



Os efeitos da Inteligência Emocional do Gestor de Projeto no Sucesso do Projeto

Mestrado em Controlo de Gestão

Amanda Guimarães

Leiria, Fevereiro de 2020



Os efeitos da Inteligência Emocional do Gestor de Projeto no Sucesso do Projeto

Mestrado em Controlo de Gestão

Amanda Guimarães

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Doutor Henrique Amado Carvalho e do Professor Doutor Pedro Espírito Santo

Leiria, Fevereiro de 2020

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Pedro Espírito Santo por seus ensinamentos, sua disponibilidade e grande auxílio no decorrer de todo o trabalho.

Ao Professor Doutor Henrique Amado Carvalho e a Associação Portuguesa de Gestão de Projetos (APOGEP) por colaborar na realização desta investigação.

Ao meu companheiro de vida, Renan, por ter aceitado essa nova fase ao meu lado e por estar presente em todos os momentos, me apoiando e dando forças para continuar.

À minha família, mãe, pai, irmãos e tias, que nessa etapa tão intensa da minha vida, deram apoio para que esse mestrado fosse concluído. Por terem compreendido meu desejo de sair de perto deles, por um momento, e por terem se mantido junto comigo nessa caminhada, dando forças para superar os desafios encontrados. Sem eles eu não seria capaz de chegar até aqui.

Aos amigos que Portugal me apresentou, aos que estiveram comigo durante o mestrado e que levarei sempre na memória e aos que tornaram esses anos menos saudosos.

Às amigas do Brasil que mesmo longe, me dão forças para enfrentar esse desafio e mostraram que a distância é difícil, mas que quando a amizade é verdadeira, não será um oceano que irá separar.

A todos estes, meu muito obrigada.

Resumo

A fim de alcançar o sucesso do projeto, a gestão de projetos exige dos líderes, além das suas competências técnicas, a capacidade de adaptação e competências para lidar com pessoas. Num ambiente de trabalho, as relações interpessoais da equipa influenciam o modo como o trabalho é realizado e as decisões são tomadas. Neste sentido, o uso da inteligência emocional é importante para ter consciência e gerir suas próprias emoções e a dos membros da equipa, melhorando a colaboração entre os membros da equipa e a coesão entre eles, e assim aumenta a possibilidade de sucesso no projeto. Esta investigação tem como objetivo o estudo dos efeitos da inteligência emocional do gestor no sucesso obtido nos projetos por si geridos. Para isso, foi construído um modelo de investigação, através da literatura revista que procurou analisar os efeitos da inteligência emocional na colaboração entre os membros da equipa, na coesão da equipa e no sucesso do projeto. Assim, através de uma amostra de 86 gestores de projetos brasileiros e portugueses, os dados recolhidos foram analisados pelo método de modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Dos resultados, conclui-se que a consciência das próprias emoções e a consciência das emoções dos outros membros da equipa, influenciam na gestão das próprias emoções e na gestão das emoções dos outros. Além disso, a gestão das emoções dos membros da equipa tem efeito positivo no sucesso do projeto. Os resultados evidenciam também que a coesão contribui para a colaboração entre os membros da equipa e influencia o sucesso do projeto.

Deste modo, as organizações devem ter em atenção a importância da inteligência emocional dos seus gestores de projeto pelo que é relevante que os gestores desenvolvam essa competência.

Palavras-chave: Inteligência emocional, gestão de projetos, sucesso do projeto, colaboração entre membros da equipa, coesão da equipa

Abstract

In order to achieve project success, project management demands of leaders, in addition to their technical skills, adaptability and skills to deal with people. In a work environment, the interpersonal relationships of the team influence the way work is done and decisions are made. In this sense, the use of emotional intelligence is important in order to be aware of and manage your own emotions and team members' emotions, improving the team member exchange and team cohesion, and thus enhancing the possibility of success at the project. This research aims to study the effects of the emotional intelligence of the manager on the success achieved in the projects they manage. To this end, a research model was built through the revised literature that sought to analyse the effects of emotional intelligence on team member exchange, team cohesion and project success. Thus, through a sample of 86 Brazilian and Portuguese project managers, the collected data were analysed by the partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) method. From the results, it can be concluded that the awareness of own emotions and the awareness of the emotions of the other team members influence the management of own emotions and the management of the emotions of others. In addition, managing team members' emotions has a positive effect on project success. The results also show that cohesion contributes to team member exchange and influences the project success.

Therefore, organizations should be aware of to the importance of their project managers' emotional intelligence so it is relevant for managers to develop this competence.

Keywords: Emotional Intelligence, project management, project success, team member exchange, team cohesion

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	ix
Lista de tabelas	x
Lista de siglas e acrónimos.....	xi
1. Introdução	1
1.1. Contexto e relevância do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Estrutura do trabalho	4
2. Referencial Teórico.....	5
2.1. Gestão de projetos	5
2.2. Inteligência emocional.....	7
2.3. Inteligência emocional na gestão de projetos	13
2.4. Colaboração entre membros da equipa (<i>Team Member Exchange</i>)	16
2.5. Coesão da equipa	19
2.6. Liderança diretiva	21
2.7. Sucesso do projeto	23
2.8. Modelo de Investigação	26
3. Metodologia.....	28
3.1. Caracterização do estudo.....	28
3.2. Etapas da investigação	28
3.3. População e amostra.....	29
3.4. Instrumentos e procedimentos para recolha de dados.....	29

3.4.1.	Estrutura do questionário	30
4.	Procedimentos e análise dos dados	33
4.1.	Caracterização da amostra.....	33
4.2.	Análise descritiva.....	38
4.2.1.	Inteligência Emocional.....	38
4.2.2.	Liderança diretiva.....	39
4.2.3.	Colaboração entre membros da equipa	40
4.2.4.	Coesão da equipa.....	40
4.2.5.	Sucesso do projeto.....	41
4.3.	Análise dos dados - PLS.....	42
4.3.1.	Análise à multicolinearidade (VIF).....	42
4.3.2.	Análise de fiabilidade compósita e validade convergente	43
4.3.3.	Análise à validade discriminante.....	44
4.3.4.	Análise do modelo estrutural.....	47
5.	Discussão de resultados.....	51
6.	Considerações finais.....	54
6.1.	Conclusões.....	54
6.2.	Limitações e sugestões para futuros trabalhos	56
	Bibliografia	57
	Anexo.....	72

Lista de Figuras

Figura 1- Modelo de inteligência emocional utilizado	13
Figura 2- Cargas das variáveis e coeficiente de Pearson do modelo ajustado	48
Figura 3- Coeficientes de caminho estandardizados do modelo ajustado.....	50

Lista de tabelas

Tabela 1- Definição de Sucesso do projeto ao longo das décadas	25
Tabela 2- Estrutura do Questionário	30
Tabela 3- Género dos respondentes	33
Tabela 4- Faixa etária dos respondentes	33
Tabela 5- Grau de escolaridade dos respondentes.....	34
Tabela 6- Anos experiência como gestor de projeto	34
Tabela 7- Número de projetos geridos	35
Tabela 8- Número de membros da equipa	35
Tabela 9- Área predominante dos projetos geridos.....	36
Tabela 10- País(es) onde gestores de projetos atuam(ram).....	37
Tabela 11- Membros da equipa partilhados	38
Tabela 12- Análise descritiva dos constructos de inteligência emocional	39
Tabela 13- Análise descritiva do constructo de liderança diretiva	40
Tabela 14- Análise descritiva do constructo de Colaboração entre membros da equipa	40
Tabela 15- Análise descritiva do constructo de Coesão da equipa.....	41
Tabela 16- Análise descritiva do constructo de Sucesso do projeto.....	41
Tabela 17- Valores de VIF do modelo ajustado.....	43
Tabela 18- Valores de Fiabilidade compósita e AVE	44
Tabela 19- Validade Discriminante - Critério Fornell-Larcker.....	45
Tabela 20- Validade Discriminante - Critério Cargas Cruzadas	46
Tabela 21- Validade Discriminante – Critério Heterotrait-Monotrait (HTMT).....	47
Tabela 22- Resultados teste de hipóteses	49

Lista de siglas e acrónimos

AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
APOGEP	Associação Portuguesa de Gestão de Projetos
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
HTMT	Heterotrait-Monotrait
IE	Inteligência Emocional
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
OthA	Consciência das emoções dos outros
OthM	Gestão das emoções dos outros
OwnA	Consciência das próprias emoções
OwnM	Gestão das próprias emoções
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TMX	<i>Team Member Exchange</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

1. Introdução

1.1. Contexto e relevância do estudo

De acordo com KPMG, Instituto Australiano de Gestão de Projetos e Associação Internacional de Gestão de Projetos, as taxas de sucesso dos projetos, vistas sob as lentes de custo, tempo, âmbito e satisfação das partes interessadas, continuam baixas (KPMG, AIPM & IPMA, 2019). Para tentar mudar essa realidade e impulsionar a estratégia e o sucesso da organização, a gestão de projetos é cada vez mais utilizada, e vai além da simples entrega de resultados. É necessário que os responsáveis pelos projetos tenham a competência de gerir os projetos tecnicamente, mas também possuam competências de liderança de forma a envolver a sua equipa tendo em vista o objetivo em comum (Kaulio, 2008; Muller, Geraldi & Turner, 2012). Para isso, a gestão da mudança é característica fundamental para o atual e futuro contexto da gestão de projetos (IPMA, 2019).

Verma (1997) citado por Prabhakar (2009) argumenta que os gestores de projeto enfrentam os desafios de operar num ambiente de projetos, caracterizado por altos níveis de incerteza, equipas interculturais e concorrência global.

Deste modo, as equipas de projeto geralmente são compostas por membros de diversas funções corporativas e que procuram integrar seus diferentes conhecimentos para alcançar os objetivos. Portanto, segundo Prabhakar (2009) é necessária uma compreensão clara da dimensão humana na gestão de projetos e seu uso efetivo para inspirar as partes interessadas no projeto a trabalharem juntas.

Desta forma, lidar com o aspeto humano, gerir os seus pensamentos lógicos e guiar as ações (próprias e as dos outros) para alcançar os objetivos fazem parte do conceito de inteligência emocional (IE) formulado por Salovey e Mayer (1990).

A inteligência emocional é, para Goleman (1998), um dos fatores para o bom desempenho no ambiente profissional. De acordo com o autor, as dimensões da inteligência emocional representam competências indispensáveis aos profissionais, muitas vezes sobressaindo-se às competências técnicas.

Desde que foi apresentada pela primeira vez, a IE tem sido constantemente identificada como um conjunto chave de competências de gestão, que possui uma influência significativa

sobre a interação dos gestores com os outros (Caruso & Salovey, 2004; Clarke, 2010; Joseph & Newman, 2010; Muller & Turner, 2010).

Neste sentido, diversos autores realizaram estudos sobre a relação entre a inteligência emocional e o comportamento dos profissionais no ambiente de trabalho (Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Wong & Law, 2002; Rubin, Munz, & Bommer, 2005; Côté & Miners, 2006; Mishra & Mohapatra, 2010; Troth, Jordan, Lawrence, & Tse, 2012; Siegling, Sfeir & Smythet, 2014; Ashkanasy & Dorris, 2017), e também estudos sobre a relação da inteligência emocional e o ambiente de projetos (Mount, 2006, Geoghegan & Dulewicz, 2008; Lin, Chanjuan, & Huiyun, 2009; Clarke, 2010; Davis, 2011; Druskat & Druskat, 2012; Gonzalez, 2012; Obradovic, Jovanovicb, Petrovica, Mihica & Mitrovica, 2012; Lima, 2015, Rezvani, Chang, Wiewiora, Ashkanasy, Jordan, & Rolin, 2016; Rezvani, Khosravi & Ashkanasy, 2018; Stephens & Carmeli, 2016; Maqbool, Sudong, Manzoo & Rashid, 2017; Wu, Liu, Zhao & Zuo, 2017; Khosravi, Rezavani & Ashkanasy, 2020).

Desta forma, a dimensão humana dos profissionais inseridos nas organizações tem vindo a obter uma posição de destaque na sociedade atual. Como apresentam Buvik e Rolfsen (2015) e Mazur, Pisarski, Chang & Ashkanasy (2014), a entrega bem-sucedida do projeto depende em grande parte das competências humanas, atributos pessoais e das competências dos gestores e membros da equipa do projeto, ao invés de competências técnicas. Assim, cada vez mais os empregadores têm procurado profissionais que apresentem um equilíbrio entre as competências técnicas e as competências interpessoais (nas quais se inclui a Inteligência Emocional) (Alam, Gale, Brown & Khan, 2010).

Estes estudos reforçam a importância do estudo do tema da inteligência emocional para os profissionais na área de projetos e para os académicos. Obradovic et al. (2012) no seu trabalho, comprova que os gestores de projetos com inteligência emocional elevada tendem a ocupar posições de destaque dentro das organizações e podem oferecer benefícios significativos aos membros da equipa de projeto e também à organização. Alguns investigadores (Clarke, 2010; Davis, 2011; Mazur et al., 2014; Rezvani et al., 2016; Stephens e Carmeli, 2016; Maqbool et al., 2017; Wu et al., 2017; Rezvani et al., 2018; Rezvani & Khosravi, 2019; Khosravi et al., 2020) examinaram os efeitos da inteligência emocional e sustentam que esse constructo é um determinante essencial para garantir o funcionamento eficaz dos membros da equipa e também para o bom desempenho do projeto.

1.2. Objetivo do estudo

A gestão de projetos é um dos conceitos de gestão mais aplicados em empresas em todo o mundo. Segundo Obradovic (2012), a gestão de projetos é fundamental para a maioria das organizações para obterem sucesso na dinâmica do mundo atual. A capacidade de liderar e de trabalhar em equipa são algumas competências dos gestores que impulsionam a gestão de projetos. Estas competências são auxiliadas pela capacidade do gestor de projetos em gerir as suas emoções e as emoções dos outros com objetivo de desenvolverem a competência de liderança e melhorar o desempenho no trabalho em equipa.

O conceito de inteligência emocional é, consoante Lima (2015), cada vez mais relevante no contexto da gestão de projetos, ou seja, os aspetos comportamentais do gestor para desenvolver as atividades de gestão de projetos são reconhecidos nas organizações e também na comunidade científica.

Cada projeto é único e possui um prazo para ser concluído, por isso, a inteligência emocional, como Druskat e Druskat (2012) identificam, pode auxiliar o gestor de projetos a tornar e manter o ambiente de trabalho mais produtivo. Stephens e Carmeli (2016) indicam que os indivíduos com altos níveis de IE expandem as suas bases de conhecimentos e de competências para melhorar a sua capacidade de comunicar e cooperar eficazmente para obter resultados de projetos bem-sucedidos. O estudo de Rezvani et al. (2016) na indústria de defesa da Austrália, comprovou uma relação significativa entre inteligência emocional dos gestores de projeto com o sucesso do projeto mediante satisfação no trabalho e a verdade. Segundo Maqbool et al. (2017), os gestores de projeto que possuem autoconsciência das emoções conseguem fazer uma boa gestão de relacionamentos, e como resultado, constroem uma equipa eficaz. Mazur et al. (2014) argumentam que os gestores de projeto emocionalmente inteligentes têm maior probabilidade de comunicar de maneira eficaz e participar em atividades de solução de problemas com as partes interessadas.

Neste sentido, este trabalho tem como principal objetivo o estudo dos efeitos da inteligência emocional do gestor de projetos no sucesso obtido nos projetos por si geridos.

Para concretizar este objetivo, foi construído um modelo de investigação que procurou analisar os efeitos da inteligência emocional na colaboração entre os membros da equipa, na coesão da equipa, e no sucesso do projeto.

1.3. Estrutura do trabalho

Para a concretização deste trabalho dividiu-se o mesmo em seis capítulos.

Assim, este trabalho inicia-se a partir de um primeiro capítulo introdutório, onde consta o contexto do estudo, o objetivo geral do mesmo e a relevância do estudo. No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura, no qual são apresentados os conceitos utilizados como base para a construção do modelo de investigação, sendo esses: Gestão de projetos, Inteligência emocional, Inteligência emocional na Gestão de projetos, Coesão da equipa, Colaboração entre membros da equipa, Liderança diretiva e Sucesso do projeto. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para a realização desta investigação, isto é, o método de pesquisa adotado, o modo como foi construída a pesquisa e as ferramentas utilizadas para a recolha dos dados. O quarto capítulo abrange o procedimento e a análise dos dados, abordando a análise descritiva da amostra e a análise dos dados obtidos. No capítulo 5 apresenta-se a discussão dos resultados alcançados na investigação. E por fim, no sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões finais do trabalho, as contribuições do mesmo na prática e teoria, as limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão de projetos

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2017) um projeto é um esforço temporário direcionado para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos possuem datas para início e/ou para término e necessitam de recursos como ferramentas e pessoas para sua concretização.

Da mesma forma, o *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2017) define os projetos como resultados de uma ou mais considerações estratégicas. Estas podem ser um pedido do mercado, uma necessidade organizacional, uma solicitação de um cliente, um avanço tecnológico ou requisito legal. Neste sentido, os projetos têm como uma das suas principais características a temporalidade – uma vez que possuem um início e um fim definidos. Além disso, os projetos são planejados, executados e controlados e entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos em cada momento. Assim, os projetos são desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva, são realizados por pessoas e confrontam-se, em muitos casos, com recursos limitados. Carvalho e Patah (2012) incluem ainda que projetos são compostos por indivíduos que provavelmente não irão trabalhar juntos outra vez. Desta forma, de acordo com os autores, para que o projeto obtenha sucesso, é necessário aperfeiçoar a sua gestão.

Segundo Roldão (2012), a partir da mobilização de recursos técnicos e humanos, a gestão de projetos é todo o processo de planejar, executar e controlar um projeto, do início até ao fim, considerando um objetivo, um prazo, um custo e uma qualidade definida do produto final. De acordo com o PMI (2017), a gestão de projetos é aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer os seus requisitos. Consoante a IPMA (2015), a gestão de projetos envolve a aplicação de métodos, técnicas, ferramentas e competências para que o projeto atinja os seus objetivos. Kerzner (2006), afirma que a gestão de projetos pode ser definida como o planeamento, a programação e o controlo de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito. Segundo a ISO 21500:2012 – Orientações sobre gestão de projetos, a gestão de projetos é a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências a um projeto. A gestão de projetos é realizada através de processos, os quais devem estar alinhados de forma sistémica, e cada fase do ciclo de vida do projeto deve ter resultados específicos, analisados

durante o projeto para responder aos requisitos de todos os *stakeholders*. Assim, uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos.

Desse modo, a gestão de projetos pode ser vista como a aplicação sequencial de processos estruturados, repetidos e contínuos que, quando utilizados por uma organização de forma gradual e segura para seus negócios, permite dar passos rumo à institucionalização de práticas padronizadas (Carvalho e Patah, 2012).

O PMI (2017) afirma que a gestão de projetos abrange as áreas do conhecimento ligadas à gestão do âmbito, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, aquisições, comunicações, riscos e integração, onde todas as fases passam pelas etapas de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. E define as etapas da gestão do projeto da seguinte forma:

- Gestão de integração: onde ocorre a integração de todos os processos e atividades do projeto.
- Gestão do âmbito: mostra todas as etapas que garantam todos os recursos necessários para a conclusão do projeto.
- Gestão do tempo: engloba os processos necessários para que o projeto seja concluído no prazo estabelecido.
- Gestão dos custos: inclui os processos necessários para que o projeto não ultrapasse o orçamento estabelecido.
- Gestão da qualidade: abrange os processos que garantam que os produtos ou serviços estejam em conformidade com o que é esperado pelo cliente.
- Gestão dos recursos humanos: gestão e organização da equipa do projeto.
- Gestão de comunicações: garante que todas as informações sejam entregues à equipa do projeto.
- Gestão de riscos: responsável pela identificação, planejamento, análise e controle dos riscos.
- Gestão de Aquisições: responsável pela aquisição de produtos, serviços ou resultados necessários para realização do projeto.
- Gestão das partes interessadas: identificação de pessoas, grupos ou organizações que possam estar abrangidas no projeto, analisando as suas expectativas, elaborando estratégias para que possam fazer parte das decisões do projeto.

De acordo com o PMI (2017), o gestor de projetos deve dominar as áreas e etapas de gestão de projetos para, em conjunto com os aspectos comportamentais como liderança, comunicação interpessoal, gestão de conflitos, etc., seja possível atingir os objetivos do projeto.

Portanto, Keeling e Branco (2012) propõem que o gestor do projeto é responsável não somente por aplicar ferramentas, técnicas e conhecimentos, mas também por possuir competências, atitudes e valores, possibilitando que aconteça uma boa condução do projeto. Desta forma, o PMI (2017) considera que o gestor de projeto deve ter aptidões pessoais tais como: motivação, liderança, capacidade de desenvolver a equipa, influência, processo decisório, negociação, conhecimento político e cultural.

2.2. Inteligência emocional

Uma das variáveis identificadas determinantes na gestão dos projetos é a inteligência emocional. (Miguel, Rocha & Rohrich, 2014). Segundo os psicólogos Salovey e Mayer, (1990), responsáveis pela formulação do conceito, a inteligência emocional (IE) é a capacidade de gerir os sentimentos e emoções próprias e também as dos outros, e utilizar tal informação para orientar seus pensamentos e ações.

Após alguns anos do artigo inicial sobre a inteligência emocional, Mayer e Salovey (1997) apresentaram uma revisão do conceito de inteligência emocional, definida agora como a competência de perceber de forma precisa, avaliar e expressar as emoções, a competência de aceder e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento, a competência de entender as emoções e o conhecimento emocional, e a competência para regular as emoções promovendo o crescimento emocional e o intelectual. Deste modo, de acordo com o desenvolvimento da idade e da experiência das pessoas, a IE pode ser melhorada (Shih e Susanto, 2010; Obradovic et al., 2012)

Goleman (1995) defendeu inteligência emocional como a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante.

Ao encontro de Goleman (1995), Bar-on (1997), concluiu que a inteligência emocional é uma incorporação de capacidades não cognitivas e competências que influenciam a capacidade do indivíduo de ter sucesso em lidar com demandas ambientais e com pressões.

Sendo assim, a inteligência emocional pode ser definida como o uso inteligente das emoções, ou seja, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar e atingir os resultados desejados (Rêgo, 2011; Trindade, 2011).

Oliveira (2011) descreve inteligência emocional como a capacidade de identificar e compreender os próprios sentimentos, tendo reflexo no comportamento e na motivação, para gerir as emoções dentro de si a fim de influenciar positivamente a manifestação dos sentimentos com a aplicação de técnicas, análise e direcionamento sistemático, e assim, adquirir a capacidade de identificar os sentimentos dos outros para atuar no desenvolvimento efetivo e eficaz de relacionamentos com pessoas e grupos. Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, (2016) afirmam que a inteligência emocional torna o pensamento mais inteligente, o que permite utilizar as emoções de modo mais apurado.

A proposição revista de Mayer e Salovey (1997) para a inteligência emocional dividiu-a em quatro domínios, sendo estes: a) percepção, avaliação e expressão da emoção, b) a emoção como facilitadora do pensamento, c) compreensão e análise de emoções, emprego do conhecimento emocional, e d) controlo reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Para Aveleira (2013), o primeiro domínio diz respeito à capacidade da pessoa em reconhecer seus próprios sentimentos e os das pessoas que o rodeiam. Este domínio relaciona-se com a recepção e expressão não verbal das emoções, e as competências envolvidas na identificação e percepção de sentimentos por estímulos, como a voz ou a expressão facial, por exemplo, que fornece um ponto de partida para a compreensão das emoções. Segundo Salovey e Mayer (1990), aqueles que entendem as suas emoções são melhor compreendidos pelos indivíduos com quem trabalham, e quando conseguem entender as emoções das pessoas que estão a sua volta e praticar a empatia, possuem então o potencial para lidar e gerir melhor as pessoas.

No segundo domínio, as emoções são percebidas com intensidade suficiente para usá-las de forma a facilitar os pensamentos e raciocínios, auxiliar na resolução de problemas e na

tomada de decisões. Bueno e Primi (2003) indicam que este domínio representa a utilização da emoção como um sistema de alerta que dirige a atenção e o pensamento para as informações mais importantes. Ou seja, as emoções guiam o sistema cognitivo e promovem o pensamento, desta forma, responde-se a algo emocionalmente quando isto desperta a atenção.

Assim, a capacidade de gerar sentimentos em si mesmo pode ajudar uma pessoa a decidir, funcionando como um teste, no qual as emoções podem ser geradas, sentidas, manipuladas e examinadas antes da tomada de decisão. As pessoas podem manter um estado emocional na própria consciência para o comparar com uma sensação semelhante em som, cor ou sabor (Mayer, Caruso & Salovey, 2000). A maneira como os indivíduos utilizam suas emoções é diferente, podendo ser funcional, quando as emoções são usadas para fornecer informação útil sobre situações e realçar a capacidade individual para lidar com elas, proporcionando assim um comportamento direcionado para os objetivos que promovem o bem-estar, ou disfuncional, quando não usam a informação de forma útil, acabando por rejeitar ou bloquear as emoções (Power & Dalgleish, 1997 citado por Pardal, 2012). O uso das emoções ajuda a planejar o futuro, facilita a tomada de decisão, pois a pessoa compreende melhor as próprias emoções e reações, auxilia no processo cognitivo, como a criatividade ou a pontualidade, e a melhora a persistência relativamente a tarefas desafiantes, com emoções motivacionais (Salovey & Mayer, 1990).

O terceiro domínio é a capacidade de entender e analisar as emoções, a linguagem e os sinais emocionais, ou seja, emoções de fácil compreensão até as mais complexas, que nem sempre são evidentes. Segundo Salovey e Mayer, citados por Azeiteira (2013), as emoções possuem informação, por exemplo, a felicidade indica um desejo de se juntar com outras pessoas, a raiva indica o desejo de atacar ou de fazer mal aos outros, o medo indica o desejo de escapar. Além disso, cada emoção contém o seu próprio padrão de possíveis mensagens e ações associadas a estas mensagens. Ou seja, uma mensagem com raiva pode indicar que o indivíduo sente que é tratado de uma forma injusta. Entretanto a raiva pode ser associada a conjuntos de possíveis ações: retribuição e vingança, pacificação, ataque, ou retirada em busca de tranquilidade (Mayer, Roberts & Barsade, 2008).

De acordo com Salovey & Mayer (1997), o último domínio representa a capacidade de lidar com as emoções para alcançar metas, gerir e controlar as próprias emoções e as dos outros para promover o alcance dos objetivos e o crescimento pessoal. Sendo assim, a inteligência

emocional envolve a capacidade de reconhecer as emoções, saber como se manifestam e pensar sobre as mesmas de forma adequada (Mayer et al., 2008).

Cunha et al. (2016) resume as quatro dimensões apresentadas anteriormente como:

1. Avaliação e expressão de emoções: consciência das emoções próprias e dos outros, capacidade de expressão rigorosa das emoções, e empatia.
2. Uso das emoções para melhorar os processos cognitivos e a tomada de decisão: Uso de mudanças emocionais para aumento da flexibilidade decisória, uso de emoções específicas para efeitos desejados, e acreditar nas emoções como sinalizadoras das prioridades.
3. Conhecimento acerca das emoções: Conhecimento das causas das emoções, conhecimento das consequências, e conhecimento da evolução das emoções ao longo do tempo.
4. Gestão das emoções: Refletir sobre as causas das emoções, a apropriabilidade e mutação das mesmas, preservação de estados de espírito positivos, reparação de estados de espírito negativos, e gestão das emoções dos outros.

Para Goleman (2001), a inteligência emocional considera que competências emocionais são competências adquiridas, aprendidas e desenvolvidas ao longo da vida para alcançar um desempenho excepcional, e por isso dividiu a IE em cinco domínios. Este autor refere que os três primeiros domínios se referem às características de como o indivíduo se relaciona com ele mesmo e as demais relatam como ele interage com os outros.

1. Autoconsciência – reconhecer o sentimento quando ele ocorre. Goleman (2001) descreve que a consciência autorreflexiva, segundo Freud, é a capacidade de registrar na mente humana, de forma imparcial, tudo o que está a ser vivenciado, inclusive as emoções. É um momento neutro onde a consciência é mantida mesmo diante de situações instáveis ocasionadas por sentimentos turbulentos. Complementando, Mersino (2009) entende que a autoconsciência é a competência que o indivíduo possui em entender suas próprias emoções.
2. Autocontrole – lidar com as próprias emoções. Trata-se da competência de controlar os impulsos emocionais e só se obtém após possuir autoconsciência. Goleman (2001) define o autocontrole como a capacidade de se controlar e conseguir suportar o turbilhão de emoções que o acaso dispõe. Mersino (2009) traduz o autocontrole em

autogestão, determinando este como a competência de estar no controle da própria emoção para que ela não domine o indivíduo.

3. **Motivação** – utilizar as preferências mais profundas a fim de impulsionar e guiar para o alcance de metas. Para Goleman (2001), a motivação é a capacidade mais importante, pois interfere profundamente nas outras capacidades relacionadas ao modo como a pessoa consegue lidar com seus próprios sentimentos. Ele relata que zelo, confiança e entusiasmo colaboram na conquista de objetivos, já que emoções intensas e negativas inibem a memória funcional, interferindo no poder de concentração na realização de tarefas. Reforçando isso, Valeriano (1998) considera a motivação como uma espécie de motor interno, este tem como fonte de energia valores, necessidades e sentimentos que juntos induzem as pessoas a agirem, ressaltando que os níveis de motivação impactam no desempenho dos profissionais.
4. **Empatia** – reconhecer a emoção nos outros, sendo capaz de assumir sua e ter sintonia com uma ampla diversidade de pessoas. A empatia, segundo Goleman (2001) é alimentada pelo autoconhecimento, já que ao compreender os próprios sentimentos, torna-se mais fácil entender as emoções alheias. O autor diz que para compreender o sentimento do próximo é necessária a interpretação dos sinais não verbais, ou seja, deve-se observar o tom de voz, as expressões faciais e gestos que as pessoas fazem ao se comunicar.
5. **Aptidões Sociais** – lidar com as emoções nos relacionamentos. Esta capacidade é construída pelo amadurecimento do autocontrole e da empatia. Goleman (2001) descreve que quando os seres humanos interagem enviam sinais emocionais que os contagiam, do mais expressivo para o mais passivo. Por isso a necessidade de se autocontrolar e transmitir sinais positivos, uma vez que a demonstração de emoção causa impacto imediato nas pessoas que estão ao redor. De acordo com Oliveira (2011), deve-se interagir com facilidade e utilizar essas competências para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipa.

O conceito de inteligência emocional introduzido por Goleman (2001) evidencia-a como sendo um conjunto abrangente de competências e capacidades que guiam a gestão do desempenho em locais de trabalho. É a capacidade de reconhecer sentimentos em si mesmo e nos demais, e gerir esses sentimentos ao trabalhar com o outro.

Para Goleman, citado por Araújo, Silva, Simone & Torales (2012), utilizar a inteligência emocional é ter competência para o trabalho em equipa, exercitando frequentemente o diálogo e a autoanálise a fim de permitir que o indivíduo se mantenha em equilíbrio consigo mesmo e com os outros. Desta forma é possível interagir com os demais, trabalhar em grupo, tolerar situações difíceis e de conflito, fortalecer vínculos afetivos, estabelecer empatia, controlar os impulsos e manter níveis adequados de humor.

Investigações identificaram a contribuição da EI para a criatividade e o comportamento de solução de problemas entre os membros da equipa (Barczak, Lassk & Mulki, 2010; Jordan & Troth, 2002; Jordan & Troth, 2004; Rapisarda, 2002; Troth et al., 2012).

A inteligência emocional conecta a emoção e a cognição com o objetivo de melhorar as relações humanas e, desta forma, consegue melhorar também o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e o desempenho da equipa (Jordan e Lawrence, 2009).

Aveleira (2013) cita a investigação de Goleman (2001) com 200 companhias multinacionais, a qual descobriu que os líderes efetivos com elevado nível de inteligência emocional se distinguem positivamente. A pesquisa indicou que sem a IE, os líderes podem ter sido bem treinados, possuírem uma mente incisiva, serem propagadores de boas ideias, mas não serão líderes bem-sucedidos com rapidez.

Considerando as ideias de inteligência emocional apresentadas, foi utilizado o modelo adaptado de Jordan e Lawrence (2009) e de Zhang, Cao & Wang (2018), os quais se concentraram nas competências relativas a lidar com as próprias emoções e competências relacionadas a lidar com as emoções de outras pessoas.

As competências relacionadas com as próprias emoções envolvem competências intrapessoais, incluindo a autoconsciência emocional e as competências relacionadas com a gestão das emoções dos outros, e se baseiam nas competências interpessoais, como a comunicação e resolução de conflitos (Gardner, 1983 citado por Jordan and Lawrence, 2009).

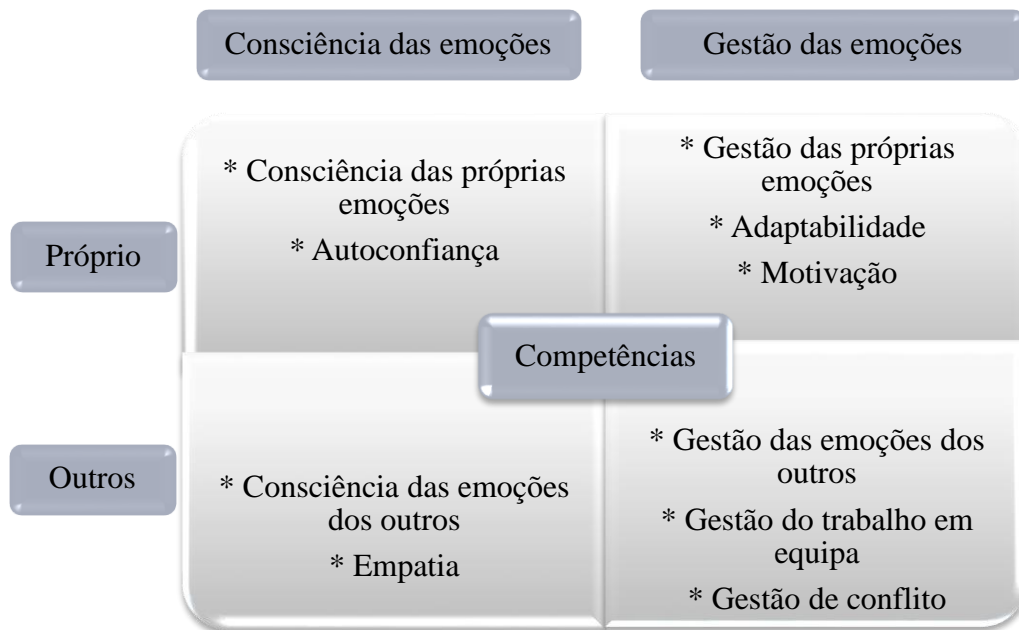


Figura 1- Modelo de inteligência emocional utilizado

Fonte: Adaptado de Jordan e Lawrence (2009) e Zhang et al. (2018)

Dessa maneira, Mersino (2009) evidencia que ao trabalhar com projetos é quase impossível terminá-los sem vivenciar emoções, pois os projetos são construídos por pessoas, as quais possuem sentimentos. E estes, de acordo com Cooper (1997) proporcionam informações vitais e proveitosas.

Zhang et al. (2018) argumentam que para um líder que possui consciência das suas próprias emoções é mais fácil identificar seus estados emocionais e os efeitos deles sobre si e sobre os outros, e com base nessa consciência, consegue gerir suas emoções para evitar pensamentos e atitudes negativas. Já a consciência das emoções dos outros auxilia o líder a entender as pessoas e envolvê-las num ambiente de trabalho menos conflituoso, aprimorando suas competências de liderança. Neste sentido, algumas hipóteses são formuladas.

H1: A Consciência das próprias emoções (OwnA) tem efeitos positivos na gestão das próprias emoções (OwnM).

H2: A Consciência das emoções dos outros (OthA) tem efeitos positivos na gestão das emoções dos outros (OthM).

2.3. Inteligência emocional na gestão de projetos

Os projetos são formados muitas vezes por equipas multiculturais e multidisciplinares, recebem pressões do trabalho e convivem com conflitos trabalho-família, e todos estes

aspectos originam um maior stress nos trabalhadores. Assim sendo, as empresas focam-se na implementação de modelos de inteligência emocional para suavizar as atividades realizadas pelos funcionários (Divya, 2013).

As crises e as incertezas são aspetos recorrentes no ambiente de projetos e testam as competências dos gestores de projetos (El-Sabaa, 2001). Considerando a especificidade deste ambiente, Mersino (2009) afirma que é de extrema importância que os gestores de projetos apliquem as competências da inteligência emocional por três motivos:

1. Cada projeto é único, tem início e fim definidos, o que torna o tempo curto para a construção de relacionamentos, exigindo do gestor de projeto competência para avaliar, entender e administrar as emoções, suas e da equipa.
2. O gestor de projeto normalmente não dispõe de tempo para desenvolver relacionamentos sólidos e criar um ambiente positivo para a equipa, o que o força a trabalhar os relacionamentos desde o início dos projetos.
3. O gestor de projeto tem poder e autoridade limitados sobre a equipa de projeto, então necessita usar estratégias, como os princípios de inteligência emocional, para que os membros da equipa alcancem os resultados desejados.

Segundo Maqbool et al. (2017), os gestores de projeto que possuem autoconsciência das emoções conseguem fazer uma boa gestão de relacionamentos, e como resultado, constroem uma equipa eficaz baseada no trabalho em equipa e colaboração. Davis (2011) afirma que gestores de projeto com elevada inteligência emocional provavelmente estarão melhores preparados para resolver problemas e lidar com as mudanças que surgem durante o projeto.

De acordo com o PMI (2017), os gestores eficazes de projetos precisam de adquirir um equilíbrio entre as competências técnicas, interpessoais e conceituais, que o ajudem a analisar as situações e interagir de forma apropriada. A *Project Management Association* (IPMA) por meio do ICB4 (*Individual Competence Baseline*), que é um padrão internacional de competências para gestores de projetos, programas e portfólios, separa 29 competências necessárias para os gestores nos dias atuais em três áreas: Perspectiva, pessoas e prática. Sendo elas respetivamente: competências que envolvem interação com o ambiente, o projeto e as pessoas; competências pessoais e interpessoais (como o gestor interage consigo próprio e com as pessoas ao seu redor); e competências técnicas necessárias para gestão de projetos, programas e portfólios (IPMA, 2015).

Goleman (1998) concluiu que mais de 67% das competências necessárias para obter sucesso no negócio são baseadas em competências emocionais. Os gestores emocionalmente inteligentes levam os membros da equipa e o projeto/organização ao sucesso. (Goleman et al., 2013 citado por Maqbool et al., 2017). Goleman (2002) apresenta resultados que indicam que a inteligência emocional é responsável por aproximadamente 80% das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos.

Para Goleman (2002) estas competências são apresentadas como:

1. Autoconsciência emocional - líderes emocionalmente auto conscientes podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam.
2. Autocontrolo - os líderes dotados de autocontrolo permanecem calmos e continuam com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise.
3. Adaptabilidade - podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleáveis nas ideias de novas informações ou realidades.
4. Otimismo - vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor.
5. Empatia - esses líderes escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro.
6. Gestão de conflitos - os líderes que melhor gerem conflitos são os que fazem com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas para então encontrar um ideal comum.
7. Trabalho em equipa e colaboração - os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, que demonstrem ser solícitos e de cooperação.

No ambiente de projetos, Obradovic et al. (2012) afirma que gestores emocionalmente inteligentes são líderes que possuem efeito emocional benéfico sobre o grupo, pois fazem os membros se sentirem bem, autoconfiantes, emocionalmente conectados uns aos outros e sentem solidariedade entre eles. Graças à empatia destes gestores, os membros da equipa sentem segurança, afiliação da equipa, compreensão e apoio, e isto ajuda a manter o otimismo e a autoconfiança em situações de mudanças, incertezas e crises no projeto.

De facto, o estudo de Siegling et al. (2014) mostra que as pessoas em cargos de liderança ou gestão tendem a ter um nível de inteligência emocional acima da média, indicando-a como

um fator importante no ambiente de negócios. Da mesma forma, Barry e du Plessis (2007) validaram por meio de pesquisas com gestores de projetos que a inteligência emocional é retratada como um elemento crítico para os mesmos. Seguindo esta ideia, Sunindijo Hadikusumo & Ogunlana (2007) realizaram uma pesquisa com os gestores de projetos do segmento de construção e constataram que a inteligência emocional contribui de forma positiva para as competências consideradas chaves na atividade de gestão de projetos, como a comunicação e a gestão de conflitos. Mishra e Mohapatra (2010) indicam a inteligência emocional como um fator a ser levado em consideração pelas organizações em seus processos seletivos. Rezvani & Khosravi (2018) estabeleceram que a inteligência emocional individual é um fator crucial que determina o desempenho de projetos de construção em larga escala. Isso porque as pessoas com elevada inteligência emocional podem promover um ambiente emocional favorável que aumente os níveis de desempenho (Troth et al., 2012).

Pesquisas existentes destacaram a importância da IE na obtenção de resultados bem-sucedidos em projetos (Clarke, 2010; Mazur et al., 2014; Maqbool et al., 2017; Muller e Turner, 2007; Rezvani et al., 2016; Wu et al., 2017; Rezvani & Khosravi, 2018; Khosravi et al., 2020).

Conforme Love, Hardin, Koo & Morse (2011) e Rezvani et al. (2016) citados por Zhang et al. (2018), estudiosos e profissionais perceberam recentemente que a gestão de operações não é uma solução milagrosa, e que a inteligência emocional faz parte de um conjunto de competências chave de gestão que contribuem para o sucesso do projeto. Por isso, este estudo pretende avaliar as hipóteses a seguir:

H3: A Gestão das próprias emoções (OwnM) está relacionada positivamente com o sucesso do projeto.

H4: A Gestão das emoções dos outros (OthM) está relacionada positivamente com o sucesso do projeto.

2.4. Colaboração entre membros da equipa (*Team Member Exchange*)

A colaboração entre membros da equipa (TMX-*Team Member Exchange*) refere-se ao processo de troca recíproca entre os membros da equipa, incluindo um membro que não apenas ajude, dê ideias, tenha disposição para responder, mas que também tenha um certo

grau de informação e reconhecimento de outros membros (Seers 1989 citado por Chen 2018).

Seers (1995) afirma que a colaboração entre membros da equipa de uma organização reflete a percepção geral do indivíduo sobre a qualidade da relação de trabalho dentro da equipa e reflete a relação recíproca e horizontal entre um membro e outros colegas. Portanto, de acordo com Love (2008), representa uma maior qualidade do relacionamento a nível de equipas.

No contexto de colaboração entre membros da equipa, a troca ou o intercâmbio é um comportamento recíproco bidirecional entre um membro e uma equipa (Seers, 1995). Ou seja, os membros fornecem voluntariamente suporte, *feedback* para outros membros da equipa e compartilham ideias sobre eles. Como troca, o outro membro da equipa também recebe informações, assistência e reconhecimento. O intercâmbio entre os membros da equipa é um ato de aprendizagem entre si e há partilha de sentimentos, ideias e opiniões (Chiaburu, Lorinkova & Van Dyne, 2013).

Desse modo, os indivíduos que possuem relacionamentos com a equipa de alta qualidade têm maior probabilidade de ajudar o outro, compartilhar informações, trocar ideias, fornecer *feedback* dentro da equipa de trabalho, compartilhar recursos e oferecer suporte que vai além do necessário para a conclusão da tarefa (Jordan, Feild & Armenakis, 2002; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Seers 1989 citados por Lee, Kim & Koo, 2016).

Seers (1989) argumenta que numa equipa de autogestão, a atitude dos membros e o comprometimento com o trabalho estão relacionados a esse relacionamento recíproco entre os membros da equipa. Portanto, Dierdorff, Bell & Belohlav (2011) afirmam que quanto maior a qualidade da colaboração entre membros de equipa, mais forte será a reciprocidade entre os membros.

Nesse sentido, a qualidade da colaboração entre os membros da equipa também está significativamente relacionada à satisfação no trabalho, desempenho individual e funcionamento da equipa, bem como identificação, comprometimento organizacional e taxa de rotatividade dos membros da equipa (Lee et al., 2016).

Ou seja, se o esforço de todos for reconhecido e recompensado por outros membros da equipa, eles estarão mais dispostos a fazer contribuições para alcançar os objetivos da equipa juntos. Pelo contrário, quanto menor a colaboração entre membros de equipa, menor a

probabilidade de os esforços do membro serem respeitados e recompensados por outros, e conseqüentemente menos dispostos a fazer esforços para alcançar os objetivos da equipa. Desta forma, segundo Zou, Tian & Liu (2015), a colaboração entre membros de equipa, reflete o espírito de altruísmo entre os membros da equipa e o espírito de “recompensar a si mesmo”.

Em vez disso, os objetivos da equipa podem ser efetivamente realizados através do poder coletivo. Assim, o processo de interação, assistência mútua e a partilha de informações entre os membros da equipa desempenham um papel crucial na criação de resultados de inovação.

Desta forma, melhorar a colaboração dos membros das equipas de projetos também se traduz na alta criatividade por meio da autoeficácia gerada (Liao et al., 2010 citados por Lee et al., 2016).

Neste sentido, a colaboração entre membros de equipa influencia importantes resultados individuais do trabalho e afeta a produtividade no nível da equipa (Tse e Dasborough, 2008). Conseqüentemente, a qualidade de colaboração entre membros de equipa pode ajudar a melhorar o desempenho geral de uma organização (Lee et al., 2016).

De acordo com Jordan and Lawrence (2009), a consciência emocional e as competências de gestão emocional têm conseqüências importantes para o desempenho dentro das equipas, ajudando a manter relações eficazes e apropriadas com colegas do trabalho, contribuindo para melhor troca de informações e tomada de decisões em equipas e facilitando a resolução de conflitos na equipa. A inteligência emocional pode facilitar coesão e colaboração entre os membros da equipa e é essencial para o desempenho do projeto (Troth et al., 2012 citados por Rezvani e Khosravi, 2019; Khosravi et al., 2020). Desta forma, o estudo procura avaliar as seguintes hipóteses:

H5: A gestão das próprias emoções (OwnM) relaciona-se positivamente com a colaboração entre membros da equipa (TMX).

H6: A gestão das emoções dos outros (OthM) relaciona-se positivamente com a colaboração entre membros da equipa (TMX).

H7: A colaboração entre membros da equipa (TMX) está relacionada positivamente com o sucesso do projeto.

2.5. Coesão da equipa

A coesão da equipa é determinada como a soma total de forças ou a atração que atua sobre os membros para permanecerem na equipa e trabalharem juntos (Bird, 1986; Eys, Burke, Carron & Dennis, 2006). A coesão da equipa é descrita como as tendências dos membros do grupo para construir laços sociais que resultam no desejo de permanecerem unidos (Casey-Campbell & Martens, 2009). A coesão da equipa ou do grupo foi definida por O'Reilly, Caldwell & Barnett (1989) como um componente essencial da integração social do grupo, incluindo a atração percebida de um indivíduo pela equipa, satisfação com outros membros do grupo e a visão da interação social entre os membros da equipa. Segundo Carron, Brawley & Widmeyer (1998) a coesão é um processo dinâmico que se reflete em parte pela tendência de um grupo de se unir e permanecer unido na busca dos seus objetivos comuns e/ou na satisfação das necessidades afetivas dos membros.

Carron, Brawley & Widmeyer (1985) decompõe a coesão em dois tipos diferentes ou duas forças distintas que agem para que os membros permaneçam em grupo. Um tipo é orientado para a execução das tarefas, ou seja, são os esforços coletivos da equipa, o quão os membros trabalham juntos para alcançar os objetivos comuns, e o outro tipo refere-se ao lado social, aos aspetos do relacionamento e afinidades entre os membros da equipa, como os membros do grupo sentem-se confortáveis na companhia uns dos outros, quanto gostam de pertencer ao grupo.

O modelo de coesão desenvolvido por Carron, Bray & Eys (2002) separa as dimensões social e tarefa, e considera aspetos individuais e grupais, delimitando-o sob quatro vertentes.

1. Integração do grupo em relação aos aspetos sociais,
2. Integração do grupo em relação à tarefa,
3. Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais,
4. Atração ao grupo em relação à tarefa.

Sendo que as duas primeiras vertentes, relacionadas a integração do grupo, refletem as perceções individuais sobre as semelhanças e integração dentro do grupo. Já as duas últimas, associadas à atração individual para o grupo, dizem respeito às motivações pessoais para manter o grupo unido.

De acordo com Eys et al. (2006) a coesão de equipa pode ser baseada na tarefa ou para fins sociais, mas todos no grupo têm o mesmo objetivo. Desse modo, é essencial para as equipas

que exista coesão (Beal, Cohen, Burke e McLendon, 2003; Chiochio e Essiembre, 2009). Mullen e Copper (1994) citados por Barbosa e Puentes-Palácios (2018) apontaram alguns fatores que estão vinculados à coesão, como a atração interpessoal, o comprometimento com a tarefa e o orgulho do grupo.

Pesquisas anteriores sobre o assunto identificaram uma alta correlação entre coesão de equipa e desempenho do grupo (Huang, 2009). Pois, consoante Levin e Moreland (1990), os grupos podem ter mais sucesso e alcançar melhores desempenho da equipa fortalecendo sua coesão. Estudos em diversas equipas não ligadas a projetos (como militares, desporto, vendas, etc.) feitos por Mullen e Copper (1994) demonstraram que a relação da coesão e desempenho foi altamente significativa e positiva, e esse efeito foi mais forte em grupos menores do que em grupos maiores. Estes resultados foram identificados também por pesquisadores como (Carron et al., 1998; Beal et al., 2003; Langfred, 2004; Yang e Tang, 2004; Huang, 2009; Evans & Dion, 2012; Wise, 2014).

A coesão apresenta-se de forma relevante quando se avaliam indicadores como desempenho, satisfação no trabalho e interdependência de tarefas (Gully, Devine & Whitney, 2012; Picazo, Gamero, Zorzona & Peiró, 2015). Sendo uma característica importante nos modelos sobre efetividade (Jordan, Feild, e Armenakis, 2002) e considerada um indicador de viabilidade da equipa por estar associada ao aumento da satisfação da equipa, diminuição da rotatividade e dos comportamentos de cidadania organizacional, e aumento do desempenho (Aoyagi, Cox, e McGuire, 2008; Forsyth e Burnette, 2010; Martínez e Cifre, 2016).

De acordo com Wolfe & Box (1987) citados por Moreira (2016), em uma organização, equipas com alta coesão possuem melhor desempenho e oferecem maiores recompensas aos seus membros porque precisam se dedicar menos para manter o grupo conciso, e conseguem direcionar os seus esforços para realizar as tarefas e alcançar os objetivos comuns ao invés de direcioná-los para a resolução de conflitos internos.

Da mesma forma, Langfred (2004) citado por Wise (2014), argumenta que equipas de alto desempenho possuem alta coesão do grupo e seus membros estão fortemente vinculados. Já as equipas de baixo desempenho partilham uma rede social com falhas.

Estes defeitos das equipas pouco coesas podem dificultar a transferência de informações, conhecimentos, oportunidades ou recursos. Além disso, quando há conflitos de relacionamento em uma equipa, não é provável que os membros tentem resolver problemas

do grupo porque não gostam um outro (Langfred, 2004 citado por Wise, 2014; Chang, Jia, Takeuchi & Cai, 2014). Ou seja, indivíduos que não possuem senso de coesão com a equipa, devido a desconfiança, aversão, desinteresse ou outras razões, são menos motivados e têm menor probabilidade de participar de ações para “formação de equipas”, que possibilitam aspetos positivos para o grupo (Salas, Grossman, Hughes & Coultas, 2015) e podem até ampliar o lado negativo do trabalho em equipa, como perda de processo e de relacionamentos (Mueller, 2012).

Entretanto, ao aumentar a coesão da equipa e os laços sociais dos membros, o conflito de relacionamento pode ser reduzido e as equipas podem melhorar seu desempenho (Huang, 2009). Com uma forte coesão, o grupo estará mais motivado a coordenar e realizar as atividades, e assim, a equipa pode ser mais bem-sucedida no desempenho das tarefas atribuídas (Sanko, 2015 citado por Barbosa e Punte-Palácios, 2018). Desse modo, é provável que os membros da equipa se comuniquem de forma mais eficaz, desenvolvendo ideias ou opiniões mais inovadoras (Huber, 1991 citado por Chang et al., 2014), pois equipas coesas criam um contexto partilhado onde os indivíduos podem interagir uns com os outros mais facilmente (Nonaka, 2007 citado por Chang et al., 2014) e o grupo beneficia-se com novos conhecimentos, informações e competências para melhorar o desempenho e a produtividade da equipa (Chang et al., 2014).

Desta forma, são formuladas as hipóteses a seguir para avaliação neste trabalho.

H8: A coesão de equipa está relacionada positivamente com a colaboração entre membros da equipa (TMX).

H9: A coesão da equipa está relacionada positivamente com o sucesso do projeto.

2.6. Liderança diretiva

De acordo com Hersey e Blanchard (2007), a liderança é o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para alcançar um objetivo em uma dada situação. O estilo de liderar conhecido como liderança diretiva é, segundo House (1971) citado por Mahdi, Mohd & Almsafir (2014), o comportamento de um líder que dá diretrizes completas e essenciais sobre um determinado assunto para uma certa situação. As perguntas como “o que fazer, como fazer, onde fazer, quando fazer e quem deve fazer” são claramente especificadas. Esse estilo de liderança é orientado para tarefas, com tendência de controlar

discussões, dominar interações, tomar decisões e direcionar pessoalmente a conclusão de tarefas (Cruz, Henningsen, & Smith, 1999 citados por Wendt, Euwema & Emmerik, 2009; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006). A gestão do tempo, a pressão para alcançar metas, supervisão próxima e controlo das ações dos subordinados são também características de líderes diretivos (Schmidt & Yeh, 1992; Burke et al., 2006; Wendt et al, 2009).

Segundo House 1996 citado por Araújo, Silva, Gois, Sousa, Mendonça & Lima (2013), o comportamento diretivo fornece estrutura psicológica aos subordinados, pois os mesmos sabem quais resultados são esperados deles por meio do planeamento e coordenação do trabalho, apresentação de diretrizes específicas e esclarecimento de políticas, regras e procedimentos. Isso implica em algumas atividades que o líder diretivo deve ter em conta, como: esclarecer aos subordinados as metas de desempenho, apresentar recursos pelos quais os subordinados possam efetivamente executar suas tarefas, esclarecer padrões pelos quais a performance dos subordinados será avaliada, esclarecer expectativas coletivas acerca do que é e do que não é de responsabilidade do subordinado e, decidir o uso de recompensas e punição contingentes à performance do subordinado.

O comportamento da liderança diretiva reduz a ambiguidade de papéis do subordinado e clarifica a sua perceção acerca do grau no qual seus esforços resultam em uma performance bem-sucedida e no alcance dos objetivos (Araújo et al., 2013). Esse tipo de liderança concentra-se em fornecer instruções detalhadas com o objetivo de os subordinados seguirem as suas instruções, facilitar a realização de tarefas para os seguidores, fornecendo-lhes orientações específicas e relevantes para o seu papel na equipa (Fiedler, 1968; Yuhl, 1998 e Kahai et al., 2004 citados por Lorinkova, Pearsall & Sims, 2012). E contribuem para a produtividade a nível individual e da equipa, dependendo de algumas contingências (Burke et al., 2006) e das competências do líder (Mumford & Hunter, 2005).

O líder diretivo, portanto, atua em ambiente de projetos como um mecanismo de coordenação para a equipa, e provavelmente será beneficiado pelo rápido desempenho inicial da equipa, concentrando a atenção dos membros da equipa na execução de suas tarefas específicas (Lorinkova et al., 2012).

Desse modo, as equipas com um líder diretivo são capazes de manter seu foco no desempenho de tarefas, contando com a orientação fornecida pelo líder. Ou seja, em ambiente de projetos, a liderança diretiva para a fase do projeto de compilação de funções é

mais eficaz (Oedzes, Van der Vegt, Rink & Walter, 2018), e leva a um melhor desempenho da equipa (Lorinkova et al., 2012). Segundo ainda o mesmo autor, projetos de curto prazo ou em situações de emergência, o líder diretivo pode ser mais apropriado pois a equipa precisa agir rapidamente, com alto nível e não podem arcar com atrasos ou erros de equipas capacitadas.

Neste sentido, o estudo pretende analisar as seguintes hipóteses.

H10: A liderança diretiva está relacionada de forma positiva com a colaboração entre membros da equipa.

H11: A liderança diretiva está relacionada de forma positiva com a coesão de equipas.

2.7. Sucesso do projeto

De acordo com Jugdev & Muller (2005), Muller & Turner (2007) e Turner (2009), para entender o que seria sucesso do projeto é necessário definir os critérios de sucesso e os fatores de sucesso para o projeto. Os critérios de sucesso do projeto são as variáveis dependentes através das quais se mede o sucesso de um projeto, e os fatores de sucesso do projeto são as variáveis independentes que influenciam o sucesso de um projeto.

Devido a diversidade de culturas, capacidades e ambientes no mundo em desenvolvimento, o desafio tem sido encontrar soluções que funcionem para todos. A OECD - *Organization for Economics and Cooperative Development* (2008) sugeriu que soluções de “tamanho único” não podem ser encontradas, ou seja, não existe um conjunto comum de critérios de sucesso do projeto ou fatores de sucesso do projeto que possam ser aplicados a todos os projetos (Khan, Turner & Magsood, 2013).

O *Project Management Institute* (PMI, 2017) define o sucesso do projeto como o balanceamento entre a qualidade do projeto, âmbito, tempo e custo, atendendo às preocupações e expectativas dos *stakeholders*. Ika (2009) argumenta que os critérios do "triângulo de ferro" dominaram o conceito de sucesso do projeto entre os anos 1960 e 1980, entretanto outros critérios são também importantes, como benefícios para organização, satisfação do utilizador final, benefícios para os *stakeholders*, benefícios de projeto pessoal, objetivos estratégicos da organização e sucesso do negócio.

Segundo Khosravi et al. (2020) não há consenso na literatura de gestão de projetos em relação aos critérios apropriados para medir o desempenho do projeto. Isso ocorre porque essa medida geralmente depende dos pontos de vista dos gestores de projeto ou de outras partes interessadas importantes (Wu et al., 2017; Zhang e Fan, 2013). No entanto, os estudiosos propuseram recentemente medidas alternativas de desempenho do projeto, como a satisfação do cliente e as competências humanas dos trabalhadores do projeto ou das partes interessadas.

Sendo assim, Shenhar et al. (1997) citados por Russo e da Silva (2019) sugeriram que o sucesso é composto por várias dimensões e cada uma delas possui diferentes critérios, como descrito a seguir:

- Dimensão: Impacto no cliente
 - Critérios: satisfazer as especificações operacionais e técnicas (o âmbito do projeto), suas necessidades, resolver os maiores problemas operacionais, e a utilização com satisfação do resultado do projeto pelo cliente após a implantação.
- Dimensão: Sucesso para a organização
 - Critérios: nível de sucesso comercial e aumento na parcela do mercado satisfeito.
- Dimensão: Preparação para o futuro
 - Critérios: abertura de novos mercados, abertura de uma nova linha de produtos e o desenvolvimento de uma nova tecnologia.

Os mesmos autores incluíram em 2007, a dimensão de impacto na equipa do projeto, sendo os critérios: satisfação da equipa em trabalhar no projeto, o desenvolvimento das competências, o crescimento profissional obtido e a retenção do time para projetos futuros. (Russo e da Silva, 2019)

Da mesma forma, Khan et al. (2013) desenvolveram um modelo de fatores de sucesso organizado em cinco dimensões. Este modelo contém os três critérios do "triângulo de ferro" (tempo, custo e âmbito) na dimensão número um (eficiência do projeto) e mais quatro dimensões de sucesso do projeto:

1. Eficiência do Projeto
2. Benefícios organizacionais,

3. Impacto do projeto,
4. Satisfação do(s) *Stakeholder(s)*, e
5. Potencial futuro.

Bannerman (2008) propôs uma estrutura que permite que o sucesso do projeto seja determinado em etapas importantes em diferentes momentos após o encerramento do mesmo e sob diferentes perspectivas dos *stakeholders*. Os marcos principais dessa estrutura estão relacionados ao próprio projeto (os processos utilizados e sua eficácia na entrega do projeto dentro das principais restrições), ao produto ou principal produto final produzido pelo projeto (seu ajuste às especificações e finalidade, bem como à aceitação e uso) e os benefícios organizacionais (alcance dos objetivos de negócios e geração de valor estratégico).

Contudo, a percepção do sucesso do projeto altera-se na visão de cada *stakeholder*, dependendo do momento e de seus objetivos pessoais (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001; Muller & Turner, 2007). Segundo Sanchez et al. (2017) citados por Russo e da Silva (2019), o sucesso do projeto está vinculado à expectativa dos *stakeholders* na entrega do projeto com relação a critérios financeiros, de inovação, de qualidade e de flexibilidade. Por isso, é importante entender a visão de todos os envolvidos no projeto para definir o que seria o sucesso do projeto em cada caso (Russo e da Silva, 2019).

Wu et al. (2017) consolidam no quadro a seguir a visão de diversos autores sobre o significado de sucesso do projeto e sua alteração durante as últimas décadas.

Tabela 1- Definição de Sucesso do projeto ao longo das décadas

Autor	Definição
Pinto & Pinto (1991)	O sucesso do projeto abrange qualidade, tempo, custo e satisfação dos participantes do projeto.
Shenhar et al. (1997)	O sucesso do projeto envolve a eficiência do projeto, o impacto no cliente, o sucesso nos negócios e o sucesso futuro.
Dvir & Lechler (2004)	O sucesso do projeto está intimamente relacionado à formulação das normas de requisitos e à formulação de normas técnicas.
Bryde & Robinson (2005)	O sucesso do projeto inclui pré-sucesso, conclusão e operação bem-sucedidas
Kim & Reinschmidt (2011)	O principal indicador de sucesso do projeto é a satisfação do cliente, com qualidade, duração, custo e outros indicadores rígidos sendo indicadores secundários.

Sato & Chagas (2014)	Existem cinco critérios para o sucesso do projeto: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipa, sucesso comercial e preparação para o futuro.
Berssaneti & Carvalho (2015)	As medições de sucesso do projeto incluem triângulo de ferro "tempo-custo-qualidade" e satisfação do cliente.
Joslin & Muller (2015)	O sucesso do projeto inclui eficiência do projeto, benefícios organizacionais, impacto do projeto, satisfação dos <i>stakeholders</i> e potencial futuro.
Jiang et al. (2016)	As medidas do sucesso do projeto incluem o triângulo de ferro, satisfação dos <i>stakeholders</i> , e potenciais oportunidades de cooperação.
Carvalho & Rabechini (2017)	O sucesso do projeto contém eficiência do projeto, impacto nos clientes, impacto na equipa, negócios diretos e sucesso, redução de danos ambientais e preparação para o futuro.
Luo et al. (2017)	O sucesso do projeto inclui tempo, custo, qualidade, saúde e segurança, desempenho ambiental, satisfação dos participantes, satisfação do cliente e valor comercial.

Fonte: Adaptado de Wu et al. (2017)

2.8. Modelo de Investigação

Da revisão de literatura surgiram hipóteses de investigação que foram deduzidas, fundamentadas e desenvolvidas, pelo que se apresenta o modelo conceptual de investigação proposto na figura seguinte.

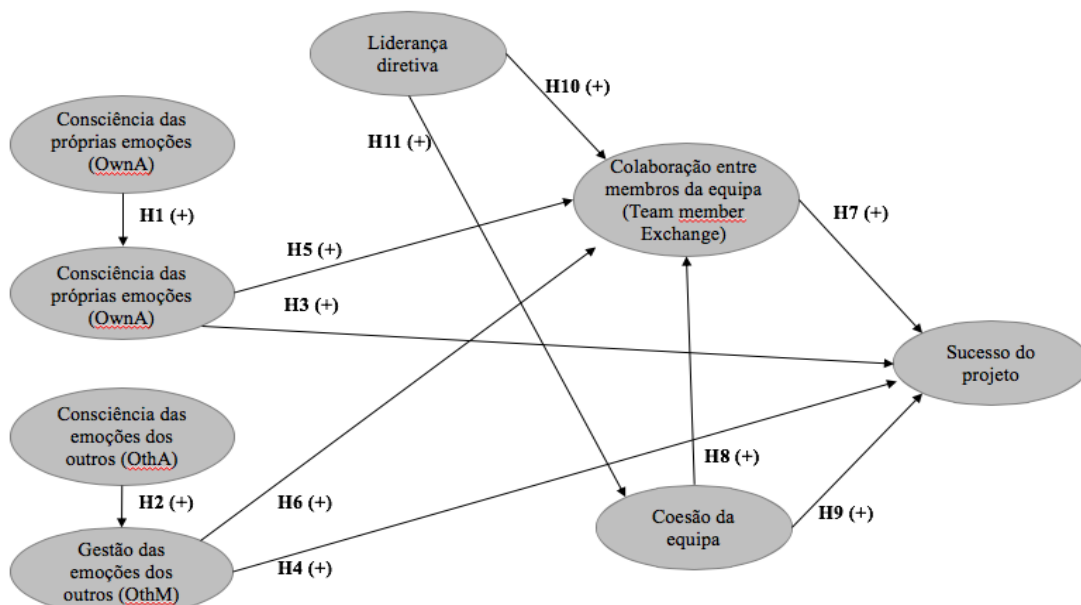


Figura 2- Modelo de investigação proposto

Fonte: Elaboração própria (2019)

A seguir encontra-se o resumo das hipóteses formuladas.

H1: A Consciência das próprias emoções está relacionada positivamente com a Gestão das próprias emoções.

H2: A Consciência das emoções dos outros está relacionada positivamente com a Gestão das emoções dos outros.

H3: A Gestão das próprias emoções está relacionada positivamente com o sucesso do projeto.

H4: A Gestão das emoções dos outros está relacionada positivamente com o sucesso do projeto.

H5: A Gestão das próprias emoções relaciona-se positivamente com a colaboração entre membros da equipa.

H6: A Gestão das emoções dos outros relaciona-se positivamente com a colaboração entre membros da equipa.

H7: A Colaboração entre membros da equipa está relacionada positivamente com o sucesso do projeto.

H8: A coesão de equipa está relacionada positivamente com a colaboração entre membros da equipa.

H9: A coesão da equipa está relacionada positivamente com o sucesso do projeto.

H10: A Liderança diretiva está relacionada de forma positiva com a colaboração entre membros da equipa.

H11: A Liderança diretiva está relacionada de forma positiva com a coesão de equipas.

3. Metodologia

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos e critérios utilizados na investigação para alcançar os objetivos propostos no estudo.

3.1. Caracterização do estudo

O método de investigação utilizado neste trabalho foi o dedutivo. De acordo com Collis & Hussey (2003), na investigação dedutiva um conceito e uma estrutura teórica são desenvolvidos e testados de forma empírica. Este método possibilita a aquisição do conhecimento da elaboração da lógica de hipóteses e a sua confirmação ou negação (Kauark, Manhães & Medeiros, 2010).

A finalidade da investigação classifica-se como sendo de abordagem metodológica confirmatória. Na abordagem confirmatória apresenta-se uma série de alternativas, que à priori são as hipóteses sobre o tema de estudo, as quais serão testadas por meio da análise de dados recolhidos para o efeito, com o objetivo de verificar se as teorias acerca do tema são suportadas pelos fatos (Jaeger & Halliday, 1998).

De acordo com o objetivo deste estudo, o tipo de pesquisa utilizado foi a conclusivo-causal de natureza transversal. Para Malhotra (2010) esse tipo de pesquisa fornece esclarecimentos para compreender uma determinada problemática, onde as informações obtidas são direcionadas para a realização de uma pesquisa conclusiva.

Tendo em vista a abordagem do problema deste trabalho, a pesquisa classifica-se como quantitativa, a qual de acordo com Collis & Hussey (2003) e Kauark et al. (2010), são aquelas nas quais as informações recolhidas podem ser quantificadas e mensuradas, permitindo organizar, classificar e tabular os dados com o propósito de submetê-los às técnicas estatísticas para depois analisá-los.

3.2. Etapas da investigação

Esta investigação foi dividida em duas etapas, onde na primeira delas procedeu-se a revisão da literatura disponível em livros, periódicos, artigos, dissertações e teses académicas que abordem de forma isolada ou integrada os seguintes temas: inteligência emocional, gestão de projetos, colaboração entre membros da equipa, coesão da equipa e sucesso do projeto.

Toda a literatura encontrada serviu para a formulação de hipóteses, da estruturação do modelo e também do questionário utilizado na pesquisa.

Num segundo momento, foi elaborado um questionário que foi divulgado à população alvo, ou seja, aos gestores de projetos. A partir dos dados coletados, foi efetuada uma análise estatística, foram feitos diversos testes e ajustes de modelo pertinentes. Por fim, os resultados foram discutidos e confrontados frente ao referencial teórico apurado.

3.3. População e amostra

Segundo Hair, Babin, Money & Samouel (2005), a população alvo de uma investigação é o grupo de objetos e elementos relevantes para alcançar o objetivo da pesquisa. Já a amostra, de acordo com Malhotra (2010), consiste na representação dos elementos da população alvo selecionados para análise.

Neste estudo a população alvo é composta por gestores de projetos que desenvolvem a sua atividade no Brasil e em Portugal. Assim, a amostra deste trabalho é considerada não probabilística por conveniência.

3.4. Instrumentos e procedimentos para recolha de dados

O instrumento utilizado para a recolha dos dados foi o questionário, elaborado na plataforma *Google Forms*, conforme apresentado no anexo A. O questionário foi composto em uma primeira seção por escalas *likert* de 5 pontos, já utilizadas por outros autores, variando de (1) Discordo totalmente até (5) Concordo totalmente e que são apresentados na tabela 2. A segunda seção do questionário foi elaborada para caracterizar os inquiridos.

Após o questionário elaborado, foi enviado a 3 pessoas a fim de fazer um pré-teste. Com o questionário testado, deu-se início ao procedimento de recolha de dados por meio da disseminação online do mesmo em grupos específicos de Gestores de projetos, em redes sociais/profissionais como *Facebook* e *Linkedin* e também para a rede de contatos da autora e orientadores. Junto a isso, o questionário foi também distribuído em papel no evento *Project You 2019* da Associação Portuguesa de Gestão de Projetos (APOGEP) para gestores de projeto, realizado em Lisboa, Portugal. A recolha de dados ocorreu entre os meses de julho de 2019 a outubro de 2019

3.4.1. Estrutura do questionário

Apresenta-se na tabela 2 os itens do questionário assim como o constructo a que se referem esses itens.

Tabela 2- Estrutura do Questionário

Questão	Descrição	Constructo	Referência
Q01	Eu consigo explicar as minhas emoções aos membros da minha equipa	Consciência das próprias emoções (OwnA)	Jordan & Lawrence (2009)
Q02	Eu consigo discutir as minhas emoções com os outros membros da equipa		
Q03	Se eu me sentir em baixo, sei dizer aos membros da equipa o que me fará sentir melhor		
Q04	Eu consigo conversar com os outros membros da equipa sobre as minhas emoções		
Q05	Eu respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que eu ache que eles estão errados	Gestão das próprias emoções (OwnM)	Jordan & Lawrence (2009)
Q06	Quando estou frustrado(a) com outros membros da equipa, consigo superar a minha frustração		
Q07	Ao decidir sobre um conflito, tento ver todos os pontos de vista antes de chegar a uma conclusão		
Q08	Eu ouço as ideias dos outros membros da equipa	Consciência das emoções dos outros (OthA)	Jordan & Lawrence (2009)
Q09	Eu consigo identificar os sentimentos verdadeiros dos membros da equipa, mesmo que eles tentem escondê-los		
Q10	Eu sou capaz de descrever com precisão o modo como os membros da equipa se estão a sentir		
Q11	Quando falo com um membro da equipa, posso avaliar os seus verdadeiros sentimentos por meio da sua linguagem corporal		
Q12	Eu percebo quando os membros da equipa não dizem o que gostariam	Gestão das emoções dos outros (OthM)	Jordan & Lawrence (2009)
Q13	O Meu entusiasmo pode ser contagioso para os membros de uma equipa		
Q14	Eu sou capaz de animar os membros da equipa quando eles se sentem em baixo		
Q15	Eu posso fazer com que os colegas de equipa partilhem do meu entusiasmo por um projeto		
Q16	Eu entusiasmo os outros membros da equipa	Liderança direta	Wendt et al. (2009)
Q17	Os membros da equipa seguem as minhas instruções com precisão		
Q18	Motivo a equipa, informando-a sobre o que acontecerá se o trabalho não for satisfatório		
Q19	Peço que os membros da equipa enviem relatórios detalhados das suas atividades		
Q20	Tomo a maioria das decisões pela equipa		
Q21	Supervisiono a equipa muito de perto		
Q22	Considero que o supervisor tem que estabelecer metas e objetivos, caso contrário os subordinados serão passivos e não conseguirão realizar nada		
Q23	Espero que as minhas instruções sejam executadas imediatamente		

Questão	Descrição	Constructo	Referência
Q24	Os membros da equipa costumam pedir ajuda aos seus colegas	Colaboração entre membros da equipa	Gerlach, Rödiger, Stock & Zacharias (2016)
Q25	Frequentemente os membros da equipa oferecem ajuda extra aos seus colegas		
Q26	Os membros da equipa estão dispostos a terminar o trabalho atribuído aos seus colegas		
Q27	Eu estou disposto a terminar o trabalho atribuído aos membros da equipa		
Q28	Existe uma atmosfera amigável entre as pessoas da equipa	Coesão da equipa	Wendt et al. (2009)
Q29	As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras		
Q30	As pessoas da minha equipa são calorosas e amigáveis		
Q31	As pessoas da minha equipa tratam-se com respeito		
Q32	As pessoas trabalham juntas como uma equipa		
Q33	As pessoas cooperam entre si		
Q34	As pessoas estão dispostas a partilhar os seus recursos		
Q35	As pessoas quase sempre falam bem da equipa		
Q36	As pessoas têm orgulho de pertencer ao grupo		
Q37	Os meus últimos projetos foram concluídos dentro do prazo	Sucesso do Projeto	Aga, Noorderhaven & Vallejo (2016)
Q38	Os meus últimos projetos foram concluídos de acordo com o orçamento		
Q39	Os resultados dos meus projetos são utilizados pelos destinatários pretendidos		
Q40	Os resultados dos últimos projetos foram satisfatórios		
Q41	Os resultados dos últimos projetos foram eficientes ou eficazes		
Q42	Os projetos resolveram o problema para o qual foram desenvolvidos		
Q43	Fiquei satisfeito com o processo pelo qual os projetos foram implementados		
Q44	Os membros da equipa ficaram satisfeitos com o processo pelo qual estes foram implementados		
Q45	Nos últimos projetos os problemas foram prontamente resolvidos		
Q46	Os últimos projetos que geri melhoraram o desempenho dos clientes		
Q47	Os projetos causaram um impacto positivo visível nos clientes		
Q48	As especificações dos projetos foram atendidas no momento da entrega		
Q49	Os clientes ficaram satisfeitos com os resultados do projeto		
Q50	Os principais contratantes dos projetos ficaram satisfeitos com os resultados da implementação do projeto		

Além das questões principais deste estudo, foram incluídas questões que serviram para caracterizar a amostra que compõe este estudo. Assim, procurou-se caracterizar os inquiridos acerca de:

- Género
- Anos de experiência como Gestor de Projetos
- Nº Projetos geridos por si e já finalizados
- Países onde trabalha ou trabalhou como Gestor de Projetos
- Escolaridade

- Idade
- Área predominante dos projetos que geriu
- Número de membros (em média) na equipa de projeto
- Indicação se os membros da equipa do projeto foram partilhados com outras equipas

4. Procedimentos e análise dos dados

Neste capítulo do trabalho serão apresentados os procedimentos usados para a análise dos dados obtidos por meio do instrumento de recolha de dados.

4.1. Caracterização da amostra

Conforme citado no capítulo anterior, os dados foram obtidos com auxílio da plataforma *Google Forms* e também em papel. O processo de recolha de dados ocorreu entre os meses de julho e outubro de 2019. No total, obtiveram-se 86 respostas de gestores de projeto.

Após a recolha dos dados, estes foram inseridos e organizados em Microsoft Excel e, com o uso do software IBM SPSS Statistics fez-se a análise descritiva das respostas e a caracterização da amostra, como apresentado a seguir.

As tabelas a seguir apresentam as informações recolhidas sobre os gestores de projetos.

Tabela 3- Género dos respondentes

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Masculino	53	61,6	61,6	61,6
Feminino	33	38,4	38,4	100
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

No total da amostra, aproximadamente 62% são gestores de projeto do género masculino e 38% são do género feminino, como apresentado na tabela 3.

Tabela 4- Faixa etária dos respondentes

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
21 a 30 anos	16	18,6	18,6	18,6
31 a 40 anos	23	26,8	26,8	45,4
41 a 50 anos	32	37,2	37,2	82,6
51 a 65 anos	15	17,4	17,4	100
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

A tabela 4 apresenta a faixa etária dos inqueridos e a quantidade de gestores de projeto de cada faixa etária. É possível observar que 18,6% da amostra possui entre 21 a 30 anos, 26,8% dos inqueridos encontram-se na faixa etária entre 31 a 40 anos, a maior parte da amostra,

37,2% possui entre 41 a 50 anos e por fim, 17,4% dos respondentes possuem idades entre 51 a 65 anos. Com estes dados é possível calcular uma idade média de 40 anos para a amostra.

Tabela 5- Grau de escolaridade dos respondentes

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Outras	1	1,2	1,2	1,2
Ensino Secundário	1	1,2	1,2	2,3
Licenciatura	32	37,2	37,2	39,5
Pós-Graduação/ MBA	33	38,4	38,4	77,9
Mestrado	18	20,9	20,9	98,8
Doutoramento	1	1,2	1,2	100
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

A tabela 5 mostra o grau de escolaridade dos respondentes. A amostra deste estudo é composta por 1 gestor de projeto com ensino secundário, 32 gestores com licenciatura, 33 pós-graduados, 18 mestres, 1 gestor de projeto com doutoramento e 1 com outro nível de escolaridade não identificado.

Tabela 6- Anos experiência como gestor de projeto

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
0 a 5 anos	27	31,4	31,4	31,4
5 a 10 anos	16	18,6	18,6	50
10 a 15 anos	14	16,3	16,3	66,3
Mais de 15 anos	29	33,7	33,7	100
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

A tabela 6 apresenta os dados referentes aos anos de experiência como gestor de projetos dos respondentes. Conforme os dados mostram, 27 gestores de projetos possuem 0 a 5 anos de experiência na função, 16 inqueridos atuam como gestor de projetos entre 5 a 10 anos, 14 gestores já estão entre 10 e 15 anos no mercado e 29 gestores de projetos trabalham na área há mais de 15 anos. A amostra possui metade dos respondentes atuando na função há mais de 10 anos e a outra metade no mercado há menos de 10 anos.

Tabela 7- Número de projetos geridos

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
0 a 5 projetos	26	30,2	30,2	30,2
5 a 10 projetos	14	16,3	16,3	46,5
10 a 15 projetos	17	19,8	19,8	66,3
Mais de 15 projetos	29	33,7	33,7	100
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

A tabela 7 refere-se aos números de projetos em média os quais os gestores de projetos geriram nos seus anos de experiência. Assim, 26 gestores de projeto geriram de 0 a 5 projetos durante seus anos de trabalho, 14 respondentes disseram que foram gestores de 5 a 10 projetos enquanto trabalharam ou trabalham na função, 17 gestores de projetos foram responsáveis pela gestão de 10 a 15 projetos nos seus anos de experiência na função e 29 inqueridos afirmaram ter geridos mais de 15 projetos durante suas trajetórias de trabalho como gestores de projeto. Na amostra estudada, 53,4% dos inqueridos geriram mais de 10 projetos ao longo de seus anos de experiência na função.

Tabela 8- Número de membros da equipa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
0 a 5 pessoas	26	30,2	30,2	30,2
5 a 10 pessoas	32	37,2	37,2	67,4
10 a 20 pessoas	16	18,6	18,6	86
Mais de 20 pessoas	12	14	14	100
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

Apresenta-se na tabela 8 os dados sobre o número de membros, em média, dentro da equipa dos projetos geridos. De acordo com as informações obtidas, 26 gestores trabalham ou trabalharam com uma equipa com 0 a 5 pessoas, 32 respondentes foram ou são responsáveis por projetos com equipas de 5 a 10 pessoas, 16 gestores de projetos afirmaram que as equipas com que atuam ou atuaram possuem de 10 a 20 integrantes e 12 gestores foram ou são líderes de equipas de projetos com mais de 20 colaboradores. Na amostra desta investigação, aproximadamente 67% dos respondentes trabalham ou trabalharam com equipas com menos de 10 pessoas.

Tabela 9- Área predominante dos projetos geridos

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Audiovisual	1	1,2	1,2	1,2
Consultoria	1	1,2	1,2	17,4
Customer Success	1	1,2	1,2	18,6
Logística	1	1,2	1,2	84,9
Marketing	1	1,2	1,2	86
Mineração	1	1,2	1,2	91,9
Município e Instituição Financeira	1	1,2	1,2	93
Qualidade	1	1,2	1,2	97,7
Recursos humanos	1	1,2	1,2	98,8
Saúde e Segurança	1	1,2	1,2	100
Energia	3	3,5	3,5	22,1
Outros	3	3,5	3,5	96,5
Meio Ambiente	4	4,7	4,7	90,7
Construção Civil	13	15,1	15,1	16,3
Industrial	16	18,6	18,6	40,7
Informação e Tecnologia	37	43	43	83,7
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

Relacionado a área dos projetos geridos pelos gestores desta amostra, a tabela 9 mostra as principais áreas em que os gestores atuaram. É possível observar que as áreas predominantes desta amostra são a construção civil, com 13 respostas, a área industrial, com 16 respostas e principalmente a área de tecnologia e informação, com 37 respostas. Desta forma, 43% dos gestores atuam ou atuaram como gestores de projetos na área de informação e tecnologia, 18,6% dos gestores trabalham ou trabalharam na área industrial e aproximadamente 15% dos respondentes foram ou são gestores de projetos da construção civil.

Tabela 10- País(es) onde gestores de projetos atuam(ram)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Brasil, Israel , Moscou	1	1,2	1,2	30,2
Brasil, Moçambique	1	1,2	1,2	31,4
França	1	1,2	1,2	32,6
Grécia	1	1,2	1,2	33,7
Portugal, Brasil, Espanha, ...	1	1,2	1,2	96,5
Portugal, UK e Brasil	1	1,2	1,2	97,7
Portugal, Emirados árabes	1	1,2	1,2	98,8
Portugal, França, EAU	1	1,2	1,2	100
Brasil	25	29,1	29,1	29,1
Portugal	53	61,6	61,6	95,3
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

No questionário foi feita uma questão aberta, onde os respondentes indicaram o(s) país(es) principal(is) onde atuaram como gestor de projetos, desta forma, a tabela 10 mostra as respostas obtidas. Como o questionário foi enviado online para gestores de projetos brasileiros e portugueses e também distribuído para gestores em um evento em Portugal, é notável o grande número de respostas com gestores atuando em Portugal e em segundo lugar, no Brasil. Entretanto, os gestores de projetos que formam esta amostra trabalham ou trabalharam também, além de Portugal e Brasil, em países como França, Espanha, Israel, etc.

Por fim, uma questão do inquérito referia-se a partilha de membros da equipa pelo gestor, se o mesmo partilhava seus membros com outros projetos e em que proporção. Desta forma, as variáveis foram traduzidas em:

- 1: Não partilho membros da minha equipa com outros projetos
- 2: Sim, mas são poucos os membros da equipa partilhados
- 3: Sim, mas menos de metade dos membros da equipa
- 4: Sim, a maioria dos membros da equipa

Tabela 11- Membros da equipa partilhados

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1	6	7	7	7
2	27	31,4	31,4	38,4
3	12	14	14	52,3
4	41	47,7	47,7	100
Total	86	100	100	

Fonte: Dados da investigação

A tabela 11 mostra que 6 gestores não partilham ou não partilharam seus membros com outros projetos, 27 gestores partilham poucos membros da sua equipa, 12 gestores de projetos partilham menos da metade dos membros da sua equipa e 41 gestores ou aproximadamente 48% da amostra partilha a maioria dos membros da sua equipa.

4.2. Análise descritiva

As análises das respostas obtidas na investigação relacionadas aos constructos propostos serão apresentadas a seguir.

4.2.1. Inteligência Emocional

Como é apresentado na tabela 12, o constructo de consciência das próprias emoções (OwnA) obteve respostas no mínimo de 1 e no máximo de 5, com as médias das afirmações variando entre 3,22 até 3,92. Ou seja, os gestores possuem alguma consciência das suas emoções.

Já para a o constructo de gestão das próprias emoções (OwnM) também apresentado na tabela 12, a resposta mínima foi 1 e a máxima 5, entretanto as médias foram maiores que o constructo anterior, variando de 3,66 até 4,58. Isso demonstra que a maioria dos gestores de projeto avaliados conseguem gerir suas próprias emoções.

Com relação às variáveis de emoções dos outros, identificados na tabela 12, os gestores de projetos demonstraram ter consciência das emoções dos outros (OthA), porém em um nível mais baixo que têm consciência das suas próprias emoções. Com respostas de mínimo 1 e máximo 5, e com médias menores comparadas ao constructo OwnA, entre 3,15 e 3,68. Porém, no constructo de gestão das emoções dos outros (OthM), as respostas variaram de 2 no mínimo e 5 no máximo, e as médias também foram maiores, variando de 3,63 até 4,10. Ou seja, os gestores de projeto desta amostra conseguem gerir as emoções dos outros mesmo se não conseguirem tomar consciência de todas elas.

A tabela 12 abaixo apresenta os resultados analisados.

Tabela 12- Análise descritiva dos constructos de inteligência emocional

Constructo	Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
OwnA	q1	86	2	5	3,92	0,755
	q2	86	1	5	3,71	0,838
	q3	86	2	5	3,22	0,832
	q4	86	1	5	3,57	0,902
OwnM	q5	86	3	5	4,23	0,588
	q6	86	1	5	3,66	0,862
	q7	86	2	5	4,53	0,627
	q8	86	3	5	4,58	0,519
OthA	q9	86	1	5	3,38	0,828
	q10	86	1	5	3,15	0,819
	q11	86	1	5	3,5	0,808
	q12	86	1	5	3,63	0,752
OthM	q13	86	3	5	4,1	0,633
	q14	86	2	5	3,91	0,625
	q15	86	3	5	3,88	0,562
	q16	86	2	5	3,66	0,713

Fonte: Dados da investigação

4.2.2. Liderança diretiva

Para a variável liderança diretiva foram formuladas sete afirmações apresentadas na tabela 13, onde o mínimo respondido pelos gestores de projeto foi 1 e o máximo 5. As médias das respostas variaram de 2,88 até 3,76. Isso demonstra que a maioria dos gestores de projeto da amostra em estudo não possui muitas características de líderes diretivos.

Tabela 13- Análise descritiva do constructo de liderança diretiva

Constructo	Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Liderança diretiva	q17	86	2	5	3,64	0,649
	q18	86	2	5	3,76	0,718
	q19	86	1	5	2,91	1,025
	q20	86	1	5	2,97	0,951
	q21	86	1	5	3,08	1,02
	q22	86	1	5	3,51	1,125
	q23	86	1	5	2,88	0,975

Fonte: Dados da investigação

4.2.3. Colaboração entre membros da equipa

No constructo de colaboração entre membros da equipa, apresentado na tabela 14, os gestores de projeto responderam as afirmativas com no mínimo 2 e no máximo 5, as médias variaram de 3,37 até 4,05 e os desvios padrões entre 0,631 e 0,921. Esse resultado mostra que os gestores do estudo consideram que existe ou existiu colaboração entre os membros das equipas onde atuaram como gestores de projeto.

Tabela 14- Análise descritiva do constructo de Colaboração entre membros da equipa

Constructo	Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Colaboração entre membros da equipa	q24	86	3	5	4,05	0,631
	q25	86	2	5	3,85	0,728
	q26	86	2	5	3,37	0,921
	q27	86	2	5	3,63	0,868

Fonte: Dados da investigação

4.2.4. Coesão da equipa

Assim como no constructo anterior, neste as respostas às afirmativas foram no mínimo 2 e no máximo 5. Entretanto, como apresentado na tabela 15, as médias destas respostas foram maiores, variando de 3,85 até 4,41 e os desvios padrões menores, entre 0,561 e 0,819. Estes valores demonstram que os gestores de projeto deste estudo consideram que há ou houve coesão nas equipas onde trabalharam como gestores de projeto.

Tabela 15- Análise descritiva do constructo de Coesão da equipa

Constructo	Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Coesão da equipa	q28	86	2	5	4,31	0,637
	q29	86	2	5	4,02	0,719
	q30	86	3	5	4,02	0,686
	q31	86	2	5	4,41	0,561
	q32	86	2	5	4,16	0,684
	q33	86	2	5	4,27	0,583
	q34	86	2	5	4,13	0,794
	q35	86	2	5	3,85	0,819
	q36	86	3	5	4,15	0,564

Fonte: Dados da investigação

4.2.5. Sucesso do projeto

Para avaliar o sucesso do projeto foram elaboradas 14 afirmativas apresentadas na tabela 16 que receberam respostas de 1 como mínimo e 5 como máximo. As médias para tais afirmativas variaram entre 3,69 até 4,20 e os desvios padrões de 0,480 até 0,936. Ou seja, em sua maioria os projetos geridos pela amostra obtiveram sucesso.

Tabela 16- Análise descritiva do constructo de Sucesso do projeto

Constructo	Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Sucesso do projeto	q37	86	2	5	3,69	0,936
	q38	86	1	5	3,74	0,923
	q39	86	2	5	4,2	0,591
	q40	86	2	5	4,13	0,647
	q41	86	2	5	3,95	0,796
	q42	86	2	5	4,15	0,521
	q43	86	2	5	3,83	0,723
	q44	86	2	5	3,88	0,658
	q45	86	1	5	3,85	0,819
	q46	86	2	5	3,88	0,788
	q47	86	2	5	3,92	0,723
	q48	86	1	5	3,85	0,728
	q49	86	3	5	4,13	0,48
	q50	86	3	5	3,99	0,52

Fonte: Dados da investigação

4.3. Análise dos dados - PLS

Com o intuito de analisar e validar o modelo proposto, utilizou-se o método PLS (*Partial Least Squares*) com o software SmartPLS 3.2.8. Este software é baseado na técnica de Modelos de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), a qual é utilizada para validar modelos de medida e estrutural e testar as hipóteses propostas (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). A técnica mencionada é considerada robusta, pois de acordo com Ozaki, Fonseca & Wright (2013) permite o teste de relações causais entre os conceitos em estudo, não necessitando de haver normalidade dos dados obtidos posto que se trata de uma análise estatística não paramétrica

A análise pelo método PLS é feita em duas partes. Consoante Henseler, Ringle & Sarstedt (2015), a primeira é a análise do modelo de medidas, onde é avaliada por meio da fiabilidade e validade, a capacidade dos itens em medir os constructos propostos. Para fazer esta avaliação, Ringle, da Silva & Bido (2014) sugerem que sejam feitas as análises de fiabilidade compósita, validade convergente (por meio da análise da variância média extraída - AVE) e validade discriminante.

E a segunda parte refere-se a análise do modelo estrutural, onde as hipóteses são testadas por meio da sua significância e dos coeficientes de caminho (*path coefficients*).

4.3.1. Análise à multicolinearidade (VIF)

A análise de multicolinearidade é feita pela análise ao valor do coeficiente VIF (*Variance Inflation Factor*), o qual verifica a correlação de um determinado item com os demais itens que compõem o modelo, evitando erros. De acordo com Marôco (2018), o valor VIF deverá ser inferior a 5, para que não haja enviesamentos dos resultados obtidos.

Foram retiradas do presente estudo todas as questões que enviesavam a multicolinearidade. Assim, todos itens restantes ficaram com os valores de VIF abaixo de 5, não ocorrendo problema de multicolinearidade. A tabela 17 apresenta os valores finais VIF encontrados para os itens após ajustes do modelo referente às análises de validade mencionadas a seguir.

Tabela 17- Valores de VIF do modelo ajustado

Questões	VIF	Questões	VIF	Questões	VIF
q01	2,047	q13	1,185	q32	3,097
q02	1,993	q14	1,379	q33	3,132
q03	1,390	q15	1,397	q34	1,965
q04	1,75	q16	1,520	q35	1,834
q05	1,042	q25	1,109	q36	1,797
q07	1,042	q26	1,109	q40	1,504
q09	2,045	q28	2,099	q41	1,451
q10	2,376	q29	1,868	q43	1,402
q11	1,631	q30	2,110	q46	1,460
q12	1,445	q31	1,558	q49	1,720
				q50	1,512

Fonte: Dados da investigação

4.3.2. Análise de fiabilidade compósita e validade convergente

Segundo Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2016) e Ringle et al. (2014) o método da fiabilidade compósita é o mais adequado para avaliar a fiabilidade do modelo, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas fiabilidades.

Para avaliar a validade convergente é observada a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), a qual de acordo com Ringle et al. (2014), é o quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com seus respetivos constructos.

Para garantir a fiabilidade do modelo de medidas, Hair et al. (2016), Henseler et al. (2015), Garson (2016), e Marôco (2018), indicam que a fiabilidade compósita deverá apresentar valores acima de 0,7, e variância média extraída igual ou superior a 0,5.

Após fazer estas análises, notou-se que o constructo "Liderança diretiva" não apresentava valores fiáveis ou aceitáveis de fiabilidade compósita e AVE que fizessem continuar na investigação. Desta forma, o constructo foi retirado do modelo inicialmente proposto.

Com isso, foram obtidos os valores de fiabilidade compósita e AVE aceitáveis para os restantes constructos em estudo, como apresentado na tabela a seguir.

Tabela 18- Valores de Fiabilidade compósita e AVE

	Fiabilidade compósita	Variância Média Extraída (AVE)
OthA	0,86	0,611
OthM	0,811	0,527
OwnA	0,869	0,627
OwnM	0,746	0,597
Sucesso do Projeto	0,857	0,501
Coesão da equipa	0,909	0,528
Colaboração entre membros da equipa	0,792	0,656

Fonte: Dados da investigação

4.3.3. Análise à validade discriminante

A validade discriminante, segundo Hair et al. (2016), é um indicador de independência entre os constructos. Para avaliar tal validade utiliza-se os critérios de Fornell-Larcker, o critério de análise às cargas cruzadas ou o rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT).

No critério de Fornell-Larcker comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações entre os constructos ou variáveis latentes, e as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os constructos (Ringle et al., 2014). A tabela a seguir apresenta a verificação deste critério, onde a AVE é apresentada na diagonal e superior às correlações de cada constructo.

Tabela 19- Validade Discriminante - Critério Fornell-Larcker

	OthA	OthM	OwnA	OwnM	Sucesso do projeto	Coesão da equipa	Colaboração entre membros da equipa
OthA	0,781						
OthM	0,319	0,726					
OwnA	0,484	0,384	0,792				
OwnM	0,258	0,082	0,277	0,773			
Sucesso do projeto	0,377	0,34	0,429	0,144	0,708		
Coesão da equipa	0,318	0,191	0,325	0,203	0,48	0,727	
Colaboração entre membros da equipa	0,376	0,078	0,216	0,075	0,275	0,458	0,81

Fonte: Dados da investigação

Na análise do critério de cargas cruzadas (*cross loadings*), Hair et al. (2016) afirmam que os *loadings* dos itens de cada constructo devem apresentar um valor superior a 0,5 e simultaneamente, superiores ao intervalo dos *cross loadings*. A tabela 20 indica que isto se verifica, ou seja, este critério também valida o modelo.

Tabela 20- Validade Discriminante - Critério Cargas Cruzadas

	OwnA	OwnM	OthA	OthM	Colaboração entre membros da equipa	Coessão de equipa	Sucesso do projeto
q01	0,822	0,195	0,209	0,312	0,159	0,241	0,337
q02	0,85	0,183	0,318	0,261	0,241	0,306	0,37
q03	0,662	0,139	0,371	0,315	0,133	0,175	0,31
q04	0,837	0,281	0,547	0,243	0,227	0,321	0,35
q05	0,205	0,882	0,12	0,079	0,047	0,219	0,051
q07	0,2	0,639	0,246	0,061	0,052	0,128	0,155
q09	0,41	0,293	0,801	0,17	0,334	0,29	0,261
q10	0,387	0,195	0,852	0,28	0,355	0,256	0,331
q11	0,372	0,139	0,754	0,262	0,254	0,257	0,345
q12	0,282	0,035	0,733	0,123	0,298	0,314	0,198
q13	0,195	0,189	0,082	0,553	-0,128	0,161	0,087
q14	0,401	0,109	0,276	0,669	0,024	0,106	0,273
q15	0,167	0,099	0,18	0,838	0,092	0,229	0,31
q16	0,33	-0,059	0,241	0,806	0,157	0,144	0,226
q25	0,05	0,053	0,252	0,037	0,69	0,376	0,169
q26	0,295	0,05	0,373	0,09	0,903	0,349	0,274
q28	0,128	0,142	0,208	0,09	0,313	0,746	0,297
q29	0,257	0,186	0,223	0,158	0,355	0,707	0,391
q30	0,369	0,129	0,406	0,196	0,319	0,744	0,419
q31	0,194	0,273	0,212	0,227	0,147	0,647	0,334
q32	0,36	0,251	0,379	0,254	0,326	0,785	0,297
q33	0,234	0,295	0,211	0,154	0,327	0,759	0,28
q34	0,194	0,081	0,167	0,107	0,425	0,727	0,416
q35	0,182	0,107	0,116	0,079	0,346	0,72	0,364
q36	0,207	0,056	0,307	0,18	0,296	0,696	0,367
q40	0,292	0,068	0,135	0,163	0,213	0,394	0,731
q41	0,432	0,147	0,42	0,258	0,297	0,399	0,72
q43	0,343	0,023	0,231	0,259	0,217	0,254	0,656
q46	0,408	0,119	0,271	0,208	0,22	0,186	0,645
q49	0,194	0,12	0,213	0,325	0,104	0,376	0,76
q50	0,202	0,008	0,245	0,168	0,164	0,376	0,717

Fonte: Dados da investigação

Por fim, analisou-se o rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT), o qual é utilizado para análise da variável discriminante em constructos reflexivos, e de acordo com Henseler et al. (2015), o valor de HTMT deve ser abaixo de 0,9. Os dados do o rácio de correlações HTMT estão

apresentados na tabela 21, sendo constatado que o valor HTMT está abaixo do valor indicado na literatura.

Tabela 21- Validade Discriminante – Critério Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	OthA	OthM	OwnA	OwnM	Sucesso do projeto	Coesão de equipa	Colaboração entre membros da equipa
OthA							
OthM	0,357						
OwnA	0,567	0,508					
OwnM	0,451	0,341	0,487				
Sucesso do projeto	0,452	0,416	0,548	0,295			
Coesão de equipa	0,408	0,278	0,378	0,409	0,549		
Colaboração entre membros da equipa	0,625	0,279	0,352	0,279	0,443	0,689	

Fonte: Dados da investigação

4.3.4. Análise do modelo estrutural

Concluída a análise do modelo de medidas e feitos os ajustes necessários no modelo pela eliminação do constructo Liderança Diretiva, passou-se ao passo seguinte, de avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2). Tais coeficientes são, de acordo com Marôco (2018), semelhante à regressão linear múltipla, e avaliam, a proporção da variância das variáveis antecessoras nas variáveis em análise, explicada pelo modelo estrutural e indica a qualidade do modelo ajustado (Ringle et al., 2014). Assim, as variáveis em estudo justificam 30% da variabilidade sucesso do projeto ($R^2=0,30$).

A figura a seguir retrata o modelo ajustado com a carga das variáveis e o R^2 . Os valores sobre as setas representam a carga das variáveis (loadings) e os valores sobre os círculos azuis os R^2 .

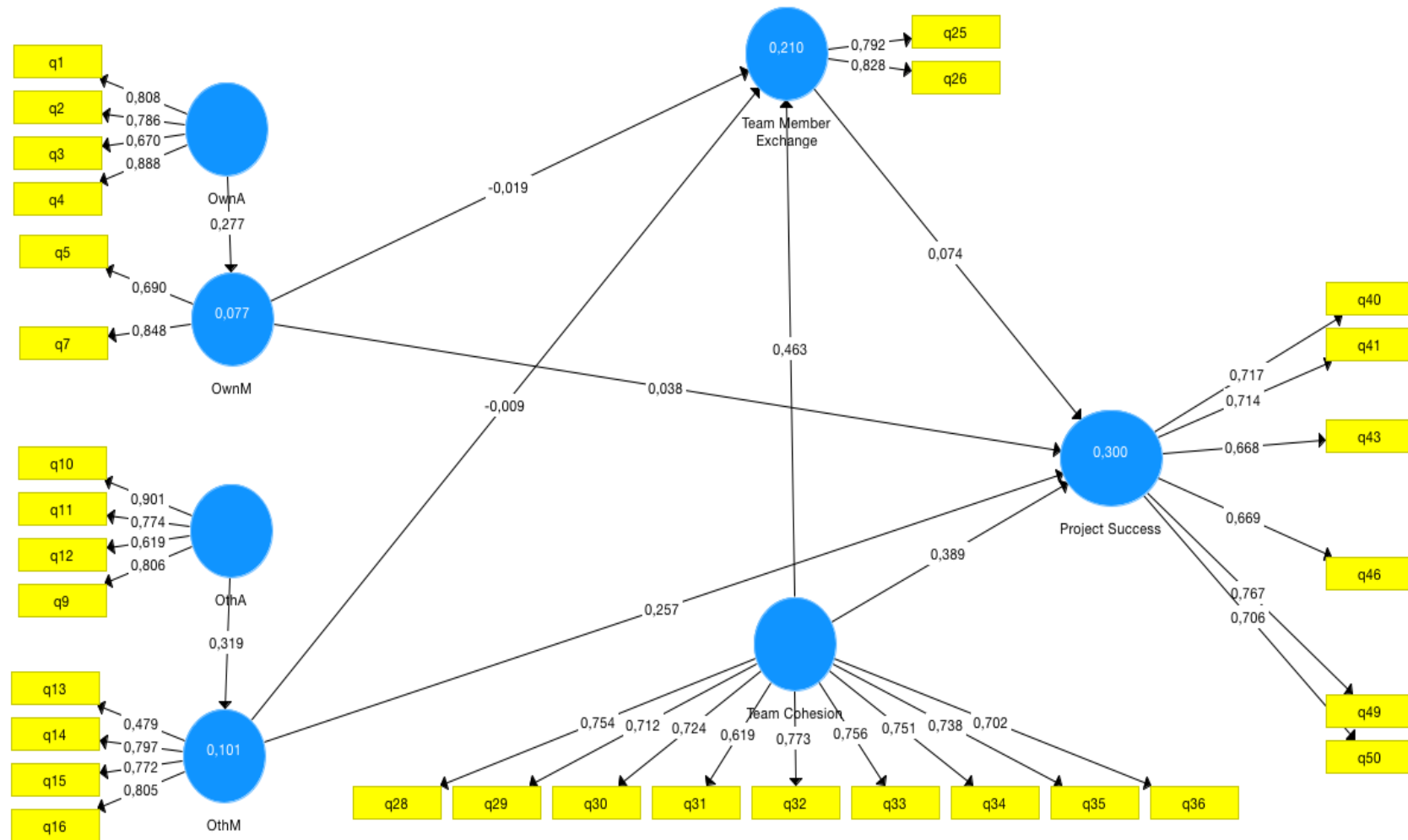


Figura 2- Cargas das variáveis e coeficiente de Pearson do modelo ajustado

Fonte: Própria (2019)

A próxima etapa é obter a significância das relações estatísticas de cada coeficiente, a qual será realizada através do teste t de *Student*. Consoante Hair et al. (2005), deve-se comparar o valor do teste t com o valor crítico da estatística, se o valor do teste t for maior, então se rejeita a hipótese nula e entende-se que a real diferença entre as variáveis é estatisticamente maior em relação ao erro amostral. Para calcular o t de *Student*, aplicou-se a técnica de reamostragem *bootstrapping*, a qual, segundo Hair et al. (2016) consiste num procedimento não-paramétrico que cria novas subamostras. Sendo assim, conforme sugestão do software SMARTPLS e a fim de estimar resultados mais consistentes, a técnica para esta investigação foi utilizada com cinco mil sub-amstras. Os resultados desta análise serão então utilizados para testar as hipóteses em estudo através da análise dos coeficientes de caminho estandardizados (Std β) para verificar se os mesmos são significativos ou não, podendo corroborar ou não as hipóteses em estudo. De acordo com Ringle et al. (2014), valores acima de 1,96 correspondem a p valores $\leq 0,05$. Verificou-se então que, com valores de Std β maiores que 1,96, cinco das nove hipóteses foram validadas, sendo elas as hipóteses H1, H2, H4, H8 e H9. A tabela 22 representa os resultados do teste.

As hipóteses H10 e H11 foram retiradas do modelo devido a fraca validade de seus conceitos.

Tabela 22- Resultados teste de hipóteses

Hipótese	Relação	t-value	Std β	Valores de P	Validação
H1	OwnA -> OwnM	0,277	2,223	0,026	Validada
H2	OthA -> OthM	0,319	3,125	0,002	Validada
H3	OwnM -> Sucesso do projeto	0,038	0,365	0,715	Não validada
H4	OthM -> Sucesso do projeto	0,257	2,531	0,011	Validada
H5	OwnM -> Colaboração entre membros da equipa	-0,019	0,156	0,876	Não validada
H6	OthM -> Colaboração entre membros da equipa	-0,009	0,071	0,943	Não validada
H7	Colaboração entre membros da equipa-> Sucesso do projeto	0,074	0,635	0,525	Não validada
H8	Coesão da equipa -> Colaboração entre membros da equipa	0,463	5,047	0,000	Validada
H9	Coesão da equipa -> Sucesso do projeto	0,389	3,482	0,001	Validada

Fonte: Dados da investigação

Apresenta-se na figura 3 o modelo resultante com os valores do teste de hipóteses.

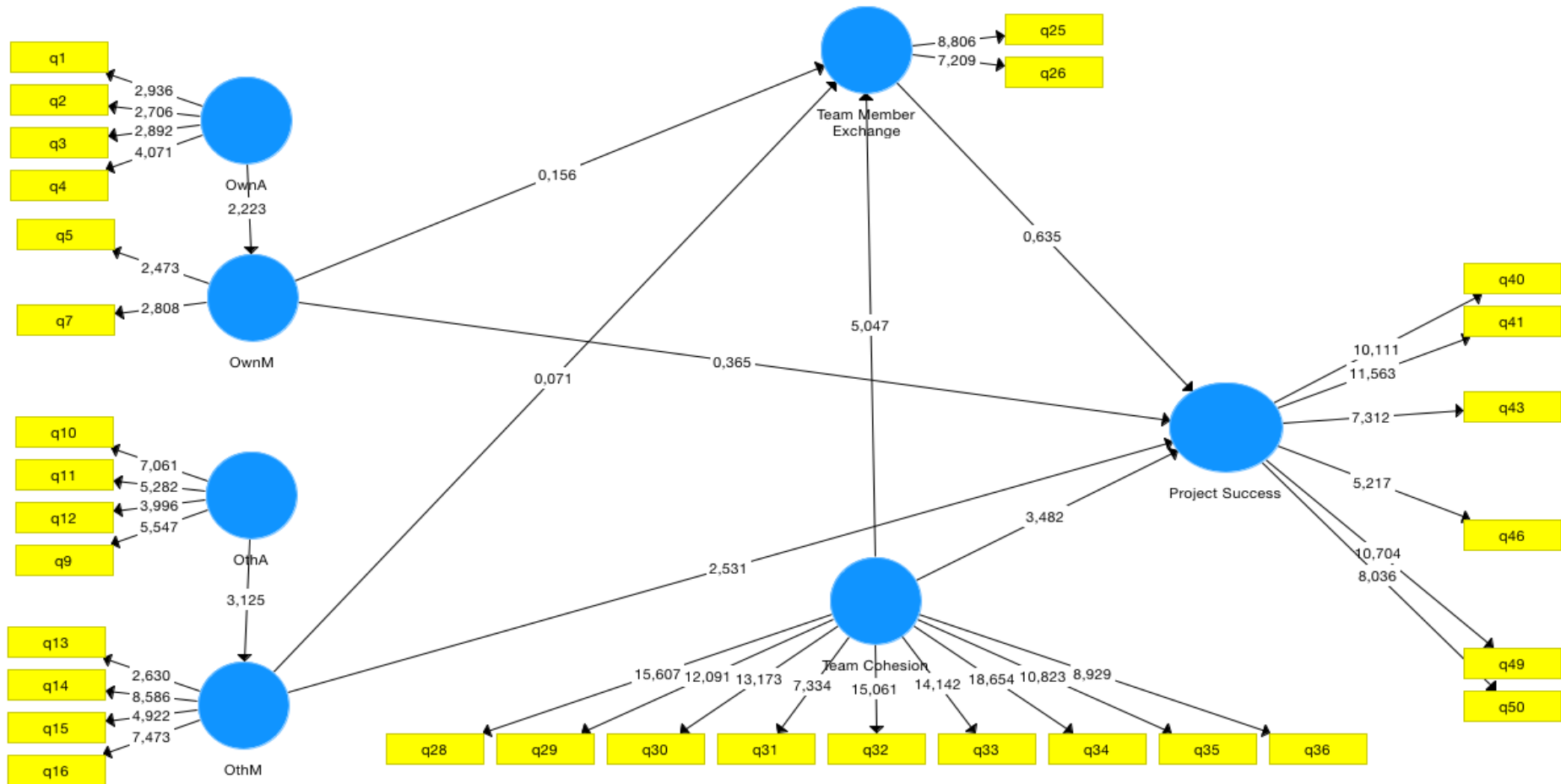


Figura 3- Coeficientes de caminho estandardizados do modelo ajustado

Fonte: Própria (2019)

5. Discussão de resultados

Após a apresentação dos resultados este capítulo apresenta uma discussão dos resultados obtidos. A hipótese H1 foi comprovada no estudo, que vai ao encontro de Oliveira (2011), o qual descreve que a capacidade de identificar e compreender os próprios sentimentos tem reflexo no comportamento e na motivação, influenciando na gestão das emoções dentro de si. Assim, como para Goleman (2001), o qual diz que o autocontrole (lidar com as próprias emoções) só se obtém após possuir autoconsciência (reconhecer e entender suas próprias emoções). Zhang et al., (2018) apresenta que para um líder que possui consciência das suas próprias emoções, é mais fácil identificar seus estados emocionais e os efeitos deles sobre si e sobre os outros, e com base nessa consciência, consegue gerir suas emoções.

Da mesma forma, a Hipótese H2 também foi comprovada, como sugere Salovey e Mayer (1990), aqueles que quando conseguem entender as emoções das pessoas que estão a sua volta e praticar a empatia, possuem então o potencial para lidar e gerir melhor as emoções das pessoas. Esta ideia é reforçada por Goleman (2001), o qual afirma que a capacidade de lidar com as emoções dos outros é construída pelo amadurecimento do autocontrole e da empatia (reconhecer a emoção nos outros).

A terceira hipótese não foi validada, ou seja, para os gestores de projeto deste estudo, gerir suas próprias emoções não implica que o projeto terá sucesso. Entretanto a não validação desta hipótese vai de encontro a alguns estudos anteriormente realizados sobre o tema, pois conforme Love et al. (2011) e Rezvani et al. (2016) citados por Zhang et al. (2018), Mazur et al. (2014), Rezvani & Khosravi (2019) e Khosravi et al. (2020), a inteligência emocional faz parte de um conjunto de competências chave de gestão que contribuem para o sucesso do projeto, não sendo a única competência que influencia o sucesso dos projetos. De acordo com Salovey & Mayer (1997), a inteligência emocional é a capacidade de lidar com as emoções para alcançar metas, gerir e controlar as próprias emoções e as dos outros para promover o alcance dos objetivos e o crescimento pessoal. Um ponto importante, segundo o que demonstra o estudo de Rezvani et al. (2016) é que embora os gestores de projeto estejam positivamente ligados ao sucesso do projeto (Muller e Turner, 2010), esse relacionamento é complexo e não pode ser totalmente explicado em termos de uma relação direta e simples de entender. Logo, a relação de inteligência emocional dos gestores de projeto com o sucesso

do projeto pode ser considerada complexa de explicar em uma ligação direta, o que pode levar a considerar que esta hipótese não foi corroborada por este estudo devido a esse fato.

No seguimento da análise à corroboração de hipóteses, a hipótese H4 foi confirmada. De acordo com Oliveira (2011), ao usar as competências de gerir as emoções dos outros facilita a interação com os mesmos e é possível liderar, negociar e solucionar divergências, e também atuar para a cooperação e o trabalho em equipa. A relação positiva da inteligência emocional com o sucesso do projeto é encontrada também por outros autores como Turner & Müller, 2005, Geoghegan & Dulewicz, 2008, Müller & Turner, 2010, Müller et al., 2012 e Mazur et al., 2014. Assim como Lima (2015) encontrou no seu estudo que existe uma forte relação entre a inteligência emocional e o sucesso da gestão de projetos.

Relativamente à hipótese número 5, a qual não foi validada, encontra-se na literatura oposições a esta não validação. Pois de acordo com Mersino (2009), é de fundamental importância que o gestor de projetos utilize as suas competências para gerir as suas e as emoções dos outros para que tenha um bom relacionamento com a equipa e essa possa ter um bom desempenho. Goleman (2002) defende que ao gerir as próprias emoções, o líder consegue gerir os conflitos da sua equipa e fazer com que haja colaboração entre os membros, pois produz uma atmosfera amistosa e um ambiente com respeito e cooperação. Da mesma forma, Obradovic et al. (2012) afirma que gestores emocionalmente inteligentes, ou seja, que conseguem além do mais, gerir suas emoções, são líderes que possuem efeito emocional benéfico sobre o grupo, pois fazem os membros se sentirem bem, autoconfiantes e emocionalmente conectados.

Segundo Obradovic et al. (2012) além de gerir as próprias emoções, quando os gestores conseguem perceber e gerir as emoções dos outros membros da equipa, estes sentem segurança, afiliação à equipa, compreensão e apoio, e isto ajuda a manter a colaboração e interações positivas, o otimismo e a autoconfiança no projeto. Nos trabalhos de Jordan e Troth (2004) e de Jordan e Lawrence (2009), os autores argumentam que gerir as emoções dos outros é um preditor chave para contribuir com melhor troca de informações e tomada de decisões em equipas, e também para o bom desempenho da equipa. Entretanto, como a amostra da investigação não é representativa da população e é composta por gestores de projetos de nacionalidade e sectores diferentes, a hipótese H6 não foi corroborada.

A hipótese H7 não foi confirmada por este estudo. Contudo, Seers (1989), Liden et al. (2000) e Lee et al. (2016) defendem que indivíduos que possuem relacionamentos com a equipa de

alta qualidade têm maior probabilidade de ajudar um ao outro, compartilhar informações, trocar ideias e fornecer *feedback* dentro da equipa de trabalho, compartilhar recursos e oferecer suporte, ou seja, quando há colaboração entre os membros, a equipa consegue ir além do necessário para a conclusão da tarefa, isto é, alcança os objetivos almejados. No estudo de Lee et al. (2016), os autores afirmam que o processo de interação, assistência mútua e compartilhamento de informações entre os membros da equipa desempenham um papel crucial na criação de resultados de inovação e pode ajudar a melhorar o desempenho da organização, alcançando os objetivos. E uma melhor colaboração entre os membros justifica bons resultados individuais e afeta a produtividade no nível da equipa (Tse e Dasborough, 2008).

A oitava hipótese foi confirmada. O fato da equipa ter coesão implica positivamente na colaboração entre os seus membros. Segundo Huber (1991) citado por Chang et al. (2014), a coesão faz com que os membros da equipa se comuniquem melhor, desenvolvendo ideias ou opiniões mais inovadoras, ou seja, a colaboração entre os membros é mais eficaz. Pois, conforme Nonaka (2007) citado por Chang et al. (2014), equipas coesas criam um contexto compartilhado onde os indivíduos podem interagir uns com os outros mais facilmente. Chang et al. (2014) complementam que com a coesão da equipa, o grupo beneficia com novos conhecimentos, informações e competências para melhorar o desempenho e a produtividade da equipa.

Como mencionado, a coesão da equipa melhora o desempenho do grupo, e ao encontro disto a hipótese 9 é confirmada. Para autores como Robbins (2002), Wagner (2006), Machado (2006) e Huang (2009) a coesão da equipa é fator decisivo na performance do grupo. Pois, consoante Levin e Moreland (1990), os grupos podem ter mais sucesso e alcançar melhores desempenho da equipa fortalecendo sua coesão. Okoronkwo (2017) em seu estudo sobre a relação do desempenho da equipa e o sucesso do projeto sugere que o trabalho em equipa promove maiores vantagens e benefícios para o projeto e confirmou que a colaboração e a coesão são eficazes em uma relação de confiança entre os membros e isso impulsiona desempenho e sucesso.

6. Considerações finais

6.1. Conclusões

Os resultados deste estudo demonstram que ter consciência das suas próprias emoções influencia positivamente na gestão das mesmas assim como ter consciência das emoções dos outros implica de forma positiva na gestão destas emoções. Resultados estes que vão ao encontro do apresentado no estudo de Lima (2015), o qual demonstra que o comportamento é influenciado pelas emoções. Assim, conhecer-se a si mesmo e as outras pessoas procurando compreender os efeitos das emoções consiste numa competência analítica para ser utilizada na gestão dos recursos humanos, em específico no caso de gestão de projetos. Oliveira (2011) afirma que identificar as emoções, negativas ou positivas, são atitudes importantes de um gestor de projetos, para que possa administrar melhor suas emoções e ações de resposta, pelo controlo adquirido ao expressar as emoções que influenciam na tomada de decisão.

Quando se trata de decisões para o alcance do sucesso do projeto, é fundamental conseguir gerir as emoções dos outros na equipa. E de acordo com Nodari e Daniele (2015), tudo se inicia por conhecer a si mesmo para conseguir compreender os anseios e realizações alheias a fim de conduzi-las no alcance de objetivos comuns, satisfazendo, assim, as metas e estratégias da organização.

Para alcançar tais objetivos, e no caso do projeto, o seu sucesso, este trabalho evidencia a importância de que é necessário manter a equipa coesa para obter uma relação positiva na colaboração entre os membros do projeto e também para alcançar o sucesso do projeto. Desta forma, a organização ou gestor responsável pelo projeto deverá investir em formações e demais condições para melhorar e manter a coesão da equipa durante todo o tempo do projeto a fim de atingir o sucesso do projeto. Isto acontece porque, trabalhar com equipas mais coesas aumenta a possibilidade de conquistar o sucesso do projeto e porque equipas coesas demonstram ser mais eficazes que equipas não coesas (Barbosa e Puente-Palácios, 2018). O estudo de Yang et al. (2011) comprova a relação positiva da colaboração e trabalho em equipa com o desempenho do projeto, isto é, quanto maior a coesão da equipa, maior a probabilidade de o projeto obter sucesso (no que corresponde a custo, prazo e qualidade do projeto e satisfação dos *stakeholders*).

De acordo com os resultados encontrados, a inteligência emocional pode orientar os gestores na prática da gestão de projetos. Para isso os profissionais e as organizações precisam investir no desenvolvimento desta competência e tentar elevar o nível da inteligência emocional de seus gestores e da equipa por meio de leituras e treinamentos sobre o assunto e também na prática do dia-a-dia com a equipa. O PMI (2017) indica que os gestores e projeto consigam ter equilíbrio entre as suas competências técnicas, interpessoais e conceituais, pois auxiliará na análise das situações e na interação com a equipa. Ao encontro disso, o IPMA (2015) sugere que as competências comportamentais do gestor sejam um dos pilares da gestão de projetos, incluindo assim a inteligência emocional. Uma vez que para a função de gestor de projeto é importante que haja equilíbrio entre o autoconhecimento e o estabelecimento das relações com os envolvidos no projeto e, por conseguinte, com o passar do tempo o autoconhecimento emocional torna a gestão emocionalmente mais madura (Nodari e Daniele, 2015).

Em seu objetivo geral, este estudo propôs analisar o efeito da inteligência emocional do gestor de projetos no sucesso do projeto. Para alcançá-lo, iniciou-se com uma revisão de literatura sobre o conceito de inteligência emocional, sobre a IE na gestão de projetos e o sucesso do projeto, também foram revisados os demais conceitos introduzidos na análise, sendo eles colaboração entre membros da equipa, coesão de equipa e liderança diretiva. Foram avaliadas as relações conceituais entre estes constructos e elaboradas as hipóteses a serem testadas. Após a percepção dos conceitos, foi proposto um modelo teórico no qual a inteligência emocional está relacionada de forma positiva com o sucesso do projeto, com a colaboração entre os membros da equipa e com a coesão da equipa. Sendo que no modelo estes dois últimos conceitos também foram relacionados positivamente com o sucesso do projeto e o conceito de coesão de equipa ligado a colaboração entre membros da equipa de forma positiva. Apesar de no início do estudo incluir o constructo de liderança diretiva relacionado positivamente com a coesão de equipa e com a colaboração entre os membros da equipa, no decorrer do trabalho, o conceito de liderança diretiva demonstrou não ter fiabilidade para continuar no modelo proposto e por isso as análises relacionadas não foram realizadas.

Para avaliar o modelo proposto foi utilizada a modelação através de equações estruturais, dado que, segundo Hair et al. (2009), se trata a relação de dependência entre as variáveis com múltiplas relações. Para a análise do modelo foi conquistado uma amostra de 86 respostas, recolhidas com auxílio da ferramenta *Google Forms* e também presencialmente

por meio da entrega de questionários em papel. Os inquiridos assumiam a função de gestão de projetos atuantes principalmente nas áreas de tecnologia da informação e industrial, no Brasil e em Portugal, sendo majoritariamente homens com idade média de 40 anos.

Obtida a caracterização da amostra foram realizadas a verificação da validade dos conceitos e os resultados apontam para a corroboração das hipóteses H1, H2, H4, H8 e H9.

6.2. Limitações e sugestões para futuros trabalhos

Como limitações para este estudo, pode-se citar o número de respostas obtidas, ou seja, o tamanho da amostra é relativamente pequeno. A amostra em causa pode ser considerada de conveniência, o que implica que a generalização das conclusões do estudo para a população deve ser efetuada com cuidado.

Existiram ainda limitações referentes às técnicas estatísticas utilizadas e, por conseguinte, pode ter levado à não corroboração de algumas hipóteses. Os constructos analisados tiveram valores de variância média explicada médios baixos, o que poderá ter sido um fator limitativo para a não confirmação de hipóteses de investigação uma vez que a fiabilidade existia, mas não era suficientemente forte.

Como sugestão para estudos futuros, seria importante expandir a investigação a um maior número de respondentes. Ainda como sugestões, visando complementar esta pesquisa, sugere-se incluir outros tipos de liderança, como liderança transformacional, por exemplo, para avaliar se a mesma possui relação com a inteligência emocional do gestor, com a coesão de equipas e com a colaboração entre membros da equipa e se influencia no alcance do sucesso do projeto.

Outras sugestões para serem estudadas seriam segmentar os tipos de projeto avaliados como projetos complexos ou simples por exemplo, e não só sua área de atuação. E que o constructo de inteligência emocional seja medido e avaliado como um só constructo e não subdividido em quatro áreas como no caso deste trabalho. Para além disso, poderia ser realizada investigação que levasse em consideração a inteligência emocional da equipa de projeto.

A realização de projetos em empresas ou estudos de caso relacionados aos conceitos avaliados neste trabalho seria uma mais valia para o ambiente empresarial possibilitando uma análise mais profunda e um entendimento de como os constructos se relacionam em cada caso. Complementando assim os resultados apresentados neste trabalho.

Bibliografia

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34 (5), 806-818. Doi: 10.1016/j.ijproman.2016.02.012.
- Alam, M., Gale, A., Brown, M., & Khan, A. I. (2010). The importance of human skills in project management professional development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 495–516.
- Aoyagi, M. W., Cox, R. H., & McGuire, R. T. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 20, 25-41. Doi: 10.1080/10413200701784858.
- Araújo, M. M. T., Silva, M. J. P., Simone, G. G., & Torales, G. M. G. (2012) Inteligência emocional no trabalho em equipe em cuidados paliativos. *Revista - Centro Universitário São Camilo*, 6(1), 58-65.
- Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Sousa, D. A., Mendonça, P. F., Lima, T. C., & Neto, O. C. M. (2013). Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia*, 18 (2), 203-211.
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90.
- Aveleira, J. J. C. B. (2013). *A inteligência emocional, o desempenho e a satisfação laboral em funções comerciais* (Tese de Mestrado). ISPA – Instituto Universitário, Lisboa, Portugal.
- Bannerman, P. L. (2008). *Defining project success: a multilevel framework*. Apresentado em PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

- Barbosa, V. da M., & Puente-Palacios, K. E. (2018). A coesão de equipes em cena: Discussão da sua natureza e consequentes. *Estudos de Psicologia*, 23(2), 89-92. Doi:10.22491/1678-4669.20180010.
- Barczak, G., Lassk, F., Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), 332-345.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21(3), 157–161.
- Barry, M. L., & du Plessis, Y. (2007). Emotional intelligence: a crucial human resource management ability for engineering project managers in the 21st century. *AFRICON*, 1–7.
- Beal, D.J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989.
- Bird, M.A., & Cripe, K.B. (1986). Sport group productivity and process. *Psychology and Sport Behavior*, 268-283.
- Bueno, J. M. H., & Primi, R. (2003). Inteligência Emocional: Um Estudo de Validade sobre a Capacidade de Perceber Emoções. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16 (2), 279-291.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288–307.
- Buvik, M. P., Rolfsen, M. (2015). Prior ties and trust development in project teams—A case study from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33 (7), 1484-1494.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244–266.

- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Science*, 20(2), 119-126.
- Carron, A.V., Brawley, L.R., & Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. *Advances in sport and exercise psychology measurement. Fitness Information Technology*, 213–226.
- Caruso, D.T., Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Carvalho, M. M. de., Patah, L. A. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, V(2), 178 - 206. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/94/292>. Consultado em: 20 de abril de 2019.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion– performance literature. *International Journal of Management*, 11, 223–246.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 665–680.
- Chen, Z. (2018). A Literature Review of Team-Member Exchange and Prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11, 433-454. Doi.org/10.4236/jssm.2018.114030.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N.M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship: A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group & Organization Management*, 38, 291-333. Doi.org/10.1177/1059601113476736.
- Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40, 382–420.

- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competencies. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students* (2nd ed.). UK: Palgrave Macmillan.
- Cooper, R. (1997). *Inteligência emocional na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C.T. (2010). Emotional Intelligence and leadership emergence in small groups. *Leadersh. Q.* 21 (3), 496-508.
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8 edição). Portugal: Editora RH.
- Davis, S. A. (2011). Investigating the Impact of Project Managers' Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, 42(4), 37–57.
- Dierdorff, E. C., Bell, S. T., & Belohlav, J. A. (2011). The Power of “We”: Effects of Psychological Collectivism on Team Performance over Time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 247-262. Doi.org/10.1037/a0020929.
- Divya, J. (2013). Implication of Emotional Intelligence in Contemporary Organizations. *International Journal of Applied Research and Studies*, 2(4), 2278- 9480.
- Druskat, V., & Druskat, P. (2012). Applying emotional intelligence in project working. In S. Pryke & H. Smyth (Eds.), *The Management of Complex Projects: A Relationship Approach* (pp. 78-96). Oxford, UK: Blackwell.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1-7.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217-231.

- Evans, C. R., & Dion, K. L. (2012). Group cohesion and performance a meta-analysis. *Small Group Research*, 43(6), 690-701.
- Eys, M. A., Burke, S. M., Carron, A. V., & Dennis, P. W. (2006). The sport team as an effective group. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance* (5ª Ed, 157-173). New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1968). Personality and situational determinants of leadership effectiveness. In D. Cartwright & A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*, (pp.362-380). New York: Harper and Row.
- Forsyth, D. R., & Burnette, J. (2010). Group processes. In R. F. Baumeister & E. J. Finkel (Orgs.), *Advanced social psychology: The state of the science* (pp. 495-534). New York: Oxford University Press
- Garson, G. D. (2016). Partial Least Squares. Regression and Structural Equation Models- Statistical Publishin Associates (1st ed.). *Asheboro: Statistical Associates Publishing*. Doi.org/1626380392
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67.
- Gerlach, G. I., Rödiger, K., Stock, R. M., & Zacharias, N. A. (2016). Salespersons' empathy as a missing link in the customer orientation–loyalty chain: an investigation of drivers and age differences as a contingency. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 221-239, Doi: 10.1080/08853134.2016.1205446
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D., Boyatzis RE., & McKee A. (2002). *The new leaders*. Cambridge (MA): Harvard Business School Press.

- Gonçalves, H. S., & Mota, C. M. M. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Produção*, 21 (3), 404-416. Doi:10.1590/S0103-65132011005000046
- Gonzalez, M. D. (2012). The Role of Emotional Intelligence (EI) in Project Management Over the Next Five Years. *International Handbook of Academic Research and Teaching*, 22, 83-90.
- Gully, S. M., Devine, D. J., Whitney, D. J. (2012). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 43(6), 702-725. Doi: 10.1177/1046496412468069.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos em Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- 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. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2007). *Management of organizational behavior* (5^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Huang, C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29, 786–797.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40 (4), 6-19. Doi: 10.1002/pmj
- International Standard. (2012). ISO 21500 - Guidance on project management.
- IPMA. (2015). Individual Competence Baseline. Versão 4.

- Jaeger, R. G., & Halliday, T. R. (1998). On Confirmatory versus Exploratory Research. *Herpetologica*, 54, 564-566.
- Jordan, M. H., Field, H. S., Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, 33, 121-150. doi:10.1177/104649640203300104
- Jordan, P. J., Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 4 (1), 62-79.
- Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Prole (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15, 452-469. Doi:10.1017/S1833367200002546.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
- Jordan, P.J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17, 195-218.
- Joseph, D. L., Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal Applied Psychology*, 95 (1), 54.
- Jugdev, K., Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36 (4), 19-31.
- Kauark, F. S., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da Pesquisa: guia prático*. Bahia: Via Litterarum Editora.
- Kaulio, M.A. (2008). Project leadership in multi-project settings: findings from a critical incident study. *International Journal of Project Management*, 26 (4), 338-347.
- Keeling, R., & Branco, R. H. F. (2012). *Gestão de projetos: uma abordagem global* (2^a ed.). São Paulo, SP: Saraiva.

- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Khan, K. A., Turner, R., & Magsood, T. (2013). Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. *IRNOP XI*. Oslo, Norway.
- Khosravi, P., Rezvani, A., Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38 (1), 36-46.
doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001.
- KPMG, AIPM & IPMA. (2019). *The Future of Project Management: Global Outlook 2019* (Project Management Survey 2019). Disponível em <https://www.ipma.world/the-future-of-project-management-global-outlook-2019/>.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing team. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- Lee, C., & Wong, C. (2017). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
Doi:10.1017/jmo.2017.43.
- Lee, Y., Kim, M., & Koo, J. (2016). The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management. *Sport Management Review*, 19, 550-562. Doi.org/10.1016/j.smr.2014.04.005.
- Levin, J.M., & Moreland, R.L. (1990). Process in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585–634.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Lima, L. F. (2015). *O efeito da inteligência emocional nas Competências interpessoais do Gerente de Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos* (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

- Lin, L., Chanjuan, O., & Huiyun, Z. (2009). Emotional Intelligence of Project Team. *E-Business and Information System Security*, 1-4.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., Sims, H. P. (2012). Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams. *The Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596. DOI: 10.5465/amj.2011.0132.
- Love, M.S., & Forret, M. (2008). Exchange Relationships at Work: An Examination of the Relationship between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 342-352. Doi.org/10.1177/1548051808315558.
- Machado, A. A. (2006). As Ciências do esporte e os aspectos psicológicos: por uma busca da estabilização da área. In: A. A. Machado (Org.), *Psicologia do Esporte: da educação física ao esporte de alto nível* (pp. 269-276). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G., & Almsafir, M. K. (2014). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1076-1087
- Malhotra, N. (2010). Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75. doi:10.1177/875697281704800304.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martínez, I., & Cifre, E. (2016). Individual and group antecedents of job satisfaction: A one-lab multilevel study. *Anales de Psicología*, 32(2), 565-570. Doi: 10.6018/analesps.32.2.216801.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Ed.), *Educational development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books

- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey P. (2000). Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales. In R. Bar-On, and J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, (15, 320-342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., & Ashkanasy, N. M. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, 32(6), 944-957.
- Mersino, A. C. (2009). *Inteligência emocional para gerenciamento de projetos*. São Paulo, SP: M. Books do Brasil.
- Miguel, A., Rocha, A., & Rohrich, O. (2014). *Gestão emocional de Equipas – Em Ambiente de Projeto* (5ª ed). FCA: At. Editora.
- Mishra, P. S., & Mohapatra, A. K. D. (2010). Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. *The Journal for Decision Makers*, 35(1), 53–61.
- Moreira, S., Montanari, R., & Pilatti, L. (2016). Coesão de equipes: a adaptação do instrumento de pesquisa norte-americano. Multidimensional Sport Cohesion Instrument para a realidade empresarial e esportiva no Brasil. *Gestão & Produção*, 23(4), 662-675. Doi: 10.1590/0104-530x961-16.
- Mount, G. (2006). The role of emotional intelligence in developing international business capability: EI provides traction. In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Ed.), *Linking emotional intelligence and performance at work* (pp. 97-124). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227. Doi: 10.1037/0033-2909.115.2.210
- Muller, R., & Turner, J. R. (2010). Attitudes and Leadership Competences for Project Success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329.

- Muller, R., Geraldi, J., Turner, J. (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 59 (1), 77-90.
- Muller, R., Turner, J.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. Doi: 10.1016/j.emj.2007.06.003.
- Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Multi-level issues in strategy and methods* (pp. 11-174). Amsterdam: Elsevier.
- Nodari, C. H., & Daniele, V. (2015). Gestão de projetos: uma análise a partir da perspectiva da inteligência emocional. *Sistemas & Gestão*, 10, 644-653.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 21-37.
- Obradovic, V., Jovanovicb, P., Petrovica, D., Mihica, M., Mitrovica, Z. (2012). Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274-284.
- Oedzes, J. J., Van der Vegt, G. S., Rink, F. A., Walter, F. (2018). On the origins of informal hierarchy: The interactive role of formal leadership and task complexity. *Journal of Organization Behavior*, 40, 311–324. Doi.org/10.1002/job.2330.
- Okoronkwo, I. (2017). Team Performance and Project Success. Disponível em: http://digitalcommons.harrisburgu.edu/pmgt_dandt/ 20. Consultado em: 30 de novembro de 2019.
- Oliveira, R.R. (2011). Inteligência Emocional - diferencial competitivo para o gerente de projetos no gerenciamento dos recursos humanos. 6º Congresso de Gerenciamento de Projetos PMI - Project Management Institute Brazil Minas Gerais Chapter. Doi: 10.13140/RG.2.1.4034.8567
- Organization for Economics and Cooperative Development. (2008). *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action*. Paris: Organization for Economics and Cooperative Development.

- Ozaki, A. M., Fonseca, F., & Wright, J. T. C. (2013). Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: Um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 10(1), 98–118. Doi:10.5773/rai.v1i1.1078.
- Pardal, A. C. R. (2012). *Regulação das Emoções, Padrões Adaptativos de Aprendizagem & Satisfação com a Vida* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Picazo, C., Gamero, N., Zorzona, A., Peiró, J. M. (2015). Testing relations between group cohesion and satisfaction in Project teams: A cross-level and cross-lagged approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 297-307. Doi:10.1080/1359432X.2014.894979.
- Prabhakar, G. P. (2009). Teams and Projects: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(10), 3-7. Doi: 10.5539/ijbm.v3n10p3.
- Project Management Institute, PMI. (2017). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos- Guia PMBOK* (6ª ed.). Newtown Square: PMI.
- Rapisarda, B. A. (2002). The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 363-379.
- Rêgo, C. C. A. B. (2011). A Inteligência emocional da liderança e seu impacto na satisfação dos seus colaboradores. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/humanas/educacao/a-inteligencia-emocionalda-lideranca-e-seu-impacto-na-satisfacao-dos-seus-colaboradores1303/artigo/>>. Acesso em: 31 de março de 2019.
- Rezvani, A., Khosravi, P. (2019). Emotional intelligence: The key to mitigating stress and fostering trust T among software developers working on information system projects. *International Journal of Project Management*, 48, 139-150.
- Rezvani, A., Khosravi, P., & Ashkanasy, N. M. (2018). Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1034-1046.

- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Rolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34 (7), 1112 - 1122.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Roldão, V. S. (2012). *Gestão de projetos: uma perspectiva integrada* (3ª ed.). São Carlos: ed. EdUFSCar.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858.
- Russo, R. F. S. M., & Silva, L. F. (2019). Critérios de sucesso e fatores de sucesso: é crítico distinguir o significado de ambos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10 (2). Doi: 10.5585/GeP.v10i2.14614.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A., Coultas, C. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the Science. *Human Factors*, 57(3), 365-374. Doi:10.1177/0018720815578267.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9(3), 185-211.
- Schmidt, S. M., & Yeh, R. S. (1992). The structure of leader influence, a cross-national comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23, 25-264.
- Seers, A. (1989). Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43, 118-135. Doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Group & Organization Management*, 20, 18-38.

- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. Doi: 10.1002/em.20518.
- Shih, H.A., Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21 (2)- 147-168.
- Siegling, A. B., Sfeir, M., & Smyth, H. J. (2014). Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers. *Personality and Individual Differences*, 65, 59-64.
- Stephens, J. P., Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management*, 34 (5), 862-873.
- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H. W., & Ogunlana, S. (2007). Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction. Project Management. *Journal of Management in Engineering*, 23(4), 166-170.
- Trindade, M.F. (2011). *Inteligência Emocional e Resiliência: Estudo exploratório junto de uma população universitária* (Tese de Mestrado). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – Universidade Fernando Pessoa do Porto, Portugal.
- Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. H. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 700–722.
- Tse, H. H. M., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33, 194-215.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(1), 49-61.
- Turner, J.R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management* (3ª ed.). New York: McGraw Hill.
- Valeriano, D. L. (1998). *Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo, SP: Makron Books.

- Wagner, J. A. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Wendt, H., Euwema, M., & van Emmerik, I.J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20, 358-370
- Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal*.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams, *International Journal of Project Management*, 35 (8),1466-1482.
- Yang, H. L., & Tang, J. H. (2004). Team structure and team performance in IS development: A social network perspective. *Information & Management*, 41(3), 335-349.
- Yang, L.R., Huang, C.F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. Doi: 10.1016/j.ijproman.2010.03.006.
- Zhang, L., Fan, W. (2013). Improving performance of construction projects: A project manager's emotional intelligence approach. *Engineering Construction and Architectural Management*, 20 (2), 195-207.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36, 317-330. Doi: 10.1016/j.ijproman.2017.08.014.
- Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant Leadership, Social Exchange Relationships, and Follower's Helping Behavior: Positive Reciprocity Belief Matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156. Doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.012.

Anexo

INQUÉRITO

Caro Gestor de Projetos,

Este inquérito faz parte de uma pesquisa para dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Nas respostas ao questionário, solicitamos que assinale a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas. O questionário foi elaborado para obter respostas de Gestores de Projetos e projetado para ser respondido em 5 minutos. O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, por isso, desde já agradecemos.

Amanda Guimarães

Mestranda em Controlo de Gestão - Instituto Politécnico de Leiria

Pedro Espírito Santo, PhD

Professor no Instituto Politécnico de Leiria

I. Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo por base os últimos projetos que geriu.

QUESTÃO	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	concordo	Concordo totalmente
Eu consigo explicar as minhas emoções aos membros da minha equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consigo discutir as minhas emoções com os outros membros da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu me sentir em baixo, sei dizer aos membros da equipa o que me fará sentir melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consigo conversar com os outros membros da equipa sobre as minhas emoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que eu ache que eles estão errados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou frustrado(a) com outros membros da equipa, consigo superar a minha frustração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao decidir sobre um conflito, tento ver todos os pontos de vista antes de chegar a uma conclusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ouço as ideias dos outros membros da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consigo identificar os sentimentos verdadeiros dos membros da equipa, mesmo que eles tentem escondê-los	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou capaz de descrever com precisão o modo como os membros da equipa se estão a sentir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando falo com um membro da equipa, posso avaliar os seus verdadeiros sentimentos por meio da sua linguagem corporal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu percebo quando os membros da equipa não dizem o que gostariam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu entusiasmo pode ser contagioso para os membros de uma equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou capaz de animar os membros da equipa quando eles se sentem em baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso fazer com que os colegas de equipa partilhem do meu entusiasmo por um projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu entusiasmo os outros membros da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipa seguem as minhas instruções com precisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivo a equipa, informando-a sobre o que acontecerá se o trabalho não for satisfatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peço que os membros da equipa enviem relatórios detalhados das suas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomo a maioria das decisões pela equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisiono a equipa muito de perto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que o supervisor tem que estabelecer metas e objetivos, caso contrário os subordinados serão passivos e não conseguirão realizar nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espero que as minhas instruções sejam executadas imediatamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipa costumam pedir ajuda aos seus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente os membros da equipa oferecem ajuda extra aos seus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipa estão dispostos a terminar o trabalho atribuído aos seus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou disposto a terminar o trabalho atribuído a outros membros da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma atmosfera amigável entre as pessoas da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente, as pessoas da minha equipa são calorosas e amigáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas da minha equipa tratam-se com respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos projetos dos quais sou gestor, as pessoas trabalham juntas como uma equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos projetos dos quais sou gestor, as pessoas cooperam entre si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos projetos dos quais sou gestor, as pessoas estão dispostas a partilhar os seus recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos projetos dos quais sou gestor, as pessoas quase sempre falam bem da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos projetos dos quais sou gestor, as pessoas têm orgulho de pertencer ao grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I. Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo por base os últimos projetos que geriu.

QUESTÃO	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os meus últimos projetos foram concluídos dentro do prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus últimos projetos foram concluídos de acordo com o orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados dos meus projetos são utilizados pelos destinatários pretendidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados dos últimos projetos foram satisfatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados dos últimos projetos foram eficientes ou eficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projetos resolveram o problema para o qual foram desenvolvidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiquei satisfeito com o processo pelo qual os projetos foram implementados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipa ficaram satisfeitos com o processo pelo qual estes foram implementados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos últimos projetos os problemas foram prontamente resolvidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os últimos projetos que geri melhoraram o desempenho dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projetos causaram um impacto positivo visível nos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As especificações dos projetos foram atendidas no momento da entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os clientes ficaram satisfeitos com os resultados do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os principais contratantes dos projetos ficaram satisfeitos com os resultados da implementação do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variáveis de caracterização do inquirido

Gênero

Feminino Masculino

Anos de experiência como Gestor de projetos

0 a 5 anos 5 a 10 anos 10 a 15 anos mais de 15 anos

Número de projetos gerenciados por si que já foram finalizados (aproximadamente)

0 a 5 projetos 5 a 10 projetos 10 a 20 projetos mais de 20 projetos

País onde trabalha ou trabalhou como Gestor de Projetos:

Escolaridade

Ensino Secundário Licenciatura Pós-Graduação/ MBA Mestrado
Doutoramento

Idade: _____

Variáveis de caracterização das equipas de projetos

Área principal dos projetos que geriu:

Construção civil	<input type="radio"/>	Energia	<input type="radio"/>
Informação e Tecnologia	<input type="radio"/>	Industrial	<input type="radio"/>
Saúde e segurança	<input type="radio"/>	Outros	<input type="radio"/>
Meio ambiente	<input type="radio"/>		

Número de membros (em média) na equipa de projeto

até 5 pessoas de 5 a 10 pessoas de 10 a 20 pessoas mais de 20 pessoas

Durante a execução dos seus projetos, alguns dos membros da sua equipa de projeto são compartilhados com outras equipas?

Sim, a maioria dos membros da equipa
Sim, mas menos de metade dos membros da equipa
Sim, mas são poucos os membros da equipa compartilhados
Não compartilho membros da minha equipa com outros projetos

Para receber as conclusões deste estudo indique o seu e-mail:
