Equ	SP11	0,740
IS	IS6	0,802	SP_Equ	SP12	0,825
IS	IS7	0,805	SP_Equ	SP13	0,832
IS	IS8	0,790	SP_Equ	SP14	0,594
IS	IS9	0,737	SP_Equ	SP15	0,601
IS	IS13	0,459			

Nota. Dados da pesquisa.

A Tabela 8 apresenta os indicadores de confiabilidade e validade convergente. Todos os construtos atingiram os limiares estabelecidos.

Tabela 8

Confiabilidade e Validade Convergente

Construto	Itens (k)	Alfa de Cronbach	rho A	CR (rho c)	AVE
ICK	6	0,806	0,847	0,856	0,504
ECF	5	0,758	0,789	0,835	0,508
IS	5	0,768	0,787	0,847	0,534
SP_Efic	4	0,743	0,762	0,835	0,561
SP_Cli	5	0,824	0,857	0,873	0,583
SP_Equ	6	0,828	0,844	0,875	0,544

Nota. Dados da pesquisa.

5.4 VALIDADE DISCRIMINANTE

A validade discriminante foi avaliada pelo critério de Fornell-Larcker e pelo Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). A Tabela 9 apresenta a matriz de Fornell-Larcker, na qual a raiz quadrada da AVE de cada construto (diagonal, em negrito) é comparada às correlações com os demais construtos.

Tabela 9

Matriz de Fornell-Larcker

	ICK	ECF	IS	SP_Efic	SP_Cli	SP_Equ
ICK	0,710	0,552	-0,319	0,258	0,179	0,278
ECF	0,552	0,713	-0,270	0,196	0,136	0,196
IS	-0,319	-0,270	0,731	-0,404	-0,386	-0,467
SP_Efic	0,258	0,196	-0,404	0,749	0,497	0,501
SP_Cli	0,179	0,136	-0,386	0,497	0,763	0,649
SP_Equ	0,278	0,196	-0,467	0,501	0,649	0,737

Nota. Dados da pesquisa. Diagonal: raiz quadrada da AVE; off-diagonal: correlações entre construtos.

Em todas as comparações, a raiz quadrada da AVE supera as correlações entre construtos. A Tabela 10 apresenta a matriz HTMT, com o maior valor observado de 0,763 entre os construtos SP_Cli e SP_Equ, abaixo do limiar conservador de 0,85.

Tabela 10

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	ICK	ECF	IS	SP_Efic	SP_Cli	SP_Equ
ICK	-	0,722	0,383	0,313	0,204	0,309
ECF		-	0,328	0,234	0,185	0,227
IS			-	0,523	0,447	0,586
SP_Efic				-	0,578	0,622
SP_Cli					-	0,763
SP_Equ						-

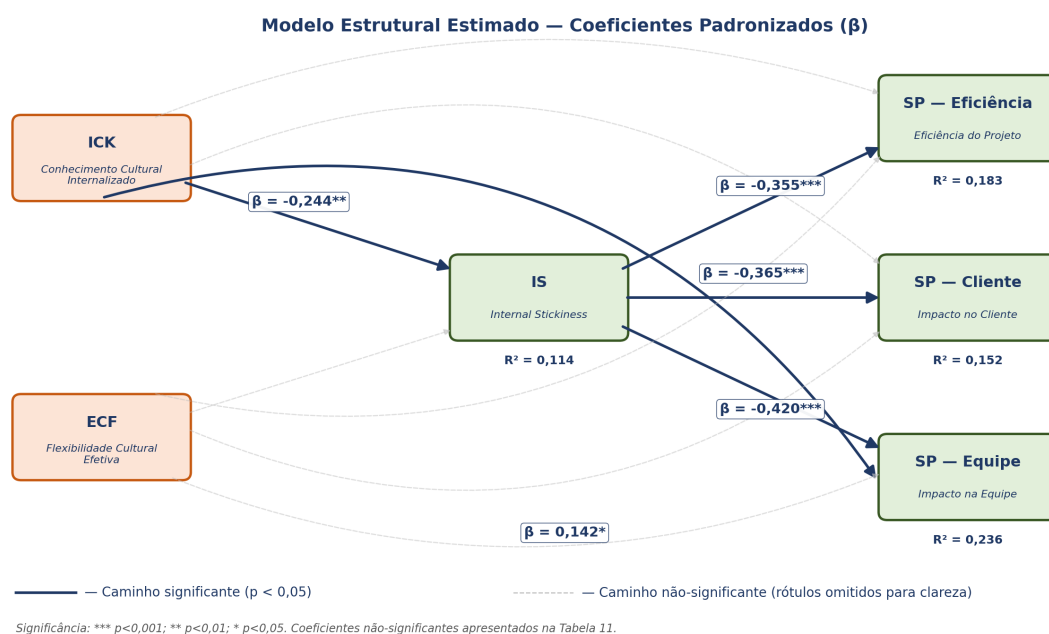
Nota. Dados da pesquisa.

5.5 MODELO ESTRUTURAL

Os coeficientes de caminho do modelo estrutural foram estimados pelo algoritmo PLS, com significância calculada por bootstrap com 5.000 reamostragens e correção de sinal. A Figura 2 apresenta a representação gráfica do modelo estrutural estimado, com destaque para os caminhos significantes (linha sólida) e omissão dos rótulos dos caminhos não-significantes para fins de clareza visual. A Tabela 11 apresenta, na sequência, os valores numéricos completos para todos os onze caminhos testados.

Figura 2

Modelo Estrutural Estimado



Nota. Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 11

Coeficientes do Modelo Estrutural (Bootstrap, 5.000 reamostragens)

Caminho	β	SE	t	p-valor	IC 2,5%	IC 97,5%	Sig.
ICK → IS	-0,244	0,084	-2,919	0,0035	-0,408	-0,079	**
ECF → IS	-0,135	0,077	-1,759	0,0787	-0,300	-0,002	
ICK → SP_Efic	0,130	0,069	1,877	0,0605	-0,009	0,265	
ECF → SP_Efic	0,028	0,070	0,407	0,6843	-0,096	0,177	
IS → SP_Efic	-0,355	0,060	-5,920	0,0000	-0,475	-0,242	***
ICK → SP_Cli	0,061	0,075	0,807	0,4200	-0,088	0,206	
ECF → SP_Cli	0,004	0,075	0,055	0,9562	-0,132	0,158	
IS → SP_Cli	-0,365	0,061	-5,938	0,0000	-0,486	-0,248	***
ICK → SP_Equ	0,142	0,070	2,025	0,0429	0,011	0,284	*
ECF → SP_Equ	0,004	0,075	0,054	0,9567	-0,144	0,155	
IS → SP_Equ	-0,420	0,068	-6,138	0,0000	-0,553	-0,285	***

*Nota. Dados da pesquisa. Significância: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.*

Cinco dos onze caminhos estruturais atingiram significância estatística. O Internal Stickiness apresentou efeito negativo significativo sobre as três dimensões de Sucesso em Projetos: SP_Eficiência ($\beta = -0,355$; $p < 0,001$), SP_Cliente ($\beta = -0,365$; $p < 0,001$) e SP_Equipe ($\beta = -0,420$; $p < 0,001$). O Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) apresentou efeito negativo significativo sobre IS ($\beta = -0,244$; $p = 0,004$) e efeito positivo significativo sobre SP_Equipe ($\beta = 0,142$; $p = 0,043$). Os demais caminhos não atingiram significância estatística no nível $\alpha = 0,05$: o efeito de ECF sobre IS foi marginal ($\beta = -0,135$; $p = 0,079$); os efeitos diretos de ICK sobre SP_Eficiência ($\beta = 0,130$; $p = 0,061$) e SP_Cliente ($\beta = 0,061$; $p = 0,420$) e os três efeitos diretos de ECF sobre as dimensões de SP foram não-significantes (todos $p > 0,42$).

Tabela 12

Coeficientes de Determinação (R^2) e Relevância Preditiva (Q^2)

Construto Endógeno	R^2	R^2 Ajustado	Q^2 (Stone-Geisser)
IS	0,114	0,107	0,314
SP_Efic	0,183	0,173	0,271
SP_Cli	0,152	0,142	0,385
SP_Equ	0,236	0,227	0,367

Nota. Dados da pesquisa.

O modelo explicou 11,4% da variância de Internal Stickiness, 18,3% de SP_Eficiência, 15,2% de SP_Cliente e 23,6% de SP_Equipe. Os valores de Q^2 , calculados via blindfolding com omission distance = 7, foram superiores a zero para todos os construtos endógenos, variando entre 0,271 e 0,385.

Tabela 13

Effect Size (f^2 de Cohen)

Caminho	f^2	Interpretação
ICK → IS	0,047	pequeno
ECF → IS	0,014	negligenciável
ICK → SP_Efic	0,014	negligenciável
ECF → SP_Efic	0,001	negligenciável
IS → SP_Efic	0,137	pequeno
ICK → SP_Cli	0,003	negligenciável
ECF → SP_Cli	0,000	negligenciável
IS → SP_Cli	0,139	pequeno
ICK → SP_Equ	0,017	negligenciável
ECF → SP_Equ	0,000	negligenciável
IS → SP_Equ	0,205	médio

Nota. Dados da pesquisa. Limiares de Cohen: $f^2 \geq 0,02$ (pequeno); $\geq 0,15$ (médio); $\geq 0,35$ (grande).

O maior effect size observado foi do caminho IS → SP_Equipe ($f^2 = 0,205$), classificado como médio. Os caminhos IS → SP_Eficiência ($f^2 = 0,137$) e IS → SP_Cliente ($f^2 = 0,139$)

apresentaram effect sizes pequenos. O caminho ICK $\rightarrow$ IS apresentou $f^2 = 0,047$ (pequeno). Os demais caminhos apresentaram effect sizes negligenciáveis.

5.6 ANÁLISE DE MEDIAÇÃO

A análise de mediação foi conduzida segundo a tipologia de Zhao et al. (2010), com teste do efeito indireto $a*b$ por bootstrap com 5.000 reamostragens. A Tabela 14 apresenta os resultados para os seis caminhos de mediação testados.

Tabela 14

Análise de Mediação via Internal Stickiness

Caminho	Direto (c')	Indireto (a*b)	p indireto	IC 95%	VAF	Tipo
ICK → IS → SP_Efic	0,130	0,087	0,0142	[0,025; 0,165]	40.1%	Mediação total (indirect-only)
ICK → IS → SP_Cli	0,061	0,089	0,0138	[0,027; 0,170]	59.4%	Mediação total (indirect-only)
ICK → IS → SP_Equ	0,142	0,103	0,0104	[0,032; 0,188]	42.0%	Mediação parcial complementar
ECF → IS → SP_Efic	0,028	0,048	0,0950	[0,001; 0,114]	62.8%	Sem efeito
ECF → IS → SP_Cli	0,004	0,049	0,0902	[0,001; 0,114]	92.3%	Sem efeito
ECF → IS → SP_Equ	0,004	0,057	0,0808	[0,001; 0,129]	93.3%	Sem efeito

Nota. Dados da pesquisa. VAF = Variance Accounted For.

Os três caminhos de mediação envolvendo ICK como antecedente apresentaram efeitos indiretos significantes ($p < 0,02$): $ICK \rightarrow IS \rightarrow SP_Eficiência$ ($a*b = 0,087$; $p = 0,014$; $VAF = 40,1\%$); $ICK \rightarrow IS \rightarrow SP_Cliente$ ($a*b = 0,089$; $p = 0,014$; $VAF = 59,4\%$); e $ICK \rightarrow IS \rightarrow SP_Equipe$ ($a*b = 0,103$; $p = 0,010$; $VAF = 42,0\%$). Os intervalos de confiança bootstrap não cruzaram zero. Para os dois primeiros caminhos, o efeito direto não atingiu significância, configurando mediação total (indirect-only). Para o terceiro caminho, tanto o efeito direto quanto o indireto foram significantes e apresentaram o mesmo sinal, configurando mediação parcial complementar.

Para os caminhos envolvendo ECF, nenhum dos três efeitos indiretos atingiu significância estatística ($p > 0,08$), classificando-se como ausência de mediação.

5.7 COMMON METHOD BIAS

O Common Method Bias foi avaliado pelo Full Collinearity Test, com limiar conservador de $VIF < 3,3$. A Tabela 15 apresenta os resultados.

Tabela 15

Variance Inflation Factor (VIF), Full Collinearity

Construto	VIF Full Collinearity	Diagnóstico
ICK	1,543	OK (sem CMB)
ECF	1,460	OK (sem CMB)
IS	1,422	OK (sem CMB)
SP_Efic	1,510	OK (sem CMB)
SP_Cli	1,869	OK (sem CMB)
SP_Equ	2,022	OK (sem CMB)

Nota. Dados da pesquisa.

Todos os construtos apresentaram VIF Full Collinearity inferior a 3,3, com valor máximo de 2,022 (SP_Equipe) e mínimo de 1,422 (IS). Esses valores sugerem que o viés de método comum não se configura como ameaça grave à interpretação do modelo. Tal resultado, contudo, não permite afirmar categoricamente a inexistência de viés: por se tratar de dados provenientes de um único respondente, é possível que parte das correlações observadas esteja parcialmente inflada pelo compartilhamento de fonte, razão pela qual os achados devem ser lidos com a devida parcimônia.

5.8 ANÁLISE DE ROBUSTEZ MULTI-GRUPO

A análise multi-grupo (MGA) foi conduzida em duas dimensões: (i) tempo de experiência em projetos, comparando profissionais com até 10 anos (Júnior/Pleno, $n = 50$) e mais de 10 anos (Sênior, $n = 197$); e (ii) gênero, comparando respondentes do gênero masculino ($n = 180$) e feminino ($n = 67$). As Tabelas 16 e 17 apresentam os resultados.

Tabela 16

Análise Multi-Grupo por Tempo de Experiência em Projetos

Caminho	β Júnior/Pleno	β Sênior	$\Delta\beta$	p (Keil)	Diferença
ICK $\rightarrow$ IS	-0,510	-0,226	-0,284	0,2371	n.s.
ECF $\rightarrow$ IS	-0,060	-0,150	0,091	0,6597	n.s.
ICK $\rightarrow$ SP_Efic	-0,055	0,206	-0,261	0,1928	n.s.
ECF $\rightarrow$ SP_Efic	0,189	-0,026	0,215	0,2673	n.s.
IS $\rightarrow$ SP_Efic	-0,550	-0,323	-0,227	0,1712	n.s.
ICK $\rightarrow$ SP_Cli	0,036	0,060	-0,024	0,9045	n.s.
ECF $\rightarrow$ SP_Cli	-0,110	0,046	-0,156	0,4492	n.s.
IS $\rightarrow$ SP_Cli	-0,391	-0,363	-0,028	0,8632	n.s.
ICK $\rightarrow$ SP_Equ	0,198	0,142	0,055	0,7750	n.s.
ECF $\rightarrow$ SP_Equ	0,087	-0,001	0,088	0,6521	n.s.
IS $\rightarrow$ SP_Equ	-0,301	-0,434	0,133	0,4594	n.s.

Nota. Dados da pesquisa.

Tabela 17

Análise Multi-Grupo por Gênero

Caminho	β Masculino	β Feminino	$\Delta\beta$	p (Keil)	Diferença
ICK $\rightarrow$ IS	-0,281	-0,227	-0,054	0,7792	n.s.
ECF $\rightarrow$ IS	-0,091	-0,231	0,140	0,4357	n.s.
ICK $\rightarrow$ SP_Efic	0,110	0,187	-0,077	0,6541	n.s.
ECF $\rightarrow$ SP_Efic	0,066	0,078	-0,013	0,9485	n.s.
IS $\rightarrow$ SP_Efic	-0,378	-0,288	-0,090	0,5406	n.s.
ICK $\rightarrow$ SP_Cli	0,099	0,049	0,050	0,7894	n.s.
ECF $\rightarrow$ SP_Cli	0,064	-0,161	0,225	0,2661	n.s.
IS $\rightarrow$ SP_Cli	-0,399	-0,352	-0,047	0,7546	n.s.
ICK $\rightarrow$ SP_Equ	0,077	0,256	-0,180	0,2818	n.s.
ECF $\rightarrow$ SP_Equ	0,040	-0,038	0,078	0,6678	n.s.
IS $\rightarrow$ SP_Equ	-0,505	-0,267	-0,238	0,1269	n.s.

Nota. Dados da pesquisa.

Em ambas as análises, nenhum dos onze caminhos estruturais apresentou diferença estatisticamente significativa entre os subgrupos (todos $p > 0,12$ no teste de Keil). A relação IS $\rightarrow$ SP manteve significância ($p < 0,05$) em todos os subgrupos, com coeficientes entre $\beta = -0,267$ e $\beta = -0,550$.

5.9 SÍNTESE DO TESTE DE HIPÓTESES

A Tabela 18 apresenta a síntese do teste das hipóteses do modelo conceitual.

Tabela 18

Síntese do Teste de Hipóteses

Hipótese	Descrição	Resultado	Evidência
H1a	O IS possui relação negativa com a Eficiência do Projeto	Confirmada	IS → SP_Efic: $\beta = -0,355$; $p < 0,001$
H1b	O IS possui relação negativa com o Impacto no Cliente	Confirmada	IS → SP_Cli: $\beta = -0,365$; $p < 0,001$
H1c	O IS possui relação negativa com o Impacto na Equipe	Confirmada	IS → SP_Equ: $\beta = -0,420$; $p < 0,001$
H2a	O ICK possui relação negativa com o IS	Confirmada	ICK → IS: $\beta = -0,244$; $p = 0,004$
H2b	A ECF possui relação negativa com o IS	Não confirmada	ECF → IS: $\beta = -0,135$; $p = 0,079$ (n.s. ao nível $\alpha = 0,05$)
H3a ₁	O ICK possui relação positiva com a Eficiência do Projeto	Não confirmada	ICK → SP_Efic: $\beta = 0,130$; $p = 0,061$ (marginal)
H3a ₂	O ICK possui relação positiva com o Impacto no Cliente	Não confirmada	ICK → SP_Cli: $\beta = 0,061$; $p = 0,420$
H3a ₃	O ICK possui relação positiva com o Impacto na Equipe	Confirmada	ICK → SP_Equ: $\beta = 0,142$; $p = 0,043$
H3b ₁	A ECF possui relação positiva com a Eficiência do Projeto	Não confirmada	ECF → SP_Efic: $\beta = 0,028$; $p = 0,684$
H3b ₂	A ECF possui relação positiva com o Impacto no Cliente	Não confirmada	ECF → SP_Cli: $\beta = 0,004$; $p = 0,956$
H3b ₃	A ECF possui relação positiva com o Impacto na Equipe	Não confirmada	ECF → SP_Equ: $\beta = 0,004$; $p = 0,957$
H4a	O IS medeia parcialmente a relação ICK → SP nas três dimensões de SP	Confirmada	Mediação total (indirect-only) em SP_Efic (VAF 40,1%) e SP_Cli (VAF 59,4%); mediação parcial complementar em SP_Equ (VAF 42,0%); todos $p < 0,02$
H4b	O IS medeia parcialmente a relação ECF → SP nas três dimensões de SP	Não confirmada	Efeitos indiretos não significantes nas três dimensões (todos $p > 0,08$)

Nota. Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Das treze hipóteses testadas, seis foram confirmadas e sete não foram confirmadas. A interpretação destes resultados é apresentada no capítulo subsequente.

6 DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a interpretação dos resultados obtidos à luz da literatura revisada, organizada em quatro subseções: síntese integradora dos achados, contribuições teóricas, implicações gerenciais e práticas, e limitações e agenda de pesquisa. A discussão articula os três construtos centrais, Inteligência Cultural (CQ), Internal Stickiness (IS) e Sucesso em Projetos (SP), e estabelece o diálogo entre os achados empíricos e os trabalhos seminais e contemporâneos que fundamentam o modelo conceitual proposto.

6.1 SÍNTESE INTEGRADORA DOS ACHADOS

Os resultados oferecem evidências empíricas robustas para uma compreensão integrada das relações entre Inteligência Cultural, Internal Stickiness e Sucesso em Projetos em ambientes multiculturais. A análise dos achados revela um padrão consistente que pode ser sintetizado em quatro dimensões interpretativas: a confirmação da relação negativa do stickiness com o sucesso, o esclarecimento do mecanismo de mediação, o refinamento conceitual da Inteligência Cultural e a estabilidade do modelo entre subgrupos.

A análise empírica das treze hipóteses do modelo conceitual produziu padrão claramente articulado, com seis confirmações e sete não confirmações que, em conjunto, oferecem evidência diagnóstica sobre os mecanismos que ligam Inteligência Cultural, Internal Stickiness e Sucesso em Projetos. As três subhipóteses relativas ao efeito do Internal Stickiness sobre as dimensões do Sucesso em Projetos foram integralmente confirmadas (H1a, H1b, H1c). Quanto aos antecedentes do stickiness, o Conhecimento Cultural Internalizado mostrou-se significativo (H2a confirmada), enquanto a Flexibilidade Cultural Efetiva apresentou apenas tendência marginal (H2b não confirmada). Quanto aos efeitos diretos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, apenas o caminho $ICK \rightarrow SP_Equipe$ atingiu significância (H3a confirmada), enquanto as demais cinco subhipóteses de efeito direto não foram suportadas (H3a₁, H3a₂, H3b₁, H3b₂ e H3b₃). A mediação do Internal Stickiness foi integralmente confirmada para os caminhos com ICK como antecedente (H4a) e integralmente não confirmada para os caminhos com ECF como antecedente (H4b). Esse padrão de confirmação seletiva, em vez de invalidar o modelo conceitual, fornece refinamento empírico relevante: identifica o componente cognitivo da CQ como o mecanismo ativo da relação $CQ \rightarrow SP$ e situa

a mediação pelo stickiness como canal teoricamente preferencial dessa relação. As subseções seguintes desdobram esse padrão em quatro dimensões interpretativas.

O achado central é a confirmação robusta da relação negativa do Internal Stickiness com o Sucesso em Projetos em todas as suas três dimensões. Este resultado replica e estende o achado seminal de Araújo et al. (2022), que utilizando correlações não-paramétricas com 253 gestores de projetos identificaram associação negativa entre stickiness e as cinco dimensões de sucesso propostas por Shenhar e Dvir (2007). A presente pesquisa, ao adotar Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais e teste de mediação por bootstrap, responde diretamente à agenda de pesquisa estabelecida por aqueles autores, que sugeriram em seu trabalho que estudos futuros adotassem testes de causalidade mediante modelagem por equações estruturais e considerassem possíveis efeitos fixos de variáveis de controle como a experiência prévia dos profissionais. Os coeficientes negativos consistentes (entre $\beta = -0,355$ e $\beta = -0,420$) sustentam a tese, recorrente na literatura sobre transferência de conhecimento, de que as barreiras conceituadas por Szulanski (1996), ambiguidade causal, conhecimento não comprovado, falta de motivação, ausência de relação preexistente, falta de capacidade absorptiva e contexto organizacional estéril, operam como freios sistemáticos ao desempenho em projetos.

A segunda dimensão interpretativa refere-se ao esclarecimento empírico do mecanismo pelo qual a Inteligência Cultural se associa ao Sucesso em Projetos. Os resultados são consistentes com um padrão em que a CQ se relaciona com o Sucesso em Projetos predominantemente de forma indireta, por meio de sua associação com o Internal Stickiness, e não de forma direta. Os Variance Accounted For (VAF) entre 40% e 59% nos três caminhos significantes envolvendo o Conhecimento Cultural Internalizado sugerem que a redução das barreiras de transferência é o principal canal pelo qual o conhecimento cultural se associa ao desempenho de projeto. Este achado corrobora a argumentação teórica de Earley e Peterson (2004) e Bückner et al. (2015) de que a Inteligência Cultural opera por meio de mecanismos sociocognitivos complexos, e amplia essa perspectiva ao identificar empiricamente o stickiness como um desses mecanismos. Em particular, dois dos três caminhos configuraram mediação total (indirect-only) segundo a tipologia de Zhao et al. (2010): para Eficiência do Projeto e Impacto no Cliente, o efeito da CQ é integralmente canalizado pela redução de barreiras de transferência. Apenas para a dimensão Impacto na Equipe observa-se também um efeito direto, configurando mediação parcial complementar.

A terceira dimensão refere-se ao refinamento da compreensão das duas dimensões da Inteligência Cultural propostas por Bückner et al. (2015): Conhecimento Cultural Internalizado

(ICK) e Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF). Os resultados indicam um padrão diferenciado entre estas dimensões. Enquanto ICK apresentou relação negativa significativa com IS ($\beta = -0,244$; $p = 0,004$), ECF apresentou apenas tendência marginal ($\beta = -0,135$; $p = 0,079$) e nenhum dos seus efeitos diretos sobre as dimensões de SP atingiu significância. Este padrão sugere que, no contexto da gestão de projetos multiculturais, é o componente cognitivo da Inteligência Cultural, o conhecimento internalizado sobre normas, valores e práticas culturais, que se mostra mais relevante para a redução de barreiras de transferência de conhecimento, em comparação ao componente comportamental de adaptação. Este achado refina a conceituação dual proposta por Bücken et al. (2015) e contribui para o debate sobre a estrutura latente do construto Inteligência Cultural, alinhando-se à argumentação de Ang et al. (2007) sobre a relevância das dimensões cognitiva e metacognitiva do construto. Em particular, os resultados sugerem que, para reduzir barreiras de stickiness, importa mais conhecer e compreender uma cultura do que apenas adaptar comportamentos diante dela.

Esse padrão ganha consistência teórica quando se considera a natureza específica do construto Internal Stickiness efetivamente mensurado, restrito às facetas de clareza causal e de reconhecimento da expertise da fonte. É plausível que o Conhecimento Cultural Internalizado atue justamente sobre essas duas facetas: um repertório mais robusto de normas, valores e práticas de outras culturas tenderia a favorecer o reconhecimento da legitimidade e da competência de colegas de origens culturais distintas, atenuando a desvalorização da fonte que dificulta a absorção do conhecimento transferido, e, simultaneamente, a compreensão das relações de causa e efeito embutidas no conhecimento compartilhado, reduzindo a ambiguidade causal. Em outras palavras, ao contrário da flexibilidade comportamental (ECF), cujo benefício pressuporia interação intercultural recorrente, o conhecimento cultural internalizado operaria sobre os antecedentes cognitivos da transferência, credibilidade percebida da fonte e inteligibilidade do conhecimento, o que oferece uma explicação teórica para a sua associação significativa com a redução do Internal Stickiness observada nos dados.

Dois padrões específicos dentro deste resultado merecem registro. Primeiro, dentre os seis caminhos diretos da CQ sobre as dimensões de Sucesso em Projetos, apenas um atingiu significância estatística: a relação do Conhecimento Cultural Internalizado com o Impacto na Equipe (H3a: $\beta = 0,142$; $p = 0,043$). Esta confirmação isolada é teoricamente coerente: a aprendizagem coletiva e a coesão de equipes multiculturais (Earley & Mosakowski, 2004; Mosakowski et al., 2013) constituem precisamente o domínio em que repertórios culturais internalizados produzem benefícios independentes da redução de barreiras de transferência,

atuando diretamente sobre processos sociocognitivos da equipe. Para as dimensões mais técnicas do desempenho (Eficiência e Impacto no Cliente), o canal explicativo é integralmente indireto, via redução do stickiness. Segundo, a Flexibilidade Cultural Efetiva apresentou padrão sistemático de não confirmação em todos os caminhos testados (H2b, H3b₁, H3b₂, H3b₃ e H4b, todos não significantes ao nível $\alpha = 0,05$). Este resultado não invalida o construto, mas sugere que, em contextos de exposição intercultural intermitente como o que possivelmente caracteriza a amostra brasileira analisada, a flexibilidade comportamental não produz efeitos detectáveis sobre os mecanismos de transferência de conhecimento nem sobre o desempenho do projeto. Uma interpretação possível, de caráter conjectural e construída a posteriori, alinhada a Janssens e Brett (2006) e Gregory et al. (2009), é a de que a ECF dependeria de exposição cultural densa e cotidiana (típica de equipes globalmente distribuídas ou expatriação) para que seus efeitos se manifestem com magnitude suficiente para detecção estatística. Como a exposição intercultural dos respondentes não foi mensurada neste estudo, não é possível distinguir empiricamente entre duas explicações concorrentes: (i) a ECF existe e é relevante, mas não foi suficientemente ativada nas condições de exposição intercultural intermitente que possivelmente caracterizam a amostra; ou (ii) a ECF não é relevante para os mecanismos de transferência de conhecimento neste contexto. A discriminação entre essas alternativas constitui agenda para pesquisas futuras, que poderão testar formalmente a hipótese de que a exposição intercultural modera a relação entre a Flexibilidade Cultural Efetiva e o Internal Stickiness e, por extensão, o Sucesso em Projetos, de modo que os efeitos da ECF seriam detectáveis apenas sob níveis mais elevados de exposição intercultural.

Quanto à estrutura empírica do construto Internal Stickiness, a Análise Fatorial Exploratória produziu solução com dois fatores claramente diferenciados. Esta estrutura bifatorial complementa os cinco fatores identificados por Araújo et al. (2022) em sua validação original, sugerindo que, na presente amostra, os itens organizam-se em duas metadimensões: barreiras diretas e ausência de facilitadores. O processo de purificação iterativa, conduzido segundo as recomendações de Hair et al. (2022), resultou em um construto IS final composto por cinco itens que capturam predominantemente a dimensão de reconhecimento da expertise da fonte e clareza causal, conceitualmente alinhada às dimensões de source reliability e causal ambiguity originalmente propostas por Szulanski (1996). Esta convergência entre a estrutura empírica observada e o quadro teórico clássico fortalece a interpretação dos achados e a robustez do construto.

Por fim, a estabilidade do modelo entre subgrupos demonstrada pela análise multi-grupo reforça a validade dos achados. Em nenhum dos onze caminhos estruturais foram identificadas diferenças estatisticamente significantes entre profissionais com diferentes níveis de experiência ou entre os gêneros. Adicionalmente, observa-se um padrão descritivo relevante: a magnitude do efeito de ICK sobre IS apresentou-se descritivamente superior no subgrupo de profissionais menos experientes ($\beta = -0,510$ para Júnior/Pleno versus $\beta = -0,226$ para Sênior). Embora a diferença não tenha atingido significância estatística, provavelmente devido ao tamanho amostral limitado do subgrupo Júnior/Pleno ($n = 50$) -, esta tendência sugere uma agenda de investigação promissora sobre o papel moderador da experiência profissional na relação entre CQ e IS.

Cumprido, contudo, qualificar a leitura dos efeitos da Inteligência Cultural à luz do perfil da amostra, predominantemente sênior e altamente qualificada (79,8% com mais de dez anos de experiência em projetos e 89,9% com pós-graduação). Como a Inteligência Cultural é uma competência que tende a se desenvolver com a exposição e a experiência interculturais, premissa assumida no referencial teórico deste estudo, é provável que esses respondentes apresentem níveis de CQ comparativamente elevados e com menor variabilidade. Essa concentração no extremo superior da distribuição pode, por um lado, conduzir à superestimação dos níveis típicos de CQ na população de gestores de projetos e, por outro, atenuar a magnitude observada dos efeitos de desenvolvimento da competência, isto é, subestimar o quanto ganhos em CQ se associam à redução de barreiras de transferência entre profissionais ainda em formação intercultural. O padrão descritivo assinalado no parágrafo anterior, associação entre ICK e IS mais intensa no subgrupo menos experiente ($\beta = -0,510$ versus $\beta = -0,226$), é coerente com essa leitura. Trata-se, todavia, de evidência meramente descritiva e exploratória, que não autoriza conclusões sobre moderação, dado que a diferença entre os subgrupos não alcançou significância estatística (p de Keil = 0,2371), mas que reforça a pertinência de investigar amostras com maior amplitude de experiência e de exposição intercultural.

6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Os achados desta pesquisa oferecem três contribuições teóricas principais para a literatura de gestão de projetos, gestão do conhecimento e competências interculturais.

A primeira contribuição é a integração empírica entre dois construtos tradicionalmente estudados de forma isolada: Inteligência Cultural e Internal Stickiness. Apesar da relevância de

ambos os construtos na literatura de gestão internacional e gestão do conhecimento, são escassos os estudos que os investigam de forma articulada. Estudos clássicos sobre internal stickiness, como os de Szulanski (1996, 2000) e von Hippel (1994), identificaram as barreiras de transferência de conhecimento mas não abordaram as implicações culturais. Pesquisas em multinacionais, como as de Montazemi et al. (2012) e Danese et al. (2017), destacaram a relevância do fator cultural mas não inseriram competências interculturais como variáveis explicativas. Estudos sobre Inteligência Cultural, por sua vez, têm explorado seus efeitos sobre adaptação intercultural, liderança global e desempenho de equipes (Bücker et al., 2015; Earley & Mosakowski, 2004), mas raramente em conexão com mecanismos específicos de transferência de conhecimento. A presente pesquisa preenche essa lacuna ao demonstrar empiricamente que a redução do stickiness é um mecanismo central pelo qual a CQ influencia o desempenho em projetos. Este resultado responde diretamente ao chamado de Araújo et al. (2022) por estudos empíricos que examinem o stickiness em contextos de gestão de projetos com perspectivas integradas, e contribui para a construção de uma teoria mais completa sobre os antecedentes da transferência de conhecimento em ambientes multiculturais.

A segunda contribuição é o refinamento da concepção dimensional da Inteligência Cultural, demonstrando empiricamente que o componente cognitivo (Conhecimento Cultural Internalizado) é mais relevante para a redução de barreiras de transferência do que o componente comportamental (Flexibilidade Cultural Efetiva) no contexto de gestão de projetos. Este achado dialoga criticamente com a proposta de Bücker et al. (2015) de que ambas as dimensões compõem um construto unitário equipotencial, e fornece evidência empírica para a hierarquia de importância das dimensões da CQ em situações específicas. O resultado também contribui para o debate sobre a estrutura latente do construto, iniciado por Ward et al. (2009) e Matsumoto e Hwang (2013), sugerindo que diferentes dimensões da Inteligência Cultural podem operar com pesos diferentes em diferentes contextos organizacionais. Em situações nas quais o desafio principal é a transferência de conhecimento, como em projetos multiculturais com forte componente de aprendizagem organizacional -, a base de conhecimento cultural parece preceder e habilitar a flexibilidade comportamental, sugerindo um possível efeito sequencial que merece investigação adicional.

A terceira contribuição é o estabelecimento empírico do mecanismo de mediação como ponte teórica entre Inteligência Cultural e Sucesso em Projetos. A literatura prévia identificou efeitos diretos da CQ sobre desempenho (Kim & Van Dyne, 2012; Ramsey et al., 2017), mas não havia consenso sobre os mecanismos pelos quais este efeito se materializa em ambientes

organizacionais complexos. Os resultados desta pesquisa indicam que, ao menos no contexto de gestão de projetos multiculturais, este mecanismo passa pela redução das barreiras internas de transferência de conhecimento. Esta contribuição alinha-se à perspectiva crescente na literatura de gestão de projetos (Davies & Brady, 2016; Stivanim et al., 2026) de que os efeitos de variáveis antecedentes sobre o desempenho são tipicamente mediados por processos cognitivos e relacionais. A presente pesquisa contribui para essa linha ao posicionar o stickiness como um mecanismo específico de mediação no campo da gestão intercultural, oferecendo uma articulação teórica que pode ser estendida a outros antecedentes do desempenho em projetos. Adicionalmente, ao demonstrar que parte do efeito da CQ sobre Impacto na Equipe ocorre também de forma direta (mediação parcial complementar), os resultados sugerem que a Inteligência Cultural opera por múltiplas vias quando o foco é o desempenho coletivo, abrindo espaço para futuras investigações sobre mediadores adicionais como confiança intercultural, segurança psicológica e qualidade da comunicação interpessoal.

6.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Além das contribuições teóricas, os achados desta pesquisa oferecem orientações concretas para profissionais de gestão de projetos, líderes de Project Management Offices (PMOs) e organizações que operam em ambientes multiculturais. Quatro implicações práticas merecem destaque.

A primeira implicação refere-se ao desenho de programas de desenvolvimento em Inteligência Cultural. Os resultados indicam que esses programas, quando direcionados a profissionais que atuam em projetos multiculturais, devem priorizar o componente cognitivo da CQ, ou seja, o conhecimento sistemático sobre normas, valores, sistemas legais, religiosos e práticas sociais de diferentes culturas. Embora treinamentos em habilidades comportamentais (flexibilidade, ajuste, comunicação não-verbal) sejam também relevantes para a adaptação intercultural geral, a evidência empírica desta pesquisa sugere que é o conhecimento cultural internalizado que produz o efeito mais consistente sobre a redução de barreiras de transferência de conhecimento e, consequentemente, sobre o sucesso dos projetos. Esta orientação tem implicações diretas para o desenho curricular de programas corporativos de desenvolvimento gerencial, para MBAs internacionais e para certificações em gestão de projetos globais. Em particular, sugere-se a inclusão sistemática de módulos sobre antropologia organizacional,

sistemas comparados de gestão e estudos de caso multiculturais como elementos centrais, e não apenas complementares, desses programas.

A segunda implicação refere-se aos critérios de seleção de gestores e membros de equipe para projetos com componente intercultural significativo. Os achados sugerem que, além das competências técnicas tradicionalmente valorizadas (certificações PMI, experiência em metodologias ágeis, conhecimento técnico do domínio), as organizações deveriam incorporar avaliações estruturadas do conhecimento cultural internalizado dos candidatos. Instrumentos como a escala reduzida de Bücken et al. (2015), particularmente sua dimensão ICK, podem ser empregados em processos seletivos como complemento a avaliações comportamentais e de desempenho técnico. Para projetos de alta complexidade intercultural, sugere-se que pelo menos os papéis-chave (gerente de projeto, coordenadores e líderes técnicos) sejam preenchidos por profissionais com elevado nível de conhecimento cultural demonstrado, dada a evidência de que essa competência reduz substancialmente as barreiras de transferência de conhecimento que comprometem o desempenho dos projetos.

A terceira implicação refere-se a intervenções organizacionais para reduzir diretamente o Internal Stickiness em ambientes de projeto. Os achados confirmam o impacto negativo robusto e consistente do stickiness sobre as três dimensões de sucesso, o que justifica investimento organizacional em mecanismos sistemáticos de combate a essas barreiras. Práticas recomendadas incluem: a institucionalização de momentos estruturados de reflexão e troca de aprendizado entre projetos (post-mortem reviews, after-action reviews); a criação de comunidades de prática que conectem profissionais de diferentes projetos e unidades organizacionais; o desenvolvimento de repositórios de conhecimento dotados de mecanismos efetivos de codificação e busca; e o estabelecimento de incentivos formais ao compartilhamento de conhecimento, em substituição aos modelos implícitos que frequentemente recompensam a posse exclusiva de informação. Estas práticas dialogam com os achados de Stivanim et al. (2026) sobre o papel do learning individual como mediador entre estruturas de governança e desempenho percebido em projetos, sugerindo que governança, aprendizagem e redução de barreiras de transferência operam em sinergia para o sucesso dos projetos.

A quarta implicação dirige-se especificamente a profissionais em fases iniciais de carreira em gestão de projetos multiculturais. Embora os resultados da análise multi-grupo indiquem estabilidade do modelo entre profissionais Júnior/Pleno e Sênior, a observação descritiva de que o efeito de ICK sobre IS é descritivamente mais intenso no subgrupo menos experiente ($\beta = -0,510$ versus $\beta = -0,226$) sugere que investimentos em desenvolvimento de Inteligência

Cultural podem produzir retornos especialmente elevados quando direcionados a profissionais com até dez anos de experiência. Esta observação tem valor prático imediato para programas de mentoria, trilhas de carreira em gestão de projetos e iniciativas de capacitação corporativa, sugerindo que a janela de investimento em CQ se concentra nos primeiros anos da trajetória profissional. Como este achado é descritivo e não atinge significância estatística no presente estudo (provavelmente por limitação de poder amostral), recomenda-se aos gestores que tratem esta orientação como uma hipótese de trabalho que merece confirmação em pesquisas futuras com amostras maiores estratificadas por nível de experiência.

6.4 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA

Os achados desta pesquisa devem ser interpretados à luz de algumas limitações que, ao mesmo tempo, constituem oportunidades para investigações futuras.

Em primeiro lugar, o desenho transversal (cross-sectional) da pesquisa limita a inferência causal entre os construtos. Embora o modelo estrutural por equações lineares e o teste de mediação por bootstrap permitam testar relações teoricamente fundamentadas e sejam aceitos como evidência válida na literatura de gestão (Hair et al., 2022), apenas estudos longitudinais ou quase-experimentais podem estabelecer com maior segurança a sequência temporal e o sentido causal das relações. Pesquisas futuras poderiam adotar desenhos longitudinais com múltiplas ondas de coleta, mensurando a Inteligência Cultural antes da participação em projetos e o stickiness e o sucesso ao final, conforme recomendação de Davies e Brady (2016) para o campo de capacidades em projetos. Em conjunto, o desenho transversal e a obtenção de dados a partir de fonte única, autorrelato de um único respondente por projeto, não permitem inferência causal estrita, razão pela qual as relações reportadas neste estudo devem ser interpretadas em termos associativos.

Em segundo lugar, a amostra é exclusivamente brasileira, o que pode limitar a generalização dos achados para outros contextos culturais e institucionais. O Brasil apresenta características particulares de cultura de negócios, alta distância de poder, orientação relacional e fluidez institucional (Solli-Sæther et al., 2015), que podem influenciar a forma como a Inteligência Cultural se relaciona com o stickiness e o sucesso em projetos. Replicações em contextos com perfis culturais e institucionais distintos, como Europa do Norte, Ásia Oriental ou América do Norte, permitiriam examinar a robustez transcultural do modelo proposto e

identificar possíveis moderadores de natureza institucional. Estudos comparativos transnacionais constituiriam uma agenda particularmente promissora.

Em terceiro lugar, embora a amostra geral ($n = 247$) seja adequada para a estimação do modelo principal, o subgrupo de profissionais com até 10 anos de experiência ($n = 50$) apresenta tamanho limitado para a análise multi-grupo. Esta limitação reduz o poder estatístico para detectar diferenças de magnitude moderada entre os grupos, o que pode explicar a não-significância da diferença observada no efeito de ICK sobre IS entre Júnior/Pleno e Sênior. Pesquisas futuras com amostras maiores estratificadas por nível de experiência poderiam testar formalmente a hipótese de que a experiência profissional modera a relação entre Inteligência Cultural e Internal Stickiness, hipótese que tem sustentação descritiva nos presentes achados e implicações práticas relevantes para o desenvolvimento profissional. Soma-se a isso o fato de a amostra ser predominantemente sênior e altamente escolarizada (79,8% com mais de dez anos de experiência e 89,9% com pós-graduação), o que tende a restringir a amplitude observada dos níveis de Inteligência Cultural. Como a CQ é uma competência que se desenvolve com a exposição intercultural, essa restrição de amplitude implica risco de superestimar a CQ típica da população e de subestimar seus efeitos de desenvolvimento, recomendando cautela na interpretação dos coeficientes da CQ e a replicação do estudo em amostras que contemplem profissionais em estágios iniciais de carreira e diferentes graus de exposição intercultural.

Em quarto lugar, o processo de purificação iterativa do modelo de mensuração reduziu o construto Internal Stickiness a cinco itens, predominantemente relacionados às dimensões de reconhecimento da expertise da fonte e clareza causal. Embora essa redução seja consistente com as recomendações de Hair et al. (2022) e produza um modelo psicometricamente sólido, ela limita a captura de outras dimensões teorizadas por Szulanski (1996), como a falta de capacidade absorptiva, o contexto organizacional estéril e a relação árdua entre fonte e receptor. Pesquisas futuras com amostras maiores poderiam buscar reter um conjunto mais amplo de itens, possivelmente modelando IS como construto multidimensional (formative ou higher-order), o que permitiria examinar de forma diferenciada quais sub-dimensões são mais sensíveis à Inteligência Cultural e quais respondem a outros antecedentes. Importa destacar que essa redução não constitui apenas um ajuste técnico de mensuração: ela restringe o alcance substantivo do que foi efetivamente testado. As conclusões sobre o Internal Stickiness neste estudo referem-se, rigorosamente, à faceta de clareza causal e reconhecimento da expertise da fonte — razão pela qual o construto é designado como “IS - clareza causal e reconhecimento

de expertise”, e não ao construto pleno de Szulanski (1996); generalizações para as demais dimensões da aderência interna extrapolam a evidência disponível.

Em quinto lugar, a Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) não apresentou efeitos significantes em nenhum dos caminhos testados, contrariando expectativas teóricas. Algumas explicações alternativas merecem investigação. É possível que ECF opere por mecanismos não capturados no presente modelo, como qualidade da comunicação ou confiança interpessoal; é possível também que sua relevância seja maior em contextos de alta exposição intercultural cotidiana (expatriados, equipes globalmente distribuídas) do que em contextos de exposição intermitente, como possivelmente caracteriza a amostra deste estudo. Estudos futuros poderiam testar interações entre o nível de exposição intercultural do projeto e as duas dimensões da CQ, ou ainda incluir mediadores adicionais que possam capturar os mecanismos específicos de ECF.

Em sexto lugar, todas as variáveis foram mensuradas por escalas de autorrelato respondidas por um único respondente por projeto. Embora as salvaguardas procedimentais adotadas (anonimato, ordem balanceada, attention checks, itens com codificação reversa) e o teste estatístico de Common Method Bias sugiram que o viés de método não constitui ameaça grave, o desenho de fonte única não permite descartar inflação parcial das correlações nem triangulação entre fontes. Pesquisas futuras poderiam combinar autorrelato dos profissionais com avaliações independentes do desempenho do projeto por sponsors ou clientes, ou ainda com indicadores objetivos (cumprimento de prazo, orçamento, satisfação documentada do cliente), produzindo evidência multifonte mais robusta. Esta direção dialoga com a abordagem multinível discutida por Stivanim et al. (2026) e oferece um caminho metodológico promissor para fortalecer as inferências sobre os antecedentes do desempenho em projetos.

Em sétimo lugar, todos os construtos foram mensurados e analisados no nível individual, embora se refiram, teoricamente, a níveis distintos: a Inteligência Cultural é um atributo individual, ao passo que o Internal Stickiness se manifesta tipicamente no nível da equipe ou do projeto e o sucesso é, por natureza, um fenômeno do projeto ou da organização. A opção pelo nível individual, embora justificada (ver Seção 4.2), implica restrições: as percepções individuais podem não refletir integralmente as propriedades emergentes da equipe e do projeto, e o desenho não captura a variância entre níveis nem eventuais efeitos cross-level. Pesquisas futuras poderiam adotar desenhos multinível, com dados aninhados em equipes e projetos (múltiplos respondentes por unidade) e modelagem hierárquica ou de equações estruturais multinível, de modo a estimar separadamente os componentes individual e coletivo dos construtos e a testar relações entre níveis.

Em oitavo lugar, a Inteligência Cultural foi mensurada pela escala bidimensional de Bückner et al. (2015), que consolida as quatro dimensões originais de Ang et al. (2007) em dois construtos (ICK e ECF). Embora adequada à parcimônia e à validade discriminante exigidas pela modelagem com mediação, essa opção não permite decompor os efeitos da Inteligência Cultural por dimensão original. Pesquisas futuras poderiam testar o modelo com a escala quadripartite original (Cultural Intelligence Scale - CQS; Ang et al., 2007), estimando separadamente os efeitos das dimensões metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Tal desenho permitiria verificar, em particular, se a não significância observada para a Flexibilidade Cultural Efetiva decorre especificamente da dimensão comportamental ou se alguma das dimensões compactadas na ECF, notadamente a motivacional, teria efeito próprio que o instrumento bidimensional não foi capaz de captar.

Futuras agendas de pesquisa podem explorar a integração do modelo aqui proposto com outros antecedentes relevantes do sucesso em projetos identificados na literatura recente, como governança de projeto e aprendizagem individual (Stivanim et al., 2026), liderança transformacional intercultural (Caligiuri & Tarique, 2012) e maturidade do PMO (Aubry & Hobbs, 2011). A integração destes construtos em modelos estruturais mais abrangentes, possivelmente envolvendo cadeias de mediação serial ou moderações complexas, contribuiria para a consolidação de uma teoria robusta sobre os antecedentes sociocognitivos e estruturais do desempenho em projetos multiculturais. Estudos qualitativos complementares, entrevistas em profundidade com gestores de projetos globais, etnografias de equipes multiculturais, estudos de caso longitudinais em programas de desenvolvimento de CQ, também ofereceriam compreensão mais rica dos mecanismos identificados nesta pesquisa quantitativa.

7 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

7.1 INTRODUÇÃO AO PTT

Este capítulo apresenta uma proposta de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido a partir dos achados empíricos da pesquisa, classificado na categoria Produto Não Patenteável conforme os tipos qualificáveis pela Área 27 da CAPES (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo) em forma de Instrumento de Diagnóstico. O PTT constitui-se para ser aplicado por um único gestor de PMO ou líder de projeto, em aproximadamente 30 dias, sem necessidade de assessoria externa, treinamento prévio ou estrutura organizacional adicional. Em três passos sequenciais, o gestor mensura o nível de Internal Stickiness e de Inteligência Cultural na sua equipe, identifica a faixa de score correspondente e implementa o plano de ação associado.

O Instrumento de Diagnóstico deriva diretamente dos achados empíricos desta dissertação e foi calibrado para corresponder ao essencial da pesquisa, evitando sobrecarregar o gestor com práticas que não foram diretamente sustentadas pelos resultados. O capítulo organiza-se em sete seções: apresentação, derivação dos achados, instrumento diagnóstico, plano de ação por faixa de score, trilha curta de Inteligência Cultural, indicadores de monitoramento e aplicabilidade.

7.2 DERIVAÇÃO DO INSTRUMENTO A PARTIR DO ESTUDO EMPÍRICO

Três achados centrais do estudo empírico sustentam a cartilha. Primeiro, o Internal Stickiness exerce efeito negativo significativo sobre as três dimensões do Sucesso em Projetos (β entre -0,355 e -0,420; todos $p < 0,001$), o que justifica a centralidade do diagnóstico de stickiness. Segundo, o Conhecimento Cultural Internalizado (ICK) reduz o stickiness de forma significativa ($\beta = -0,244$; $p = 0,004$), enquanto a Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF) apresenta apenas tendência marginal ($\beta = -0,135$; $p = 0,079$). Por isso, a trilha de capacitação prioriza ICK e o cálculo do score CQ atribui peso maior a essa dimensão. Terceiro, a mediação do stickiness explica entre 40% e 59% do efeito da CQ sobre o sucesso (VAF), o que justifica articular desenvolvimento de CQ e gestão de stickiness em um único instrumento.

Cabe registrar, contudo, que os tamanhos de efeito dos caminhos da Inteligência Cultural sobre o Internal Stickiness são de pequena magnitude (f^2 entre 0,014 e 0,047) e que o modelo

explicou 11,4% da variância do Internal Stickiness. Por essa razão, o instrumento é proposto como ferramenta complementar e de baixo custo, cujos ganhos esperados têm caráter incremental, e não como mecanismo isolado de transformação do desempenho dos projetos.

7.3 INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

O instrumento mensura, em escala Likert de sete pontos, três construtos: Internal Stickiness (5 itens), Conhecimento Cultural Internalizado (6 itens) e Flexibilidade Cultural Efetiva (5 itens). A aplicação é individual e anônima, com tempo médio de preenchimento de 10 minutos. O gestor pode aplicar por formulário online ou impresso. A escala de resposta vai de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

Tabela 19

Instrumento diagnóstico (16 itens)

Construto	Item	Assertiva	Resposta (1-7)
Internal Stickiness (IS)	IS-01	A avaliação do desempenho do projeto, considerando as práticas de gestão, foi objetiva.	—
	IS-02	Existia consenso na empresa de que a equipe do projeto obteve os melhores resultados com as práticas de gestão.	—
	IS-03	A equipe do projeto pode explicar facilmente como obtiveram resultados superiores.	—
	IS-04	O cliente do projeto reconhece a expertise da equipe nas práticas de gestão.	—
	IS-05	O cliente do projeto sabia reconhecer os seus próprios requisitos.	—
Conhecimento Cultural Internalizado (ICK)	ICK-01	Estou consciente do conhecimento cultural que utilizo em interações interculturais.	—
	ICK-02	Ajusto meu conhecimento cultural à medida que interajo com pessoas de culturas desconhecidas.	—
	ICK-03	Verifico a precisão do meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de diferentes culturas.	—
	ICK-04	Conheço os sistemas legais e econômicos de outras culturas.	—
	ICK-05	Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas.	—
	ICK-06	Conheço as artes, costumes e práticas sociais de outras culturas.	—
Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF)	ECF-01	Tenho confiança de que posso socializar com pessoas locais em uma cultura desconhecida.	—
	ECF-02	Adapto meu comportamento verbal (sotaque, tom) em interações interculturais.	—
	ECF-03	Modifico meu comportamento não verbal (gestos, expressões faciais) em situações interculturais.	—
	ECF-04	Uso pausas e silêncio de forma adequada a diferentes situações interculturais.	—
	ECF-05	Vario a velocidade da fala para me adequar a situações interculturais.	—

Nota. Itens validados nesta dissertação a partir das escalas de Bückner et al. (2015) e Araújo et al. (2022). Escala Likert de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

Cálculo dos scores. Para cada respondente, o gestor calcula quatro scores. (i) Score IS, igual à média dos itens IS-01 a IS-05 invertidos, ou seja, 8 menos a resposta. (ii) Score ICK, igual à média dos itens ICK-01 a ICK-06. (iii) Score ECF, igual à média dos itens ECF-01 a ECF-05. (iv) Score CQ Geral, igual a 0,60 vezes ICK mais 0,40 vezes ECF. O peso maior atribuído a ICK reflete o achado empírico de que apenas essa dimensão apresentou efeito significativo sobre stickiness. O score da equipe é a média aritmética dos scores individuais.

Cabe ressaltar que as faixas de interpretação dos escores apresentadas na Tabela 20. Favorável, Atenção e Crítica, constituem heurísticas propostas a partir dos achados desta dissertação, sem validação empírica própria neste estudo. Os pontos de corte que delimitam as faixas não foram submetidos a testes de sensibilidade, especificidade ou valor preditivo, de modo que sua validação empírica, mediante estudos de calibração com amostras independentes, constitui passo futuro recomendado antes de seu uso em decisões de maior impacto.

Tabela 20

Faixas de interpretação dos scores

Faixa	Score IS	Score CQ Geral	Diagnóstico resumido
Favorável	1,00 a 3,49	5,00 a 7,00	Equipe com baixo stickiness e alto repertório intercultural.
Atenção	3,50 a 4,99	3,50 a 4,99	Equipe em zona intermediária. Sinais de stickiness ou lacuna em CQ.
Crítica	5,00 a 7,00	1,00 a 3,49	Equipe com alto stickiness ou baixo repertório intercultural. Risco para o sucesso do projeto.

Nota. Elaborada pelo autor a partir dos achados desta dissertação.

7.4 PLANO DE AÇÃO POR FAIXA DE SCORE

A Tabela 21 sintetiza o plano de ação correspondente a cada faixa de score. O plano foi desenhado para ser executado pelo gestor sem necessidade de mobilização de recursos extraordinários. O ciclo recomendado é semestral.

Tabela 21

Plano de ação por faixa de score

Faixa	Plano de ação
Favorável	Manter práticas atuais. Reaplicar o instrumento diagnóstico em 6 meses para monitorar estabilidade. Não há ação adicional requerida.
Atenção	Aplicar a Trilha Curta de Inteligência Cultural (Tabela 22) com toda a equipe em prazo de 60 dias. Nos 30 dias seguintes, programar conversas individuais (1:1) com profissionais que apresentaram score IS individual acima de 5,00. Reaplicar o instrumento em 6 meses.
Crítica	Aplicar a Trilha Curta de Inteligência Cultural (Tabela 22) com toda a equipe em prazo de 30 dias. Realizar plano individual de desenvolvimento de CQ para os profissionais com score ICK individual abaixo de 4,00, com prioridade para profissionais Júnior/Pleno. Reaplicar o instrumento em 6 meses.

Nota. Elaborada pelo autor a partir dos achados desta dissertação.

7.5 TRILHA CURTA DE INTELIGÊNCIA CULTURAL

A Trilha Curta tem carga horária de 14 horas em quatro módulos sequenciais. Pode ser conduzida em formato presencial, remoto síncrono ou híbrido, em quatro encontros semanais ou em dois dias intensivos. O instrutor pode ser o próprio gestor de PMO, um profissional de Recursos Humanos ou consultor externo. Os módulos 1 e 2 cobrem o Conhecimento Cultural Internalizado (ICK), priorizado pelos achados, e os módulos 3 e 4 cobrem aplicação prática e Flexibilidade Cultural Efetiva (ECF). Cada módulo é descrito por seu tópico, conteúdo essencial e atividade prática.

Tabela 22

Trilha Curta de Inteligência Cultural (14 horas)

M	Tópico	Conteúdo essencial	Atividade prática
1	Fundamentos e Autoconsciência Cultural (3h)	Conceito de Inteligência Cultural (Bücker et al., 2015) e suas dimensões. Conceito de Internal Stickiness (Szulanski, 1996). Mapeamento pessoal do repertório de exposição cultural.	Cada participante elabora seu próprio mapa de exposição cultural (países, idiomas, projetos multiculturais). Comparação estruturada de dois países nas dimensões de Hofstede e em pontos de calendário, alimentação e protocolo.
2	Sistemas e Valores Comparados (4h)	Famílias jurídicas (Common Law e Civil Law). Modelos econômicos comparados. Dimensões culturais de Hofstede. Tradições religiosas e implicações práticas.	Role-play de saudação e abertura de reunião em três contextos culturais distintos, com feedback estruturado.
3	Comunicação Intercultural Aplicada (4h)	Comunicação verbal: alto contexto e baixo contexto (Hall, 1976), modulação de ritmo, uso de pausas. Comunicação não verbal: gestos, postura, espaço pessoal, contato visual.	Cada participante entrega um plano de uma página identificando 3 ações práticas aplicáveis em 30 dias.
4	Aplicação ao Projeto Atual (3h)	Workshop guiado: identificação de pontos de fricção cultural no projeto em curso. Definição de três ações práticas a partir do diagnóstico do instrumento. Plano pessoal de desenvolvimento.	

Nota. Elaborada pelo autor a partir dos achados desta dissertação e da literatura referenciada.

7.6 INDICADORES DE MONITORAMENTO

O monitoramento da evolução da equipe segue um conjunto enxuto de três indicadores, todos calculados a partir da reaplicação semestral do instrumento diagnóstico. A comparação entre dois ciclos consecutivos permite ao gestor avaliar a efetividade das ações implementadas e ajustar o plano para o próximo ciclo.

Tabela 23

Indicadores de monitoramento

Indicador	Cálculo	Meta	Periodicidade
Score IS médio da equipe	Média aritmética dos scores IS individuais.	Abaixo de 4,00 e em queda	Semestral
Score ICK médio da equipe	Média aritmética dos scores ICK individuais.	Acima de 5,00 e em alta	Semestral
Score CQ Geral médio da equipe	Média aritmética dos scores CQ Geral individuais ($0,60 \text{ ICK} + 0,40 \text{ ECF}$).	Acima de 4,80 e em alta	Semestral

Nota. Elaborada pelo autor.

7.7 EXEMPLO FICTÍCIO DE APLICAÇÃO

Para ilustrar a aplicação prática, considere o seguinte caso fictício. A TechBR Consultoria, empresa brasileira de tecnologia da informação sediada em São Paulo, conduz projeto de implementação de sistema ERP para a Tokyo Manufacturing Co., cliente sediado em Tóquio, com duração planejada de 18 meses. A equipe brasileira é composta por 8 profissionais: 2 sêniores (mais de 10 anos de experiência), 4 plenos (entre 5 e 10 anos) e 2 juniores (até 5 anos). A interação ocorre com 6 contrapartes japonesas do cliente, que demandam protocolos formais de reunião e documentação detalhada de decisões.

No mês 4 do projeto, o gerente do PMO da TechBR identifica três problemas recorrentes: atrasos sucessivos em entregas intermediárias, retrabalho frequente em especificações técnicas e percepção de comunicação truncada nas reuniões com o cliente. Diante desse quadro, decide aplicar a cartilha.

A aplicação do instrumento (Tabela 19) ocorre em formato online, com tempo médio de preenchimento de 9 minutos por respondente. O cálculo dos scores agregados da equipe no momento inicial (T0) e na reaplicação após 6 meses (T1) é apresentado na Tabela 24.

Tabela 24

Exemplo fictício: scores agregados antes e depois da intervenção

Score	T0 (Mês 4)	T1 (Mês 10)	Variação
Score IS médio	5,4	4,1	-24,1%
Score ICK médio	2,8	4,8	+71,4%
Score ECF médio	4,0	4,4	+10,0%
Score CQ Geral	3,28	4,64	+41,5%
Faixa de classificação	Crítica	Atenção	Melhora de 1 faixa

Nota. Dados fictícios elaborados pelo autor para fins ilustrativos.

No diagnóstico inicial, a combinação Score IS igual a 5,4 e Score CQ Geral igual a 3,28 enquadra a equipe na Faixa Crítica (Tabela 20). Conforme o plano de ação correspondente (Tabela 21), o gestor toma três medidas em 30 dias: aplica a Trilha Curta de Inteligência Cultural (Tabela 22) com toda a equipe; implementa plano individual de desenvolvimento para os 5 profissionais com Score ICK individual abaixo de 4,00 (3 plenos e 2 juniores), com prioridade para os juniores; e estabelece reaplicação do instrumento em 6 meses.

A Trilha Curta é conduzida em quatro encontros semanais de aproximadamente 3 horas cada, totalizando as 14 horas previstas, em formato remoto síncrono. Os módulos 2 (Sistemas e Valores Comparados) e 3 (Comunicação Intercultural Aplicada) recebem ênfase específica em práticas culturais japonesas, dada a interação com o cliente. Os planos individuais incluem leitura dirigida, mentoria com os profissionais sêniores e participação em fóruns sobre projetos com clientes do leste asiático.

Decorridos 6 meses, o gestor reaplica o instrumento. A equipe transita da Faixa Crítica para a Faixa Atenção, com redução de 24% no Score IS e aumento de 71% no Score ICK. Os três indicadores de monitoramento (Tabela 23) registram evolução consistente. Em paralelo, o gestor observa redução nos atrasos das entregas intermediárias e maior fluidez nas reuniões com o cliente. O ciclo seguinte mantém monitoramento semestral, estendendo a Trilha Curta a profissionais que ingressam entre os ciclos.

7.8 APLICABILIDADE

A cartilha tem aplicabilidade direta em PMOs e organizações que operem projetos com componente intercultural significativo, especialmente em tecnologia da informação, consultoria, engenharia, pesquisa e desenvolvimento e indústria farmacêutica. O escopo empírico do estudo é exclusivamente brasileiro, o que sugere atenção do gestor a adaptações no vocabulário das assertivas e nas faixas de interpretação ao aplicar a cartilha em contextos

culturais e institucionais distintos. O Instrumento é apresentado como ferramenta diagnóstica adaptável, e não como protocolo prescritivo universal.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 SÍNTESE INTEGRATIVA DOS ACHADOS

Esta seção integra os achados do estudo empírico com a proposição do Produto Técnico-Tecnológico apresentado, articulando-os em torno da questão central da dissertação: Quais são os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais?

O teste empírico das treze hipóteses do modelo conceitual produziu seis confirmações e sete não confirmações. Foram confirmadas as três subhipóteses do efeito do Internal Stickiness sobre as dimensões do Sucesso em Projetos (H1a, H1b, H1c), a redução do stickiness pelo Conhecimento Cultural Internalizado (H2a), o efeito direto do ICK sobre o Impacto na Equipe (H3a₃) e a mediação do stickiness na relação entre ICK e SP (H4a). Não foram confirmadas a redução do stickiness pela Flexibilidade Cultural Efetiva (H2b), os demais cinco efeitos diretos da CQ sobre dimensões de SP (H3a₁, H3a₂, H3b₁, H3b₂ e H3b₃) nem a mediação envolvendo ECF como antecedente (H4b). Esse padrão de confirmação seletiva concentra a sustentação empírica em dois eixos: o mecanismo de mediação centrado no componente cognitivo da CQ e a robustez do efeito do stickiness sobre as três dimensões de SP.

A resposta articulada que emerge da pesquisa pode ser sintetizada em quatro proposições integradas. Primeira: a Inteligência Cultural relaciona-se com o Sucesso em Projetos predominantemente de forma indireta, por meio de sua associação com o Internal Stickiness (mediação total para as dimensões Eficiência e Cliente; mediação parcial complementar para a dimensão Equipe). Segunda: o componente cognitivo da CQ (Conhecimento Cultural Internalizado) é o mecanismo ativo dessa relação, enquanto o componente comportamental (Flexibilidade Cultural Efetiva) apresenta apenas tendência não significativa, sugerindo hierarquia funcional entre as duas dimensões da CQ no contexto de projetos multiculturais. Terceira: a relação central IS → SP é robusta e estável entre subgrupos definidos por experiência profissional e por gênero, com magnitudes consistentes (β entre -0,267 e -0,550), evidência que fortalece a validade externa dos achados. Quarta: o estudo aponta uma janela de oportunidade para investimentos em desenvolvimento de Inteligência Cultural especialmente relevantes em profissionais em fases iniciais de carreira, com base em observação descritiva de efeito potencialmente moderador da experiência.

Esses achados, em conjunto, oferecem uma resposta empiricamente fundamentada à agenda de pesquisa estabelecida por Araújo et al. (2022) sobre os antecedentes do Internal Stickiness e seus efeitos sobre o sucesso em projetos no contexto brasileiro, e ampliam o quadro conceitual proposto por Bücken et al. (2015) sobre a estrutura dimensional da Inteligência Cultural ao demonstrar a hierarquia funcional entre suas dimensões em situações de transferência de conhecimento.

8.2 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO

As contribuições desta dissertação distribuem-se em três planos.

No plano teórico, a pesquisa produz: (1) um modelo de mediação parcial empiricamente testado que articula Inteligência Cultural, Internal Stickiness e Sucesso em Projetos, integrando três corpos de literatura tradicionalmente investigados de forma isolada; (2) evidência empírica para a hierarquia funcional entre as dimensões da Inteligência Cultural em contextos de transferência de conhecimento, refinando a concepção dimensional de Bücken et al. (2015); (3) replicação e extensão metodológica do achado de Araújo et al. (2022) sobre o efeito de IS sobre SP, com migração de correlações não-paramétricas para modelagem de equações estruturais e teste de robustez por subgrupos.

No plano metodológico, a pesquisa contribui com: (1) implementação completa do algoritmo iterativo de Wold para PLS-SEM em ambiente Python aberto, com correção de sinal nas reamostragens bootstrap; (2) aplicação da tipologia de Zhao et al. (2010) para classificação rigorosa da mediação em cinco categorias mutuamente exclusivas; (3) análise multi-grupo via teste de Keil et al. (2000) atendendo diretamente à recomendação de Araújo et al. (2022) sobre teste de efeitos fixos de variáveis de controle.

No plano prático, a pesquisa entrega o Produto Técnico-Tecnológico apresentado no Capítulo 7, que operacionaliza os achados em manual diagnóstico aplicável diretamente à gestão de projetos multiculturais, com instrumento de diagnóstico, trilha de desenvolvimento, recomendações para gestão de stickiness e indicadores de monitoramento. Adicionalmente, a pesquisa entrega evidência fundamentada para decisões organizacionais sobre programas de capacitação intercultural, critérios de seleção de gestores de projetos internacionais e estratégias de gestão do conhecimento em ambientes multiculturais.

8.3 MATRIZ CONTRIBUTIVA DE AMARRAÇÃO (MCA)

A Tabela 25 apresenta a Matriz Contributiva de Amarração (MCA), que sintetiza a correspondência entre os objetivos específicos da dissertação, os produtos gerados, os resultados obtidos e as contribuições teóricas e práticas para o campo.

Tabela 25

Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

Questão central da dissertação: Quais são os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais?				
Objetivo geral: examinar os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais.				
Objetivo específico	Produto gerado	Resultado obtido	Contribuição teórica	Contribuição prática
(a) Analisar efeitos diretos de ICK e ECF sobre IS e SP	Coefficientes estruturais com significância estatística	H2a confirmada: ICK → IS ($\beta = -0,244$; $p = 0,004$). H2b não confirmada: ECF → IS ($\beta = -0,135$; $p = 0,079$). H3a confirmada: ICK → SP_Equipe ($\beta = 0,142$; $p = 0,043$). H3a ₁ , H3a ₂ , H3b ₁ , H3b ₂ e H3b ₃ não confirmadas (todos $p > 0,06$).	Refinamento da concepção dimensional de Bücken et al. (2015) com hierarquia funcional ICK > ECF para transferência de conhecimento	Justificativa para programas de desenvolvimento de CQ priorizando o componente cognitivo (Parte II do PTT)
(b) Examinar o efeito de IS sobre SP	Modelo estrutural completo com R^2 , R^2 ajustado, Q^2 e f^2	H1a, H1b, H1c confirmadas: IS → SP_Efic ($\beta = -0,355^{***}$), IS → SP_Cli ($\beta = -0,365^{***}$), IS → SP_Equ ($\beta = -0,420^{***}$); R^2 entre 0,15 e 0,24. H4a confirmada: mediação total para ICK → IS → SP_Efic e ICK → IS → SP_Cli; mediação parcial complementar para ICK → IS → SP_Equ (VAF 40%-59%). H4b não confirmada: ausência de mediação para ECF → IS → SP em todas as três dimensões	Replicação e extensão metodológica de Araújo et al. (2022) com SEM em vez de correlações não-paramétricas, em amostra brasileira	Justificativa para investimento em mecanismos de redução de stickiness (Parte III do PTT)
(c) Testar a mediação de IS na relação CQ → SP	Tipologia de mediação por caminho com VAF		Estabelecimento empírico do mecanismo de mediação como ponte teórica entre CQ e SP, identificando IS como canal cognitivo-relacional	Articulação entre desenvolvimento de CQ e gestão de IS no mesmo instrumento (integração das Partes II e III do PTT)
(d) Discutir implicações práticas dos achados	Manual diagnóstico	PTT estruturado como um Instrumento de Diagnóstico	Operacionalização dos achados empíricos em ferramenta de uso institucional; validação prática como contribuição complementar à validação teórica	Instrumento aplicável diretamente em PMOs e em organizações que operem projetos multiculturais; transferível a diferentes setores com componente intercultural significativo

Nota. Elaborada pelo autor.

8.4 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA FUTURA

As limitações desta dissertação, discutidas em maior detalhe na seção 6.4 do Capítulo 6, podem ser sintetizadas em sete pontos: o desenho transversal limita inferência causal estrita; a amostra é exclusivamente brasileira; o subgrupo de profissionais Júnior/Pleno apresenta tamanho limitado; a purificação iterativa restringiu o construto Internal Stickiness à faceta de clareza causal e reconhecimento da expertise da fonte (“IS — clareza causal e reconhecimento de expertise”), deixando dimensões teorizadas por Szulanski (1996), capacidade absorptiva, contexto organizacional estéril e relação árdua entre fonte e receptor, fora do escopo efetivamente testado; a Flexibilidade Cultural Efetiva não apresentou efeitos significantes, o que pode refletir limitações do contexto amostral; a mensuração baseou-se em autorrelato single-source; e o PTT terá base de validação reduzida.

A agenda de pesquisa futura decorrente desta dissertação distribui-se em três vetores. O primeiro é o aprofundamento teórico: investigação longitudinal da relação $CQ \rightarrow IS \rightarrow SP$ com múltiplas ondas de coleta; teste de modelos de mediação serial com outros mecanismos cognitivos e relacionais (confiança intercultural, segurança psicológica, qualidade da comunicação); investigação do papel moderador da experiência profissional sobre a relação $ICK \rightarrow IS$ com amostras estratificadas maiores; investigação dos mecanismos pelos quais a Flexibilidade Cultural Efetiva pode operar em contextos de exposição intercultural mais intensa.

O segundo vetor é a expansão contextual: replicação do modelo em contextos culturais e institucionais distintos do brasileiro (Europa do Norte, Ásia Oriental, América do Norte) com análise comparativa transnacional; aplicação do PTT em organizações de diferentes setores (tecnologia, consultoria, indústria farmacêutica, engenharia, P&D) com avaliação de efetividade; estudos qualitativos complementares (entrevistas em profundidade, etnografias de equipes multiculturais, estudos de caso longitudinais em programas de desenvolvimento de CQ).

O terceiro vetor é a integração com outros antecedentes do desempenho em projetos: articulação do modelo aqui proposto com construtos como governança de projeto e aprendizagem individual (Stivanim et al., 2026), liderança transformacional intercultural (Caligiuri & Tarique, 2012) e maturidade de PMOs (Aubry & Hobbs, 2011), produzindo modelos estruturais mais abrangentes que possam consolidar uma teoria robusta sobre os antecedentes sociocognitivos e estruturais do desempenho em projetos multiculturais.

REFERÊNCIAS

- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2021). Cultural intelligence and innovative work behavior: The role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082-1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 3-15). M. E. Sharpe.
- 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. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Anglani, F., Pennetta, S., Reaiche, C., & Boyle, S. (2023). Crossing digital frontiers with cultural intelligence: A new paradigm for project managers. *International Journal of Project Management*, 41(8), Article 102543. <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2023.102543>
- Araújo, V. A. A., Scafuto, I. C., Serra, F. R., Vils, L., & Bizarrias, F. S. (2022). The effects of internal stickiness on the success of projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 175-191. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2021-0188>
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Kluwer Academic.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon-It's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3-16. <https://doi.org/10.1002/pmj.20213>

- Audrin, B., Davoine, E., & Pichault, F. (2024). Building legitimacy in flexible work projects: A study on institutional, organizational, and individual narratives. *International Journal of Project Management*, 42(5), Article 102604. <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2024.102604>
- Barić, A., Jelovac, D., & Fain, N. (2013). Barriers in multicultural business communication: An empirical study of Slovenia and Bosnia and Herzegovina. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6(3), 18-37. <https://doi.org/10.12959/issn.1855-0541.IIASS-2013-no3-art02>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Blasco, M., Feldt, L. E., & Jakobsen, M. (2012). If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 229-245. <https://doi.org/10.1177/1470595812439872>
- Boh, W. F., Nguyen, T. T., & Xu, Y. (2013). Knowledge transfer across dissimilar cultures. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 29-46. <https://doi.org/10.1108/13673271311300723>
- Borges, J., & Carvalho, M. M. (2015). Critérios de sucesso em projetos: Um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders. *Produção*, 25(1), 232-252. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000019>
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2021). *An experiential approach to organization development* (9th ed.). Pearson Education.
- Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ): A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259-284. <https://doi.org/10.1177/1470595815606741>

- 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.
<https://doi.org/10.1108/JGM-05-2016-0022>
- Bücker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870293>
- Bygballe, L. E., & Swärd, A. (2019). Collaborative project delivery models and the role of routines in institutionalizing partnering. *Project Management Journal*, 50(2), 161-176. <https://doi.org/10.1177/8756972818820213>
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014>
- Carvalho, M. M., & Rabechini Junior, R. (2015). *Fundamentos em gestão de projetos: Construindo competências para gerenciar projetos*. Atlas.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (Vol. 2, pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chipulu, M., Ojiako, U., Marshall, A., Williams, T., Neoh, J. G., & Mota, C. (2015). Building cultural intelligence: Insights from project management job advertisements. *Production Planning & Control*, 27(2), 133-147.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1083623>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*, 25(4), 1056-1081.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0885>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), Article 5.
<https://scholarship.shu.edu/omj/vol6/iss3/5>
- da Costa, P., Ramos, H., & Pedron, C. (2019). Proposição de estrutura alternativa para tese de doutorado a partir de estudos múltiplos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 155-170.
- Danese, P., Romano, P., & Boscari, S. (2017). The transfer process of lean practices in multi-plant companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), 468-488. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2014-0571>
- Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V., & Taras, V. (2022). The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams. *Journal of International Management*, 28(4), Article 100969.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100969>
- Davenport, T. H., Prusak, L., & Wilson, H. J. (2003). *What's the big idea?: Creating and capitalizing on the best management thinking*. Harvard Business Press.
- Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.006>

- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436826>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gharaibeh, H. (2015). A conceptual framework to improve project team learning in major projects. *International Journal of Information Technology Project Management*, 6(2), 61-76. <https://doi.org/10.4018/ijitpm.2015040104>
- Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Research note: Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data? *MIS Quarterly*, 36(4), 981-1001. <https://doi.org/10.2307/41703490>
- Gregory, R., Prifling, M., & Beck, R. (2009). The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects. *Information Technology & People*, 22(3), 223-241. <https://doi.org/10.1108/09593840910981428>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- He, Z., & Thatchenkery, T. (2011). Understanding culture-specific leadership relationship in a multi-cultural virtual project team (MVPT): A case study. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(4), 446-458. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2011.042751>
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*, 36(7), 954-967. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.001>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-5>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Huang, H., Ma, Y., Zhang, S., & Dou, Q. (2017). Characteristics of knowledge, people engaged in knowledge transfer and knowledge stickiness: Evidence from Chinese R&D team. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1559-1579. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0054>
- Janssens, M., & Brett, J. M. (2006). Cultural intelligence in global teams: A fusion model of collaboration. *Group & Organization Management*, 31(1), 124-153. <https://doi.org/10.1177/1059601105275268>

- Johnson, J. P., 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>
- Jooss, S., McDonnell, A., & Conroy, K. (2021). Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(4), Article 100780. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1), 7-20. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1982.tb00478.x>
- Keil, M., Tan, B. C. Y., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Quarterly*, 24(2), 299-325. <https://doi.org/10.2307/3250940>
- Kerzner, H. (2014). *Project management best practices: Achieving global excellence* (3rd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118835531>
- Keusters, G., Hertogh, M., Bakker, H., & Houwing, E.-J. (2024). Empathic ability as a driver for project management. *International Journal of Project Management*, 42(4), Article 102591. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102591>
- Kilduff, E., & Cormican, K. (2022). Do you really understand me? An analysis of cultural intelligence in global projects. *Procedia Computer Science*, 196, 824-831. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.081>

- Kim, Y. J., & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology*, 61(2), 272-294. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00468.x>
- Kimura, T. (2024). Virtual teams: A smart literature review of four decades of research. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2024, Article 8373370. <https://doi.org/10.1155/2024/8373370>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kock, N. (2017). Common method bias: A full collinearity assessment method for PLS-SEM. In H. Latan & R. Noonan (Eds.), *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 245-257). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_11
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Konanahalli, A., Oyedele, L. O., Spillane, J., Coates, R., von Meding, J., & Ebohon, J. (2014). Cross-cultural intelligence (CQ): Its impact on British expatriate adjustment on international construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 423-448. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2012-0062>
- Korotkova, N., Austin, J. R., & Hetemi, E. (2024). Do you know your people? Situated expertise and permeable expertise boundaries in complex project work. *International Journal of Project Management*, 42(3), Article 102588. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102588>
- Korzilius, H., Bücken, J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001>

- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233. <https://doi.org/10.2307/3069293>
- Kramer, W. S., Shuffler, M. L., & Feitosa, J. (2017). The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. *Human Resource Management Review*, 27(4), 604-620. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.007>
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54. <https://doi.org/10.1177/875697280603700405>
- Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2013). Cultural similarities and differences in emblematic gestures. *Journal of Nonverbal Behavior*, 37(1), 1-27. <https://doi.org/10.1007/s10919-012-0143-8>
- Memon, M. A., Thurasamy, R., Ting, H., Cheah, J.-H., & Chuah, F. (2024). Control variables: A review and proposed guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 8(2), 1-18. [https://doi.org/10.47263/jasem.8\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.8(2)01)
- Montazemi, A. R., Pittaway, J. J., Qahri-Saremi, H., & Wei, Y. (2012). Factors of stickiness in transfers of know-how between MNC units. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(1), 31-57. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.01.001>
- Moon, J. A. (1999). *Reflection in learning and professional development: Theory and practice* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203822296>
- Morioka, S. N., & Carvalho, M. M. (2014). Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: Um estudo de caso no setor varejista. *Produção*, 24(1), 132-143. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>
- Morris, P. (2013). Reconstructing project management revisited: A knowledge perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6-23. <https://doi.org/10.1002/pmj.21369>
- Mosakowski, E., Calic, G., & Earley, P. C. (2013). Cultures as learning laboratories: What makes some more effective than others? *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 512-526. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0149>

- Muhammad, Z., Ali, J., & Sorooshian, S. (2024). Impact of emotional and cultural intelligence on project performance through psychological contract and task interdependence. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2408874. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2408874>
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Murray, A., & Hanlon, P. (2015). An investigation into the "stickiness" of tacit knowledge transfer. *Level 3*, 12(2), Article 8. <https://doi.org/10.21427/D75T69>
- Ng, K. Y., Rockstuhl, T., & Ang, S. (2025). Language proficiency and cultural intelligence: A meta-analysis based on conservation of resources theory and the overt-covert model of culture. *Applied Psychology*, 74(1), Article e12603. <https://doi.org/10.1111/apps.12603>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A. M. Ryan, F. T. L. Leong, & F. L. Oswald (Eds.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29-58). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13743-002>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Olsson, H. H., Fitzgerald, B., Ågerfalk, P. J., & Ó Conchúir, E. (2006). Agile practices reduce distance in global software development. *Information Systems Management*, 23(3), 7-18. <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/46108.23.3.20060601/93703.2>
- Pau, F., Langeland, A., & Njå, B. O. (2016). Assessing cultural influences in megaproject practices. *IEEE Engineering Management Review*, 44(2), 56-73. <https://doi.org/10.1109/EMR.2016.2568979>

- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors in effective project implementation. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project management handbook* (2nd ed., pp. 902-909). Van Nostrand Reinhold.
- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database*, 35(1), 6-36.
<https://doi.org/10.1145/968464.968467>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.11.001>
- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L., & Sant'anna, A. S. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*, 52(4), 461-473.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.06.002>
- Rockstuhl, T., Ang, S., Ng, K. Y., Lievens, F., & Van Dyne, L. (2015). Putting judging situations into situational judgment tests: Evidence from intercultural multimedia SJTs. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 464-480. <https://doi.org/10.1037/a0038098>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1-47). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2

- Sharma, P. (2019). Digital revolution of education 4.0. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 9(2), 3558-3564.
<https://doi.org/10.35940/ijeat.A1293.129219>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Solli-Sæther, H., Karlsen, J. T., & van Oorschot, K. (2015). Strategic and cultural misalignment: Knowledge sharing barriers in project networks. *Project Management Journal*, 46(3), 49-60. <https://doi.org/10.1002/pmj.21501>
- Ster, Y., Leiringer, R., & Gottlieb, S. C. (2024). Navigating institutional demands: Organizational responses to institutional complexity in megaproject delivery. *International Journal of Project Management*, 42(4), Article 102602.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102602>
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Ablex.
- Stivanim, V. M., Scafuto, I. C., Serra, F. R., & Simplicio, J. (2026). From compliance to capability: Project governance, individual learning and perceived project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 19(3), 487-512.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2025-0242>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>

- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27(10), 937-957. <https://doi.org/10.1002/smj.551>
- Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2016). Overcoming stickiness: How the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty. *Organization Science*, 27(2), 304-322. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1049>
- Thamhain, H. J. (2012). The changing role of team leadership in multinational project environments. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 4-38. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.110>
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295-313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
- Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019). Expatriate managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.033>
- von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.4.429>
- Ward, V., House, A., & Hamer, S. (2009). Developing a framework for transferring knowledge into action: A thematic analysis of the literature. *Journal of Health Services Research & Policy*, 14(3), 156-164. <https://doi.org/10.1258/jhsrp.2009.008120>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Yitmen, I. (2013). Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry. *Project Management Journal*, 44(4), 5-25. <https://doi.org/10.1002/pmj.21356>

- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, C., Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2018). A new scale to measure cross-organizational cultural intelligence: Initial development and validation. *Chinese Management Studies*, 12(3), 658-679. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0309>

APÊNDICE 1 - PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Convite do LinkedIn

Prezado(a) [Nome],

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. A pesquisa busca compreender como a Inteligência Cultural dos gestores de projetos multiculturais afeta a Internal Stickiness e o Sucesso em Projetos.

Informamos que esta pesquisa segue em observância à Lei nº. 13.709/18 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que de forma transparente estabelece sua Política de Privacidade com o TERMO DE PRIVACIDADE E CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, de forma a respeitar e informar o uso dos dados pessoais no contexto da pesquisa e dos artigos e dissertação/tese produzidos.

Antes do início das atividades, você deve acessar o link do Google Forms disponibilizado ao final deste convite, o qual apresenta o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, contendo todos os detalhes da pesquisa, riscos e seus direitos como participante. A sua participação será considerada válida somente após a leitura e aceite eletrônico deste termo. Caso concorde em participar, será considerado anuência quando responder aos questionários da pesquisa.

Sua colaboração é voluntária e extremamente importante para o avanço da pesquisa. Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável.

Pesquisador Responsável: Fernando do Carmo Maquiaveli

E-mail: Fernando.maquiaveli@uni9.edu.br | Fone +551198145-5963

Orientador: Prof. Dr. Isabel Scafuto – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

E-mail: isabelscafuto@uni9.pro.br | Fone: +5511 99999-9999

Google Forms: TCLE

APÊNDICE 2 - TERMO DE ANUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA EM AMBIENTE VIRTUAL

1. Título do Projeto de Pesquisa:

OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO SUCESSO DE PROJETOS: MEDIAÇÃO DO INTERNAL STICKINESS EM AMBIENTES MULTICULTURAIS

2. Objetivo:

O presente estudo tem como objetivo examinar os efeitos da Inteligência Cultural sobre o Sucesso em Projetos, mediado pelo Internal Stickiness, em contextos multiculturais.

3. Justificativa:

A transferência de conhecimento em projetos multiculturais enfrenta barreiras ligadas tanto ao comportamento dos indivíduos quanto às estruturas organizacionais. A inteligência cultural (CQ) é uma habilidade que pode mitigar essas barreiras (internal stickiness), promovendo melhores resultados nos projetos. Assim, compreender a relação entre CQ, IS e o sucesso em projetos contribui para o avanço do conhecimento científico na área da gestão intercultural e orienta práticas mais eficazes na liderança e execução de projetos.

4. Procedimentos da Pesquisa:

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. A pesquisa será realizada de forma online, por meio do preenchimento de um questionário com itens validados cientificamente no Brasil, aplicados via formulário eletrônico.

A participação consiste em responder a um questionário estruturado com duração média de 15 a 20 minutos. As perguntas abordam percepções sobre experiências interculturais, práticas de gestão de projetos e características organizacionais, sendo todas as informações tratadas com sigilo e utilizadas apenas para fins acadêmicos. A coleta de dados será realizada por meio da plataforma Google Forms e os dados serão armazenados de forma segura, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

5. Riscos e Desconfortos:

Não há riscos físicos envolvidos. Os possíveis desconfortos são de ordem emocional, relacionados ao julgamento de experiências profissionais ou culturais. O participante poderá, a

qualquer momento, interromper sua participação ou deixar de responder qualquer pergunta, sem necessidade de justificativa.

6. Garantias ao Participante:

O participante poderá interromper sua participação a qualquer momento. Todos os dados coletados serão anonimizados, armazenados com segurança e utilizados exclusivamente para fins científicos. Os resultados da pesquisa serão disponibilizados em formato resumido ao final do estudo, se solicitado.

7. Benefícios Esperados:

Embora não haja benefício financeiro direto ao participante, os resultados do estudo poderão contribuir para a melhoria das práticas de gestão de projetos em contextos multiculturais, além de fomentar o desenvolvimento de competências interculturais em profissionais da área.

8. Local e Forma da Pesquisa:

A pesquisa será realizada exclusivamente em ambiente virtual, por meio do preenchimento de formulário eletrônico, em local e horário definidos pelo participante.

9. Retirada de Consentimento:

A qualquer momento, o participante poderá retirar seu consentimento e interromper a participação, sem qualquer prejuízo.

10. Garantia de Anonimato, Privacidade e Sigilo:

A pesquisa observa a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) – Lei nº 13.709/2018. Seus dados serão tratados de forma segura e anônima. O armazenamento será feito em ambiente protegido e local.

11. Ressarcimento e Provimento Material Prévio:

Por se tratar de uma pesquisa realizada integralmente em ambiente virtual, não se esperam custos aos participantes. Caso necessário, despesas essenciais poderão ser ressarcidas conforme previsto na legislação vigente.

12. Local da Pesquisa:

A pesquisa será realizada em ambiente virtual, com participação individual e sigilosa.

13. Comitê de Ética em Pesquisa (CEP):

Rua Vergueiro nº 235/249 – 12º andar – Liberdade – São Paulo – SP – CEP 01504-001
Telefone: (11) 3385-9010 – E-mail: comitedeetica@uninove.br
Atendimento: Segunda a sexta-feira – das 11h30 às 13h00 e das 15h30 às 19h00

14. Pesquisadores Responsáveis para Contato:

Orientadora: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto – isabelscafuto@uninove.br – (11) 9999-9999

Pesquisador: Fernando Maquiaveli – [inserir e-mail] – [inserir telefone]

15. Eventuais intercorrências:

Eventuais intercorrências durante o estudo poderão ser tratadas conforme o Art. 23 da Lei 14.874.

Declaração de Consentimento

Eu, _____, confirmo que li e compreendi as informações apresentadas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e aceito participar voluntariamente da pesquisa acima descrita.

☐ Confirmo minha participação na pesquisa.

Nome completo: _____
Telefone: _____
E-mail: _____
Data: ____ / ____ / ____