

## **O EFEITO DA PERSONALIDADE NO SUCESSO DOS PROJETOS REMOTOS INTERNACIONAIS: O PAPEL MEDIADOR DA INTELIGÊNCIA CULTURAL**

### *THE EFFECT OF PERSONALITY ON THE SUCCESS OF INTERNATIONAL REMOTE PROJECTS: THE MEDIATING ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE*

**JOELMA MARIA PEREIRA SIMPLICIO**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**LEANDRO SIMPLICIO SILVA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

#### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

#### **Agradecimento à orgão de fomento:**

Os autores agradecem ao Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho (FAP – UNINOVE) pelo suporte a esta pesquisa.

## **O EFEITO DA PERSONALIDADE NO SUCESSO DOS PROJETOS REMOTOS INTERNACIONAIS: O PAPEL MEDIADOR DA INTELIGÊNCIA CULTURAL**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo do presente estudo é investigar a relação entre a personalidade dos gerentes de projetos e o sucesso dos projetos, com ênfase no impacto percebido na equipe e nos clientes, analisando o efeito mediador da inteligência cultural nesta relação.

### **Relevância/originalidade**

Ao investigar a inteligência cultural como fator mediador na relação entre personalidade e sucesso em projetos internacionais, este estudo vai além de pesquisas anteriores que destacaram sua importância apenas de forma isolada.

### **Metodologia/abordagem**

Optou-se por uma abordagem quantitativa, com a aplicação questionário online a gerentes de projetos internacionais utilizando com três escalas validadas: sucesso em projetos, escala Big Five e a escala CQS.

### **Principais resultados**

Os resultados mostram que abertura à experiência e conscienciosidade, mediadas pela inteligência cultural, são essenciais para o desempenho em contextos diversificados, alinhando-se a estudos que destacam a importância da inteligência cultural no gerenciamento de equipes multiculturais.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Este estudo contribui teoricamente ao evidenciar as características distintivas dos projetos internacionais e o papel dos traços de personalidade Big Five nesse contexto.

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

Do ponto de vista prático, sugere que as organizações considerem a inteligência cultural ao selecionar e desenvolver gerentes de projetos internacionais.

**Palavras-chave:** Personalidade, Inteligência cultural, Sucesso em projetos, Projetos internacionais, Projetos remotos

*THE EFFECT OF PERSONALITY ON THE SUCCESS OF INTERNATIONAL REMOTE PROJECTS: THE MEDIATING ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE*

**Study purpose**

The aim of the present study is to investigate the relationship between project managers' personalities and project success, with an emphasis on the perceived impact on the team and clients, analyzing the mediating effect of cultural intelligence in this relationship.

**Relevance / originality**

By investigating cultural intelligence as a mediating factor in the relationship between personality and success in international projects, this study goes beyond previous research that has highlighted its importance only in isolation.

**Methodology / approach**

A quantitative approach was chosen, with an online questionnaire administered to international project managers using three validated scales: project success, the Big Five scale, and the CQS scale.

**Main results**

The results show that openness to experience and conscientiousness, mediated by cultural intelligence, are essential for performance in diverse contexts, aligning with studies that emphasize the importance of cultural intelligence in managing multicultural teams.

**Theoretical / methodological contributions**

This study contributes theoretically by highlighting the distinctive characteristics of international projects and the role of Big Five personality traits in this context.

**Social / management contributions**

From a practical perspective, it suggests that organizations consider cultural intelligence when selecting and developing international project managers.

**Keywords:** Personality, Cultural Intelligence, Project success, International projects, Virtual projects

## **O EFEITO DA PERSONALIDADE NO SUCESSO DOS PROJETOS REMOTOS INTERNACIONAIS: O PAPEL MEDIADOR DA INTELIGÊNCIA CULTURAL**

### **1. Introdução**

A colaboração entre empresas tornou-se essencial para alcançar vantagem competitiva internacional, especialmente devido à complexidade crescente do mercado (Ozorhon et al., 2007). Com a interconectividade dos ambientes multinacionais e a emergência de novas formas organizacionais (Chédru & Ostapchuk, 2022), os projetos internacionais ganham destaque como ferramentas importantes para o desenvolvimento empresarial (Anglani et al., 2023; Pedrosa et al., 2018). Esse cenário foi ainda mais reforçado pela pandemia da COVID-19, que acelerou a adoção de equipes virtuais nas empresas (Mangla, 2021; Anglani et al., 2023).

Gerenciar projetos internacionais remotos é um desafio significativo para os gestores, devido às particularidades do país anfitrião (Lin et al., 2021; Ozorhon et al., 2007), especialmente no contexto intercultural (Anglani et al., 2023; Dyne, Ang, & Tan, 2019; Earley & Ang, 2003). Pesquisas destacam a importância do líder da equipe, atribuindo-lhe grande influência sobre os membros (Özbağ, 2016; Lisak & Erez, 2015; Zander et al., 2012), e enfatizam suas habilidades em liderar pessoas de diferentes origens e culturas (Presbitero & Teng-Calleja, 2019).

O papel dos gerentes de projeto vai além de suas capacidades técnicas, abrangendo competências transversais (Thal & Bedingfield, 2010). Estas incluem o incentivo à transferência de conhecimento (Teixeira & Scafuto, 2020), práticas de gerenciamento e liderança (Ahsan et al., 2013), promoção da inclusão social e respeito à diversidade cultural (Souza, 2015), além de aspectos emocionais (Rezvani et al., 2016) e comportamentais (Pinto, 2000). Essas competências, intrinsecamente ligadas à personalidade dos gerentes, são essenciais para o sucesso do projeto (Thal & Bedingfield, 2010). Nesse contexto, Strang (2011) enfatiza a importância dos fatores de personalidade em gerentes de projetos remotos, especialmente em ambientes multiculturais.

Pesquisas têm explorado a relação entre traços de personalidade e inteligência cultural com o desempenho no trabalho (Lin et al., 2021; Presbitero, 2016; Li et al., 2016; Domingo & Celeste, 2013; Sri Ramalu et al., 2012; Ang et al., 2006). No entanto, há uma falta de pesquisas que aprofundem essa relação (Kilduff et al., 2022; Şahin et al., 2014; Li et al., 2016; Depaula et al., 2016; Huff et al., 2014), especialmente no contexto de projetos internacionais (Presbitero, 2016). Portanto, é importante compreender os traços de personalidade dos gerentes e seu impacto em projetos internacionais remotos, além de explorar a influência da inteligência cultural nessa relação.

Reconhecendo essa lacuna, o presente estudo busca investigar a relação entre a personalidade dos gerentes de projetos e o sucesso dos projetos, com foco no impacto percebido na equipe e nos clientes, e entender o papel mediador da inteligência cultural nessa relação. Para isso, formulamos a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é a influência da inteligência cultural na relação entre a personalidade dos gerentes de projetos e o sucesso dos projetos internacionais remotos? Para responder a essa pergunta, propomos um modelo conceitual onde as dimensões da personalidade do gestor de projeto são as variáveis independentes, a inteligência cultural atua como variável mediadora e o sucesso do projeto é a variável dependente.

Estruturamos este artigo em cinco seções. A primeira é esta introdução. Em seguida, apresentamos o referencial teórico, incluindo o modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa. Na sequência, detalhamos o método, descrevendo a amostra e explicando os procedimentos de coleta e análise de dados. A seguir, apresentamos a análise dos resultados, acompanhada das

discussões. Por fim, discutimos as conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras bem como as contribuições sociais.

## **1. Referencial teórico**

### **1.1 Inteligência Cultural – IC**

A inteligência cultural (IC) é definida como a capacidade de um indivíduo para operar e gerir de forma eficaz em ambientes e situações culturalmente diversos (Ott & Michailova, 2016; Serra et al., 2022). Essa competência inclui não apenas a compreensão e interação em diferentes contextos culturais, mas também a habilidade de lidar de maneira eficaz com crenças, valores e culturas distintas, mesmo quando estas conflitam com as próprias (Chipulu et al., 2015). Pesquisas têm investigado a relação da IC com outros construtos, como traços de personalidade, autorregulação e comportamento congruente (Kour & Sharma, 2017). Além disso, há um foco significativo em compreender como a IC impacta o desempenho individual, especialmente em funções de liderança, e sua relação com diversas habilidades e capacidades individuais (Ang, S., & Livermore, 2010).

No campo de projetos, a importância da inteligência cultural tem sido progressivamente reconhecida como um elemento crucial em diversas aplicações práticas (Lin et al., 2021). Ela influencia a relação entre comportamentos éticos individuais e a percepção de uma liderança ética (Presbitero, 2019) e potencializa o desempenho de alianças estratégicas internacionais (Yitmen, 2013). Em projetos globais, líderes percebem a inteligência cultural como um componente vital para o sucesso, destacando a influência da personalidade na execução bem-sucedida de projetos (Kilduff et al., 2022; Sri Ramalu et al., 2012).

Earley e Ang (2003) desenvolveram um modelo de inteligência cultural para explicar por que alguns indivíduos têm desempenho mais eficaz em situações multiculturais. Segundo Ang et al. (2006), a inteligência cultural é composta por quatro dimensões. A dimensão metacognitiva refere-se à consciência cultural e à capacidade de adaptação a diferentes contextos culturais. A dimensão cognitiva diz respeito ao conhecimento sobre práticas e normas culturais diversas, adquirido por meio de experiências e educação (Ang et al., 2007). A dimensão motivacional envolve a disposição e a habilidade de aprender e se adaptar a diferentes ambientes culturais. Finalmente, a dimensão comportamental refere-se à maneira como um indivíduo se expressa em contextos culturais específicos, considerando gestos, tons de voz, expressões faciais e escolha de palavras (Ang et al., 2007).

No entanto, embora Ang et al. (2007) tenham proposto um instrumento para avaliar a inteligência cultural em quatro dimensões (metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental - escala CQS), Bücken et al. (2016) avaliaram a escala entre culturas e notaram variações culturais em alguns itens. Eles propuseram um modelo mais universal, unificando as dimensões metacognitiva-cognitiva e motivacional-comportamental, resultando em um modelo bidimensional. Neste estudo adotamos o modelo bidimensional de Bücken et al. (2016).

### **1.2 Projetos internacionais e equipes virtuais**

Projetos internacionais são aqueles que atravessam uma ou mais fronteiras nacionais (Watanuki et al., 2014; Zande et al., 2012) – e as equipes virtuais envolvidas nesses projetos são formadas por membros culturalmente diversos e geograficamente dispersos, que se comunicam através de ferramentas de tecnologia da informação (Kilduff et al., 2022; Cohen & Gibson, 2003). Esses projetos e suas equipes formam sistemas organizacionais complexos, onde a gestão da diversidade cultural é essencial para o sucesso (Anantatmula & Thomas, 2010; Wang et al., 2016).

### **1.3 Personalidade**

A definição de personalidade é complexa devido às diversas teorias e conceitos (Costa, McCrae e Löckenhoff, 2019). Embora seja consensual que a personalidade é única e distingue indivíduos, não há uma definição absoluta (Boyle et al., 2008). A personalidade é relevante porque proporciona consistência ao comportamento, acumulando peculiaridades que resultam em reações diferentes em situações semelhantes (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Ela influencia como as pessoas entendem, captam e processam informações, permitindo prever pensamentos e comportamentos futuros (Rao & Lakkol, 2022; Tett et al., 2021).

Estudos mostram que os fatores de personalidade dos gerentes de projetos influenciam diretamente o desempenho da equipe, impactando tanto o sucesso (Dvir et al., 2006) quanto o fracasso (Harms & Lebreton, 2014). Judge e Bono (2000) e Strang (2009a) destacam essa relação, apontando que a personalidade dos gerentes é relevante para os resultados dos projetos. Além disso, Dwivedula et al. (2016) enfatizam a importância de compreender a personalidade a longo prazo para aumentar a eficácia organizacional. Nesse sentido, Gehring (2007) e Hassan et al. (2017) defendem que combinar os traços de personalidade com as competências dos gerentes de projetos aumenta significativamente as chances de sucesso dos projetos.

Para melhorar a compreensão do conceito de personalidade e seus efeitos na interação humana, diversos pesquisadores desenvolveram modelos e teorias que permitem sua medição e avaliação (Marcos et al., 2023). Embora essas teorias abranjam de maneira geral os aspectos conceituais da personalidade, os modelos de avaliação são frequentemente utilizados para identificar a personalidade de um indivíduo e seus efeitos no ambiente em que está inserido (Radisavljević et al., 2023). Entre esses modelos, o Big Five é amplamente reconhecido como uma abordagem robusta e empiricamente validada. Desenvolvido por Costa e McCrae (1986), o Big Five encapsula cinco dimensões independentes: Abertura à Experiência (O), Conscienciosidade (C), Extroversão (E), Amabilidade (A) e Neuroticismo (N), proporcionando uma visão ampla da personalidade de um indivíduo e sendo frequentemente utilizado em estudos que buscam entender e avaliar os traços de personalidade (Marcos et al., 2023; Mount et al., 1994).

As definições de Costa e McCrae (1986) para as dimensões do modelo Big Five são esclarecedoras e intuitivas. A Abertura à Experiência (O) reflete curiosidade e inovação. A Conscienciosidade (C) caracteriza indivíduos organizados e focados em metas. A Extroversão (E) descreve pessoas energéticas e sociáveis. A Amabilidade (A) evidencia empatia e cooperação. O Neuroticismo (N) indica uma tendência a experimentar emoções negativas, sendo a estabilidade emocional o seu inverso.

#### 1.4 Sucesso em projetos

Apesar da extensa literatura sobre sucesso em projetos, ainda não há consenso sobre sua definição (Pinto & Slevin, 1987; Shenhar et al., 1997; Prabhakar, 2009; Müller & Jugdev, 2012; Ika & Pinto, 2022). Tradicionalmente, o sucesso é avaliado pelo "triângulo de ferro" (custo, prazo e escopo), mas essa visão está sendo questionada por não refletir a complexidade dos projetos modernos (Carvalho & Roque Rabechini Jr., 2017; Pinto et al., 2022; Serrador & Turner, 2015). Avaliar projetos apenas pela "tripla restrição" pode indicar a eficácia da gestão, mas não necessariamente o sucesso em termos de satisfação dos stakeholders ou sucesso comercial, destacando a necessidade de uma abordagem mais estratégica e abrangente (Patanakul & Shenhar, 2012; Varajão et al., 2022).

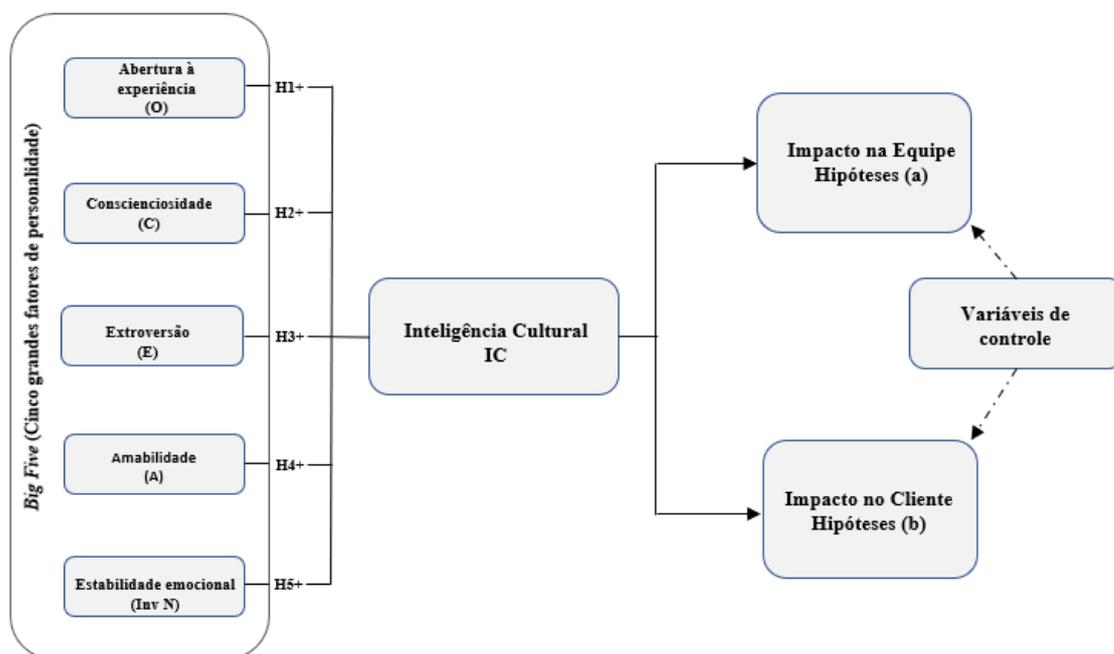
Os profissionais de projeto geralmente atuam durante o período específico do projeto, focando nas relações da equipe e do cliente (Sposito et al., 2024). Shenhar et al. (2001) apontam que as avaliações desses profissionais e suas equipes ocorrem principalmente durante a execução do projeto. Meredith e Zwickael (2020) observam que esses profissionais frequentemente não têm conexões regulares com o nível estratégico da organização, apesar da expectativa de alinhamento com portfólios e programas estratégicos.

A literatura de projetos destaca a importância do gerente para o resultado do projeto, sendo sua personalidade um fator importante para o sucesso ou fracasso (Nixon et al., 2012; Dvir et al., 2006; Creasy & Anantatmula, 2013). O comportamento, a tomada de decisões, a relação com a equipe e a gestão de desafios pelo gerente influenciam diretamente os resultados do projeto, e sua personalidade está relacionada à capacidade de lidar com estresse, pressão e mudanças inesperadas (Hussain et al., 2021).

A personalidade dos gerentes de projeto é amplamente reconhecida como um fator determinante no sucesso dos projetos. No entanto, apesar das várias pesquisas realizadas sobre o tema (Hassan et al., 2017; Hussain et al., 2021; Bedingfield & Thal, 2008; Moore & Vucetic, 2014; Anantatmula & Thomas, 2010; Prabhakar, 2009), ainda há uma lacuna na análise do poder preditivo da personalidade dos gerentes em relação ao sucesso dos projetos, especialmente em contextos internacionais virtuais (Presbitero, 2016).

### 1.5 Modelo conceitual e Hipóteses

Este estudo explora como a inteligência cultural pode mediar a relação entre a personalidade dos gerentes de projetos e os impactos na equipe e nos clientes. O modelo conceitual proposto, ilustrado na Figura 1 a seguir, mostra a dinâmica dessa interação: à esquerda estão as dimensões do Big Five; no centro, a variável mediadora da inteligência cultural; e à direita, as variáveis dependentes, que são o impacto na equipe e no cliente, representando dimensões humanas do sucesso em projetos.



**Figura 1: Modelo conceitual proposto**

Fonte: Elaborada pelos autores

#### 1.5.1 Argumentação das hipóteses

A abertura à experiência é uma dimensão da personalidade que fomenta a inovação e a resolução de problemas em contextos de equipe (Ang, Van Dyne & Koh, 2006; George & Zhou, 2001). Definida por Costa e McCrae (1986) como uma inclinação para explorar novas ideias e se adaptar a novas situações, essa característica é valiosa para gerentes de projetos que enfrentam desafios variados. No entanto, sua eficácia pode ser limitada em contextos multiculturais, o que sugere a necessidade de um fator adicional para maximizar seu impacto.

A IC pode potencializar a abertura à experiência ao permitir que o gerente de projetos compreenda e responda adequadamente às diversas perspectivas culturais (Şahin et al., 2014; Van Dyne, Ang & Livermore, 2010). A IC facilita a adaptação e a inovação em ambientes diversificados, além de promover a colaboração dentro da equipe (Henderson et al., 2018). Assim, a IC ajuda a aplicar de maneira mais eficaz os benefícios do traço abertura à experiência, resultando em um desempenho aprimorado da equipe na resolução de problemas e na inovação. Dessa forma, propõe-se:

**Hipótese 1a:** A abertura à experiência do gerente de projetos influencia positivamente a sua inteligência cultural, resultando em um impacto positivo na equipe de projetos.

A abertura à experiência, definida por Costa e McCrae (1986) como a disposição para explorar novas ideias e adaptar-se a diferentes cenários, é essencial na gestão de projetos, promovendo inovação e resolução de problemas complexos. Quando combinada com uma IC elevada, essa característica permite ao gerente de projetos navegar eficientemente nas interações multiculturais (Earley & Ang, 2003; Ang, Van Dyne & Koh, 2006), adaptando sua comunicação e estratégias às expectativas dos clientes, que variam conforme suas origens culturais.

A combinação de abertura à experiência e inteligência cultural torna a gestão de projetos mais eficaz, especialmente em contextos internacionais, onde as expectativas dos clientes são influenciadas por suas perspectivas culturais. Incorporar a inteligência cultural, impulsionada pela abertura à experiência, não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também a qualidade da entrega do projeto (Hurtz & Donovan, 2000; Júnior, 2021). Portanto, desenvolver essas qualidades em líderes de projeto é essencial para superar as expectativas dos clientes e garantir o sucesso em ambientes globais e multiculturais. Assim, propõe-se:

**Hipótese 1b:** A abertura à experiência do gerente de projetos influencia positivamente a sua inteligência cultural, resultando em um impacto positivo no cliente do projeto.

A conscienciosidade, uma das cinco grandes dimensões da personalidade descritas por Costa e McCrae (1986), é caracterizada pela diligência, confiabilidade, organização e eficiência, sendo essencial para a gestão de projetos. Essa característica fornece ao gerente a disciplina necessária para planejar, executar e monitorar atividades de maneira eficaz (Barrick & Mount, 1991). Além de assegurar uma gestão organizada e detalhista, a conscienciosidade também impacta positivamente a inteligência cultural do gerente. A inteligência cultural, definida por Earley e Ang (2003) como a capacidade de adaptação a contextos culturais diversos, é aprimorada pela abordagem metódica e atenta aos detalhes que um gerente consciencioso aplica na aprendizagem e integração de diferentes perspectivas culturais (Ang, Van Dyne & Koh, 2006).

A melhoria na inteligência cultural, proporcionada pela conscienciosidade, beneficia diretamente a equipe de projetos. Gerentes com alta IC conseguem reconhecer e valorizar a diversidade cultural, adaptar suas estratégias de comunicação e liderança para serem mais inclusivas e eficazes, e mitigar conflitos interculturais antes que eles impactem negativamente a equipe (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Dessa forma, a conscienciosidade não só contribui para a eficácia na gestão de projetos, como também melhora a liderança em contextos multiculturais, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo. Diante disso, propõe-se:

**Hipótese 2a:** A conscienciosidade do gerente de projetos influencia positivamente a inteligência cultural, resultando em um impacto positivo na equipe de projetos.

A conscienciosidade, uma dimensão da personalidade que reflete a organização, cuidado e comprometimento com a excelência (Costa & McCrae, 1986), é crítica para a gestão eficaz de projetos (Barrick & Mount, 1991). Gerentes de projetos com altos níveis de conscienciosidade se destacam no planejamento meticuloso, na execução precisa das tarefas e na dedicação para alcançar resultados de alta qualidade. Essas qualidades garantem que os objetivos do projeto sejam cumpridos dentro dos prazos e orçamentos estipulados, mantendo altos padrões de qualidade.

A conscienciosidade também contribui para o desenvolvimento da IC quando suas qualidades organizacionais e de atenção aos detalhes são aplicadas à compreensão e adaptação às variações culturais (Earley & Ang, 2003). Gerentes de projetos conscienciosos tendem a reconhecer a importância da adaptação cultural e são mais inclinados a aprimorar suas habilidades de IC, que envolve a capacidade de se ajustar a novos contextos culturais (Ang, Van Dyne & Koh, 2006). Essa habilidade melhora a experiência do cliente, permitindo que o gerente de projetos compreenda e atenda às necessidades culturais específicas dos clientes, resultando em melhor comunicação, colaboração e satisfação do cliente, além de contribuir para o sucesso e lealdade a longo prazo. Com isso, propõe-se:

**Hipótese 2b:** A conscienciosidade do gerente de projetos impacta positivamente a inteligência cultural, que por sua vez exerce um impacto positivo na satisfação do cliente.

A extroversão, uma dimensão da personalidade que inclui sociabilidade, assertividade e entusiasmo (Costa & McCrae, 1986), é relevante para a eficácia da equipe de projetos. Essas qualidades são essenciais para líderes, pois ajudam a motivar e inspirar os membros da equipe, criando um ambiente que favorece a colaboração e a inovação (Şahin et al., 2014). Gerentes de projetos extrovertidos tendem a promover uma atmosfera positiva e dinâmica, que facilita a interação e a troca de ideias, essencial para o sucesso do projeto.

Além disso, a IC (Earley & Ang, 2003) é essencial em equipes multiculturais, permitindo ao gerente de projetos compreender e atuar de forma eficaz em diferentes contextos culturais. Quando combinada com a extroversão, a IC permite que o gerente utilize suas habilidades sociais de maneira adaptativa, respeitando e valorizando as diferenças culturais. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo, melhorando a comunicação e a colaboração entre membros de diversas origens culturais (Dyne et al., 2012; Livermore, 2013). Dessa forma, a interação entre extroversão e IC amplifica a eficiência da equipe e o sucesso dos projetos globais (Moon, 2013; Ang, Van Dyne & Koh, 2006; Henderson et al., 2018). Desta forma, propõe-se:

**Hipótese 3a:** A extroversão do gerente de projetos impacta positivamente a sua inteligência cultural, que exerce um impacto positivo na equipe de projetos.

A extroversão, com suas características de sociabilidade e eficácia comunicativa, desempenha um papel importante na construção de relações sólidas e produtivas com clientes. Gerentes de projetos extrovertidos são capazes de compreender e atender melhor às expectativas dos clientes, estabelecendo uma comunicação eficaz e uma base sólida para a troca de informações (Earley & Ang, 2003). Esses traços ajudam a criar um ambiente propício para a colaboração e a satisfação do cliente.

Por sua vez, a inteligência cultural, que envolve a capacidade de adaptar-se e operar efetivamente em diferentes contextos culturais, permite que o gerente de projetos ajuste sua abordagem às variações culturais dos clientes (Ang, Van Dyne & Koh, 2006). Essa habilidade é fundamental para garantir uma comunicação respeitosa e para customizar soluções que

atendam às necessidades culturais específicas dos clientes. A combinação de extroversão e inteligência cultural capacita o gerente a engajar-se com os clientes de forma mais efetiva, aumentando a satisfação e o sucesso do projeto, ao superar barreiras comunicacionais e culturais e proporcionar uma experiência gratificante e produtiva para o cliente (Moon, 2013; Henderson et al., 2018; Groves & Feyerherm, 2011; Júnior, 2021). Assim, propõe-se:

**Hipótese 3b:** A extroversão do gerente de projetos impacta positivamente a sua inteligência cultural, que exerce um impacto positivo no cliente de projetos.

A relação entre a amabilidade de um gerente de projetos e a eficácia da equipe pode ser compreendida ao examinar como a personalidade e as competências interculturais se combinam para criar um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. A amabilidade, um dos cinco grandes traços de personalidade, inclui características como empatia, cooperação e a capacidade de manter relações harmoniosas. Esses traços são fundamentais para fomentar uma cultura de apoio e entendimento dentro da equipe de projetos, resultando em um ambiente mais positivo e colaborativo (Depaula et al., 2016).

A IC, por outro lado, refere-se à capacidade de se adaptar e compreender diversos contextos culturais (Earley & Ang, 2003). Gerentes de projetos com alta IC utilizam essa habilidade para complementar sua amabilidade, criando um ambiente onde os membros da equipe se sentem valorizados, independentemente de suas origens culturais (Moon, 2013; Ang, Van Dyne & Koh, 2006). Essa combinação fortalece os laços interpessoais, maximiza a colaboração e melhora a eficiência, permitindo uma abordagem mais inclusiva e eficaz na resolução de problemas e execução de projetos (Li et al., 2016). Assim, propõe-se:

**Hipótese 4a:** A amabilidade do gerente de projetos impacta positivamente a sua inteligência cultural, que exerce um impacto positivo na equipe de projetos.

A amabilidade, caracterizada por empatia, cooperação e uma disposição para interações positivas, é fundamental para estabelecer relacionamentos construtivos com os clientes (Costa & McCrae, 1986; Depaula et al., 2016). Esse traço de personalidade facilita uma comunicação eficaz e uma compreensão mais profunda das necessidades e expectativas dos clientes, promovendo um relacionamento harmonioso e próximo.

Quando combinada com a IC – a capacidade de adaptar-se e respeitar diferentes contextos culturais – a amabilidade permite que os gerentes de projetos personalizem suas interações de forma a valorizar as diferenças culturais (Ang, Van Dyne & Koh, 2006; Earley & Ang, 2003). Essa adaptação melhora a percepção do cliente de ser compreendido e valorizado, resultando em maior satisfação (Júnior, 2021). A IC, portanto, amplia o impacto da amabilidade, sublinhando a importância de habilidades culturais para o sucesso em projetos internacionais e na retenção de clientes. Assim, propõe-se:

**Hipótese 4b:** A amabilidade do gerente de projetos impacta positivamente a sua inteligência cultural, que exerce um impacto positivo na satisfação do cliente.

A estabilidade emocional, que proporciona calma e confiança, é fundamental para liderar equipes em projetos, especialmente devido às incertezas e mudanças frequentes (Ormiston et al., 2022). Gerentes de projetos com alta estabilidade emocional transmitem segurança para seus times, permitindo que os membros se concentrem em suas tarefas sem serem perturbados por estresses externos ou preocupações sobre a direção do projeto.

Quando a estabilidade emocional é combinada com a IC – a habilidade de reconhecer e adaptar-se a diferentes contextos culturais (Ang, Van Dyne & Koh, 2006) – os gerentes de

projetos se tornam mais eficazes em liderar equipes diversificadas. A inteligência cultural permite que o gerente valorize e utilize as diferenças culturais para melhorar a comunicação e o comprometimento da equipe (Groves & Feyerherm, 2011). Gerentes que possuem essas qualidades criam um ambiente de trabalho equilibrado e inclusivo, lidando com desafios interculturais de maneira adaptativa e eficaz, o que, por sua vez, melhora o desempenho do projeto (Moon, 2013; Júnior & Vils, 2021). Desta forma, propõe-se:

**Hipótese 5a** – A estabilidade emocional do gerente de projetos impacta positivamente a sua inteligência cultural, que exerce um impacto positivo na equipe de projetos.

A estabilidade emocional é um atributo fundamental na gestão de projetos, proporcionando calma e resiliência em situações adversas, essenciais para liderar equipes através de desafios e mudanças (Ormiston et al., 2022). Essa capacidade não só melhora o ambiente de trabalho, como também reforça a adaptação da equipe a incertezas, o que é crucial em projetos que requerem flexibilidade constante.

A inteligência cultural, por sua vez, complementa a estabilidade emocional ao permitir que o gerente de projetos navegue efetivamente por contextos culturais diversos (Earley & Ang, 2003). Em um ambiente globalizado, essa competência facilita a comunicação e o entendimento mútuo, impactando positivamente a satisfação do cliente (Livermore, 2013). A capacidade de compreender e respeitar diferenças culturais permite que os gerentes se conectem melhor com os clientes e antecipem suas necessidades, resultando em uma gestão de projetos mais eficiente e satisfatória. Com isso, propõe-se:

**Hipótese 5b** - A estabilidade emocional do gerente de projetos impacta positivamente a sua inteligência cultural, que exerce um impacto positivo no cliente de projetos.

## 2. Metodologia

Este estudo visa examinar como os cinco traços de personalidade dos gerentes de projetos influenciam o sucesso dos projetos, considerando o impacto na equipe e no cliente, e o papel mediador da inteligência cultural nessa relação. A pesquisa é de natureza quantitativa e aplicada, baseada em hipóteses formuladas a partir da literatura existente. O modelo conceitual e as hipóteses foram detalhados no esboço apresentado na seção anterior (Figura 1).

### 2.1 Procedimento de coleta de dados

Durante o estudo, foram seguidos padrões éticos. A coleta de dados ocorreu entre 19/03/2024 e 29/05/2024 por meio de uma pesquisa online, através da ferramenta *google forms* e dirigida a gerentes de projetos. O anonimato dos participantes foi mantido em todas as fases, assegurando que suas informações pessoais e profissionais fossem confidenciais e que suas respostas não fossem divulgadas de forma que comprometesse sua privacidade.

### 2.2 Dimensionamento da amostra

O tamanho da amostra foi determinado utilizando a calculadora de amostra de Daniel Soper (disponível no link: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>), que indicou a necessidade de 97 respondentes com base em um tamanho de efeito antecipado de 0,15, poder estatístico de 0,8 e nível de significância de 0,05. O cálculo foi corroborado pelo software G\*Power 3.1, também sugerindo 97 respondentes. Além disso, considerando a recomendação de Hair Jr. et al. (2023) para ter 10 vezes o número de relações entre construtos, a amostra mínima recomendada foi de 170 respondentes, dado que o modelo incluiu 17 relações. Com uma amostra efetiva de 320 respondentes, o estudo atende e excede esses requisitos, garantindo robustez à análise.

### 2.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados incluiu três escalas validadas: a escala de sucesso em projetos (Shenhar & Dvir, 2007), que é composta pelas dimensões de impacto na equipe e impacto nos clientes, com 11 itens; a escala de personalidade Big Five, validada no Brasil por Marcos et al. (2023), composta por 15 itens; e a escala CQS reduzida (Bücker, Furrer & Lin, 2015), composta por 12 itens. Além dessas escalas, o instrumento considerou variáveis de controle relacionadas ao perfil da empresa, ao perfil do gestor e ao perfil do projeto, totalizando 44 variáveis. Para cada uma das assertivas, foi considerada a utilização de uma escala Likert com 5 opções: “Discorda totalmente”, “Discorda”, “Nem concorda ou nem discorda”, “Concorda” e “Concorda totalmente”.

### 2.4 Procedimento de análise dos dados

Para testar as hipóteses propostas, os dados coletados foram organizados no software MS Excel, versão 2023. A análise foi conduzida utilizando modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) com o software SmartPLS 4. O PLS-SEM é uma técnica de modelagem causal baseada em regressão, projetada para reduzir a variância residual nos modelos de medição e estrutura (Ringle et al., 2014) Este método foi escolhido devido à sua adequação para o estudo e sua aceitação como rigoroso na pesquisa em gestão de projetos (Blomquist et al., 2016).

Inicialmente, foram coletadas 320 respostas entre 19/03/2024 e 29/05/2024. Após a exclusão de itens duplicados, registros com valores inválidos e perfis não aptos a responder a pesquisa, restaram 263 respostas válidas. Em seguida, foi realizada uma análise para identificar *outliers* multivariados utilizando a distância de Mahalanobis (Hair et al., 2022), resultando na exclusão de 13 formulários. Dessa forma, a amostra final foi composta por 250 respondentes, superando a amostra mínima calculada de 170.

#### 2.4.1 Cuidados para mitigar o common method variance (CMV)

Como o estudo utiliza escalas de autoavaliação, pode haver *common method variance* (CMV), onde as respostas são influenciadas pelo desejo de se apresentar de maneira socialmente aceitável (Podsakoff & Organ, 1986). Para minimizar esse viés, foram tomadas medidas como a revisão cuidadosa das assertivas do questionário e a mistura das perguntas sobre diferentes construtos, para evitar padrões de respostas. Além disso, foi realizado um teste post hoc de fator único de Harman usando *software* SPSS, que revelou que os indicadores das escalas utilizadas explicaram apenas 18,17% da variância, bem abaixo do limite máximo de 50%, indicando que o CMV não comprometeu significativamente os resultados.

## 3. Resultados e Discussões

### 3.1 Qualificação da amostra

O perfil dos respondentes do estudo sobre o efeito da personalidade no sucesso dos projetos remotos internacionais, com mediação da inteligência cultural, mostra uma predominância de especialistas em projetos (69,81%), seguidos por administradores (12,45%) e engenheiros/arquitetos (15,1%). A faixa etária dos participantes varia de 20 a mais de 60 anos, com a maioria entre 31 e 50 anos (64,9%). Em termos de experiência profissional, 77,36% possuem entre 3 e 20 anos de experiência. A maioria é do gênero masculino (68,75%) e a qualificação é alta, com 60% possuindo pós-graduação, 26,6% mestrado e 5,9% doutorado, conforme mostra a Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1: Perfil da amostra**

Profissões					%
Profissionais de Projetos					69,81
Administradores					12,45
Engenheiros e arquitetos					15,1
Profissionais de Educação					2,64
Idade	20 à 30 anos	31 à 40 anos	41 à 50 anos	51 à 60 anos	Mais de 60 anos
%	7,17	26,79	38,11	22,64	5,29
Experiência	Até 2 anos	3 à 10 anos	11 à 20 anos	21 à 30 anos	Mais de 30 anos
%	3,40	33,21	44,15	16,60	2,64
Gênero	Masculino			Feminino	
%	68,75			31,25	
Escolaridade	Ensino técnico	Ensino superior	Pós-Graduação	Mestrado	Doutorado
%	0,6	6,9	60	26,6	5,9

Fonte: Elaborada pelos autores

### 3.1 Resultados do modelo de mensuração

Na análise dos dados, priorizou-se a métrica de confiabilidade composta ( $\rho_c$ ) em vez do alfa de Cronbach, devido à sensibilidade deste último ao número de variáveis em cada construto. Os valores de  $\rho_c$  encontrados variaram entre 0,7 e 0,9, considerados satisfatórios (Hair et al., 2014). Além disso, a validade convergente, medida pela variância média extraída (AVE), também apresentou valores dentro dos padrões aceitáveis, evidenciando a robustez do modelo de mensuração.

Na Modelagem de Equações Estruturais com o método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), o  $R^2$  indica a proporção da variabilidade na variável dependente explicada pelo modelo, enquanto o  $R^2$  ajustado penaliza preditores não significativos. A variável mediadora "Inteligência cultural" apresentou um  $R^2$  de 0,068 e um  $R^2$  ajustado de 0,049. Já a variável dependente "Impacto no cliente" teve  $R^2$  de 0,376 e  $R^2$  ajustado de 0,341, enquanto "Impacto na equipe" registrou  $R^2$  de 0,364 e  $R^2$  ajustado de 0,329. Esses valores demonstram a variação explicada pelas variáveis independentes. A Tabela 2 resume a confiabilidade composta, a validade convergente e os valores de  $R^2$  e  $R^2$  ajustado.

**Tabela2: Validade convergente e confiabilidade (Resultados do modelo de mensuração).**

	AVE	Confiabilidade composta (rho_c)	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Alpha de Cronbach's
<b>Abertura</b>	0.572	0.787			0.625
<b>Amabilidade</b>	0.713	0.881			0.807
<b>Conscienciosidade</b>	0.698	0.822			0.571
<b>Extroversão</b>	0.698	0.872			0.834
<b>Impacto na equipe</b>	0.547	0.828	0.364	0.329	0.727
<b>Impacto no cliente</b>	0.527	0.817	0.376	0.341	0.706
<b>Inteligência cultural</b>	0.520	0.866	0.087	0.069	0.816

Fonte: Elaborada pelos autores

Para avaliar a validade discriminante, foram seguidos os critérios de Fornell e Larcker (1981). A raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE), indicada na diagonal da tabela, deve ser superior a 0,5 para validade convergente, e todos os valores atendem a esse critério. Além disso, a validade discriminante foi confirmada, pois os valores na diagonal são maiores do que as correlações com outros construtos, como mostrado na Tabela 3.

**Tabela 3: Matriz de correlações - critério de Fornell e Larcker**

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Abertura (1)</b>	<b>0.756</b>							
<b>Amabilidade (2)</b>	0.305	<b>0.845</b>						
<b>Conscienciosidade (3)</b>	0.013	0.179	<b>0.778</b>					
<b>Extroversão (4)</b>	0.215	0.320	0.014	<b>0.840</b>				
<b>Impacto na equipe (5)</b>	0.140	0.138	0.213	0.020	<b>0.739</b>			
<b>Impacto no cliente (6)</b>	0.165	0.077	0.212	-	0.644	<b>0.728</b>		
				0.027				
<b>Inteligência cultural (7)</b>	0.171	0.103	0.190	-	0.582	0.559	<b>0.722</b>	
				0.050				
<b>Neuroticismo (8)</b>	-0.128	-0.257	0.049	-	0.092	0.125	0.110	<b>1.000</b>
				0.216				

Fonte: elaborada pelos autores.

Para assegurar a robustez das estimativas, verificamos a multicolinearidade através do *Variance Inflation Factor (VIF)*. Segundo Hair et al. (2016), valores de VIF abaixo de 3 indicam ausência de problemas de multicolinearidade. Os dados mostraram que todos os valores de VIF estão entre 1,000 e 2,345, confirmando a robustez do modelo.

### 3.2 Resultados do modelo estrutural

As hipóteses H1a e H1b propõem que a abertura à experiência do gerente de projetos influencia positivamente sua inteligência cultural, resultando em um impacto positivo tanto na equipe quanto nos clientes dos projetos. No presente estudo, ambas as hipóteses foram suportadas e o efeito da mediação foi total, indicando que a abertura por si só não garante resultados tangíveis em contextos multiculturais, ressaltando a necessidade de mecanismos que potencializem essa característica. Assim, a inteligência cultural como mediadora capacita o gerente a aplicar as habilidades de inovação e adaptação a contextos culturais diversos maneira efetiva, melhorando o desempenho da equipe e aumentando a satisfação dos clientes.

As hipóteses H2a e H2b sugerem que a conscienciosidade do gerente de projetos influencia positivamente sua inteligência cultural, impactando tanto a equipe quanto os clientes. Ambas foram confirmadas. No caso do impacto na equipe, a mediação foi total, mostrando que a disciplina e eficiência da conscienciosidade não estabelecem uma relação direta positiva com a equipe em contextos culturais diversos, indicando a necessidade de mecanismos adicionais. Já para o impacto no cliente, a relação direta foi positiva e significativa, com mediação parcial pela inteligência cultural, sugerindo que a conscienciosidade facilita a execução precisa de tarefas, garantindo prazos e padrões de qualidade, fortalecendo a relação com o cliente.

As demais hipóteses não foram confirmadas, conforme mostra a Tabela 4 abaixo.

**Tabela 4: Resultados do modelo estrutural – hipóteses**

Relação	Hipótese	Coef. de caminho	Teste T	Valores de P	Resultado das hipóteses
Abertura -> Inteligência cultural -> Impacto na equipe	H1a	0.095	2.454	0.014	Confirmada Mediação total
Abertura -> Inteligência cultural -> Impacto no cliente	H1b	0.081	2.402	0.016	Confirmada Mediação total
Conscienciosidade -> Inteligência cultural -> Impacto na equipe	H2a	0.091	2.865	0.004	Confirmada Mediação total
Conscienciosidade -> Inteligência cultural -> Impacto no cliente	H2b	0.077	2.718	0.007	Confirmada Mediação parcial

Extroversão -> Inteligência cultural - > Impacto na equipe	H3a	0.051	1.165	0.244	Não confirmada
Extroversão -> Inteligência cultural - > Impacto no cliente	H3b	0.044	1.148	0.251	Não confirmada
Amabilidade -> Inteligência cultural - > Impacto na equipe	H4a	0.045	1.029	0.303	Não confirmada
Amabilidade -> Inteligência cultural - > Impacto no cliente	H4b	0.038	1.010	0.312	Não confirmada
Neuroticismo -> Inteligência cultural > Impacto na equipe	H5a	0.067	1.824	0.068	Não confirmada
Neuroticismo -> Inteligência cultural > Impacto no cliente	H5b	0.057	1.795	0.073	Não confirmada

Fonte: elaborada pelos autores

### 3.3 Discussão

O presente estudo explorou a relação entre a personalidade dos gerentes de projetos e o sucesso de projetos internacionais, destacando o papel mediador da inteligência cultural. Definida como a capacidade de adaptação e relacionamento eficaz em contextos multiculturais (Earley & Ang, 2003), a inteligência cultural mostrou-se um mediador significativo, não apenas impactando diretamente o sucesso dos projetos, mas também amplificando os efeitos dos traços de personalidade dos gerentes. Esses achados ampliam a literatura existente ao demonstrar que a inteligência cultural é um fator mediador importante na relação entre personalidade e sucesso em projetos internacionais, indo além de estudos anteriores que destacaram sua importância apenas de forma isolada (Poort et al., 2023; Ang & Tan, 2019; Chipulu et al., 2015; Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010; Earley & Ang, 2003).

O estudo destaca que, embora traços de personalidade positivos sejam considerados indicadores de sucesso (Tett et al., 2021; Bendassolli, 2017; Barrick & Mount, 1991), a inteligência cultural é fundamental em ambientes interculturais, pois pode potencializar esses traços (Souza, 2015). Por exemplo, no trabalho de Ameer et al. (2022), o traço extroversão, geralmente associada a sociabilidade e dominância, tiveram uma relação positiva com o sucesso dos projetos, no entanto, o presente estudo revelou que no contexto de projetos internacionais onde a capacidade de gerenciar questões culturais é essencial (Sri Ramalu et al., 2012), os benefícios da extroversão são insignificantes. Esses achados enfatizam a inteligência cultural como mediadora essencial que amplifica os efeitos dos traços de personalidade, revelando a complexidade adicional dos contextos multiculturais e estendendo a literatura existente.

Por outro lado, os resultados deste estudo não apenas confirmam, mas também ampliam as descobertas de Ang et al. (2006), que investigaram a relação entre os traços de personalidade dos Big Five e a inteligência cultural. Ang e seus colegas identificaram a abertura à experiência como um traço essencial para a adaptação bem-sucedida em diferentes contextos culturais. Este estudo reforça que a abertura à experiência, quando mediada pela inteligência cultural, exerce uma influência significativa sobre equipes e clientes. Isso sugere que profissionais com alta pontuação nesse traço são mais propensos a explorar ideias inovadoras e se adaptar eficazmente a novas situações (Marcos et al., 2023).

A conscienciosidade, um traço de personalidade caracterizado por responsabilidade, planejamento e cumprimento de metas (Marcos et al., 2023; McCrae & Costa, 1986), tem uma relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho, independentemente da função (Bendassolli, 2017; Hollanda, 2014; Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991). Este estudo confirma que a conscienciosidade dos gerentes de projetos internacionais está diretamente relacionada à satisfação dos clientes e mostra que essa relação é potencializada pela inteligência cultural, que amplifica seu impacto. Isso indica que, embora a visão contemporânea de sucesso em projetos vá além do "triângulo de ferro" ao incluir a satisfação das partes interessadas

(Freeman & Beale, 1992; Turner & Zolin, 2012), os clientes ainda valorizam projetos concluídos dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos.

Em contraste, este estudo revela que a conscienciosidade tem um impacto diferente na equipe. Embora não haja uma relação direta significativa entre a conscienciosidade e o impacto na equipe, essa relação se torna significativa com a inteligência cultural como mediadora. Isso sugere que gerentes conscienciosos usam suas habilidades de organização e atenção aos detalhes para desenvolver sua inteligência cultural, permitindo-lhes reconhecer e valorizar a diversidade cultural dentro das equipes (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006). Com uma inteligência cultural mais desenvolvida, esses gerentes adaptam suas estratégias de comunicação para serem mais inclusivas e eficazes (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003), criando um ambiente de trabalho coeso, colaborativo e produtivo, onde todos se sentem valorizados e engajados. Assim, a inteligência cultural é um mediador essencial que traduz a conscienciosidade em práticas de gestão eficazes em contextos multiculturais.

O presente estudo revela que gerentes de projetos que desenvolvem sua inteligência cultural podem transformar suas características pessoais em ferramentas eficazes para a gestão de projetos multiculturais. A inteligência cultural potencializa a criatividade e adaptabilidade dos gerentes com alta abertura à experiência (Marcos et al., 2023; McCrae & Costa, 1986), facilitando a comunicação e colaboração eficazes em novos contextos culturais (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006). Da mesma forma, ela amplifica a abordagem organizada e metódica da conscienciosidade (Bendassolli, 2017; Hollanda, 2014; Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991), permitindo que gerentes ajustem suas estratégias para atender melhor às necessidades de clientes e equipes (Groves & Feyerherm, 2011). O estudo destaca que desenvolver a inteligência cultural melhora o desempenho do projeto e assegura que as necessidades dos clientes e equipes sejam atendidas de forma mais eficaz e inclusiva.

#### **4. Conclusões/Considerações finais**

Este estudo investigou a relação entre os traços de personalidade dos gerentes de projetos e o sucesso dos projetos, focando nos efeitos percebidos pela equipe e pelos clientes, e analisou a inteligência cultural como fator mediador. Utilizando uma abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário online a gestores de projetos em ambientes internacionais, com três escalas validadas: a escala de sucesso em projetos (Shenhar & Dvir, 2007), a escala de personalidade *Big Five* (CBF-PI-15) (Marcos et al., 2023) e a escala CQS reduzida (Bücker, Furrer & Lin, 2015).

Após a análise dos dados, concluiu-se que o estudo atingiu seu objetivo, demonstrando que, embora os traços de personalidade sejam considerados preditores de sucesso (Tett et al., 2021; Bendassolli, 2017; Hollanda, 2014; Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991), seu efeito pode ser mitigado ou anulado pela incapacidade de lidar com a diversidade cultural em ambientes internacionais. A inteligência cultural foi confirmada como um fator essencial para a adaptação a novos contextos culturais, alinhando-se com pesquisas anteriores que destacam sua importância na gestão de projetos internacionais (Anglani et al., 2023; Poort et al., 2023; Turner & Merriman, 2022; Marques et al., 2022; Ang & Tan, 2019; Chipulu et al., 2015; Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010; Ang, Van Dyne, & Koh, 2006).

##### **4.1 Limitações e pesquisas futuras**

Este estudo oferece contribuições importantes para a teoria ao destacar as particularidades dos projetos internacionais, caracterizados por uma alta diversidade cultural, e o papel dos traços de personalidade *Big Five* nesse cenário. Embora pesquisas anteriores tenham sublinhado a importância de todos os cinco traços de personalidade (abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e estabilidade emocional) em diversos tipos de projetos (Hassan et al., 2017; Moore & Vucetic, 2014; Strang, 2011), este estudo empírico

revelou que apenas a abertura à experiência e a conscienciosidade se mostraram eficazes em contextos culturais variados.

Este estudo possui limitações que sugerem pesquisas futuras. As limitações incluem sua natureza transversal, sugerindo que abordagens longitudinais poderiam explorar como a inteligência cultural dos gerentes evolui e impacta o sucesso dos projetos ao longo do tempo (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). Além disso, a avaliação da eficácia de programas de treinamento em inteligência cultural em diferentes contextos culturais é recomendada para identificar melhores práticas. A integração da inteligência emocional com a inteligência cultural também deve ser investigada, pois pode melhorar a gestão de conflitos e a construção de relações eficazes (Sposito et al., 2024; Mayer, Salovey, & Caruso, 2008).

#### 1. 4.2 Contribuições sociais

Este estudo contribui para a sociedade ao apoiar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Relacionado ao ODS 4, destaca a importância da educação contínua e do aprimoramento de habilidades profissionais para preparar gestores de projetos para os desafios do mercado moderno. A ênfase na aprendizagem contínua assegura que as competências se mantenham relevantes e práticas. Além disso, a seleção de talentos com base em características como abertura à experiência e conscienciosidade pode criar um ambiente de trabalho mais eficiente, apoiando o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico). A promoção de comunicação aberta e feedback contínuo fortalece as Parcerias para a Implementação dos Objetivos (ODS 17), essenciais para o progresso sustentável.

## 5. Referências

Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B., & Ameer, I. (2022). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: The moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, 20(2), 284–305. <https://doi.org/10.1108/JFM-02-2021-0020>

Anantatmula, V., & Thomas, M. (2010). Managing global projects: A structured approach for better performance. *Project Management Journal*, 39(April), 28–42. <https://doi.org/10.1002/pmj>

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (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.

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31(1), 100–123. <https://doi.org/10.1177/1059601105275267>

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), 102543. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102543>

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.

Bücker, J., Furrer, O., & Peeters Weem, T. (2016). Robustness and cross-cultural equivalence of the cultural intelligence scale (CQS). *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(3), 300–325.

Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120–1132.

Chipulu, M., Ojiako, U., Marshall, A., Ashleigh, M. J., & Williams, T. (2015). Project management learning: A comparative study between engineering students' experiences in South Africa and the United Kingdom. *Project Management Journal*, 46(4), 47–62.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1986). Cross-sectional studies of personality in a national sample: 1. Development and validation of survey measures. *Psychology and Aging*, 1(2), 140–143. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.1.2.140>

Costa, P. T., McCrae, R. R., & Löckenhoff, C. E. (2019). Personality across the life span. *Annual Review of Psychology*, 70, 423–448. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103244>

Dvir, Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. 36–48.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA, US: Stanford University Press. ISBN 978-0804743129.

Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.

Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, Danks, & Ray. (2023). Review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>

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.

Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835–848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>

Kilduff, E., Cormican, K., 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>

Livermore, D. (2013). *Inteligência cultural: Trabalhando em um mundo sem fronteiras*.

Marcos, Scafuto, I. C., Serra, F., & Vils, L. (2023). Validation of the Big Five Personality Inventory - 15 (CBF-PI-15) scale for the Portuguese language and example of practical applications in project management. 15(1), 42–65.

Mangla, N. (2021). Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 53–69. <https://doi.org/10.1177/14705958211002877>

Meredith, J., & Zwikael, O. (2020). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*, 63(1), 61–71.

Moore, M. A., & Vucetic, J. F. (2014). Identifying effective IT project manager personality characteristics. *Proceedings - 2014 Annual Global Online Conference on Information and Computer Technology, GOCICT 2014*, 96–100. <https://doi.org/10.1109/GOCICT.2014.28>

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775.

Ott, D. L., & Michailova, S. (2016). Expatriate selection: A historical overview and criteria for decision-making. In *Global talent management and staffing in MNEs* (Vol. 32, pp. 1–24). Emerald Group Publishing Limited.

Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85–91. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00073-8)

Pinto, J. K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. 40, 7863.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 72, 531–544.

Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2019). Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members: Implications for managing human resources in global teams. *Personnel Review*, 48(5), 1381–1392. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0016>.

Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>

Serra, Tomei, P. A., Serra, F., & Guerrazzi, L. A. de C. (2022). What has been studied in cultural intelligence? Intellectual structure and current research. *Management Research*, 20(3), 266–286. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2021-1228>

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39.

Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach. *R and D Management*, 32(2), 111–126. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00244>

Souza, C. (2015). Competências multiculturais: Inteligência cultural e personalidade multicultural em contexto organizacional e social.

Sposito, L., Scafuto, I. C., Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2024). Influence of the project managers' expertise and experience in the success of projects: The moderating effect of emotional intelligence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2023-0129/FULL/XML>

Sri Ramalu, S., Mohd Shamsudin, F., & Subramaniam, C. (2012). The mediating effect of cultural intelligence on the relationship between openness personality and job performance among expatriates on international assignments.

Teixeira, R., & Scafuto, I. C. (2020). Capacidade absorptiva em gestão de projetos: Uma revisão sistemática de literatura. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(3), 438–457.

Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 199–233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>

Thal, A. E., & Bedingfield, J. D. (2010). Successful project managers: An exploratory study into the impact of personality. *Technology Analysis and Strategic Management*, 22(2), 243–259. <https://doi.org/10.1080/09537320903498587>

Turner, & Merriman. (2022). Cultural intelligence and establishment of organisational diversity management practices: An upper echelons perspective. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 321–340. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12407>

Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 39, 28–42. <https://doi.org/10.1002/pmj>

Van Dyne, L., Ang, S., & Tan, M. L. (2019). Cultural intelligence. In Griffin, R. (Ed.), *Oxford bibliographies in management*. New York, NY, US: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199846740-0115>

Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (2022). Success management—From theory to practice. *International Journal of Project Management*, 40(5), 481–498.