

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO:
GESTÃO DE PROJETOS**

**O efeito da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de
Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos**

Luiz Fernando Lima

São Paulo

2015

Luiz Fernando Lima

O efeito da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos

The effect of Emotional Intelligence in Project Manager Interpersonal Skills and the Project Management Success

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

Orientador: Prof. Dr. Filipe Quevedo-Silva

São Paulo

2015

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por me proporcionar as condições necessárias para enfrentar o desafio de realizar o curso de mestrado.

A minha esposa Kênia Honda, que sempre me apoio em todos os momentos difíceis ao longo de todo curso, compreendendo as minhas ausências e me dando o suporte necessário para seguir em frente, além de contribuir imensamente na realização da revisão gramatical do trabalho.

Ao meu orientador Professor Filipe Quevedo, pelas valorosas contribuições e direcionamentos, sempre me conduzindo com realismo e objetividade.

A todos os professores do Mestrado em Administração – Gestão de Projetos que ao longo de todo o curso souberam transmitir seus conhecimentos e experiências, contribuindo de forma significativa para meu crescimento acadêmico.

Aos meus familiares e amigos, eu especial aos meus pais, que sempre me incentivaram e me ajudaram com as demandas necessárias em um curso de mestrado.

Aos meus superiores na Toledo do Brasil, Almir Santos e Wagner Perini, pelo apoio e liberdade para a dedicação do tempo necessário para a realização das atividades relativas ao mestrado.

RESUMO

A inteligência emocional é um termo relativamente recente, que desde sua origem é estudado no ambiente de trabalho em geral. Contudo, nos últimos anos surgiram estudos focados em inteligência emocional no ambiente de projetos. Além disso, alguns autores têm buscado entender como se dá a relação entre as competências interpessoais do gerente de projetos, o sucesso da gestão de projetos e o nível de inteligência emocional dos gestores. Este trabalho tem como objetivo identificar a relação entre esses três temas. Para isso, realizou-se uma pesquisa do tipo *survey* com 119 gerentes de projetos brasileiros. Os dados apurados foram analisados de acordo com o método estatístico de modelagem de equações estruturais. Os resultados demonstraram que a inteligência emocional e as competências interpessoais do gerente de projetos têm significância relevante para alcançar o sucesso na gestão de projetos. Por meio dos resultados também se pode observar que a influência da inteligência emocional no sucesso da gestão de projetos não é direta, mas sim mediada pelas competências interpessoais do gerente de projetos, quando estes constructos são analisados em conjunto. Estes resultados demonstram que, tanto os gerentes de projetos, como as organizações devem levar em consideração estes dois quesitos no que diz respeito à formação profissional para a atividade de gestão de projetos. As organizações também devem levar estes aspectos em consideração na seleção de gerentes de projetos ao seu quadro de colaboradores, bem como na designação de um gerente a determinado projeto. No campo teórico, também se abre um leque para futuras pesquisas com uma amostragem maior, além da incorporação de outras variáveis, como tipo e complexidade do projeto, região de atuação, entre outros aspectos. Além de estudos de casos que proporcionarão uma análise em profundidade da questão.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Gestão de Projetos, Competências Interpessoais, Sucesso da Gestão de Projetos

ABSTRACT

Emotional intelligence is a relatively recent term, which since its origin is studied in the general workplace. However, in recent years there have been studies focused on emotional intelligence in project environment. In addition, some authors have sought to understand how is the relationship between the interpersonal skills of the project manager, the success of the project management and the level of emotional intelligence of managers. This work aims to identify the relationship between these three themes. For this, we carried out a survey with 119 Brazilian project managers. The data collected were analyzed according to the statistical method of structural equation modeling. The results showed that emotional intelligence and interpersonal skills of the project manager has relevant significance for success in project management. Through the results also can be seen that the influence of emotional intelligence in the success of project management is not direct, but mediated by interpersonal skills of the project manager, when these constructs are analyzed together. These results demonstrate that both, project managers and organizations, should consider these two questions with regard to vocational training for project management activity. Organizations should also take these aspects into account in selecting project managers to its staff as well as the appointment of a manager to a particular project. In theory, also opens up a range for further research with a larger sample, besides incorporating other variables such as type and complexity of the project, operating region, among others. In addition to case studies that provide in-depth analysis of the issue.

Keywords: *Emotional Intelligence, Project Management, Interpersonal Skills, Project Management Success*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Inteligência Emocional de Salovey e Mayer (1990).....	20
Figura 2 - Pilares do Modelo De Inteligência Emocional de Mayer e Salovey (1997).....	21
Figura 3 - Modelo de Inteligência Emocional de Wong e Law (2002).....	22
Figura 4 - Modelo de Sucesso em Projetos de Pinto e Slevin (1988)	31
Figura 5 - Dimensões do Sucesso do Projeto de Shenhar e Dvir (2010).....	32
Figura 6 - Modelo de Sucesso do Projeto de Atkinson (1999).....	33
Figura 7 - Componentes do Sucesso do Projeto de Baccarini (1999)	34
Figura 8 - Fatores do SGP	35
Figura 9 – Modelo Proposto de Relação da Inteligência Emocional, CI e SGP	39
Figura 10 - Cálculo do Tamanho da Amostra do G*Power	43
Figura 11 - Faixa Etária dos Respondentes	52
Figura 12 - Experiência dos Respondentes.....	52
Figura 13 - Grau de Escolaridade dos Respondentes	53
Figura 14 - Tipo de Empresa	54
Figura 15 - Ramo de Atividade da Empresa.....	54
Figura 16 - Número de Funcionários.....	55
Figura 17 - Faturamento Anual da Empresa em R\$ Milhões	55
Figura 18 - Tipo de Projeto	56
Figura 19 - Orçamento dos Projetos em R\$ milhões.....	57
Figura 20 - Número de Integrantes da Equipe de Projetos.....	57
Figura 21 - Duração Inicial Prevista para o Projeto	58
Figura 22 – Atraso dos Projetos em Relação ao Planejado	59
Figura 23 – Projetos Acima do Orçamento Planejado	59

Figura 24 - Modelo Ajustado, Carga das Variáveis e Coeficiente de Pearson.....	75
Figura 25 - Modelos Ajustado com Valores do Teste t.....	77
Figura 26 - Modelo sem as CI do Gerente de Projetos.....	82
Figura 27 - Modelo Resultante	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aspectos Metodológicos.....	41
Tabela 2 - Afirmativas do Questionário para a Avaliação da Inteligência Emocional	44
Tabela 3 - Afirmativas do Questionário para a Avaliação das CI dos Gerentes de Projeto	45
Tabela 4 - Afirmativas do Questionário para a Avaliação do SGP	46
Tabela 5 - Referências das Escalas de Mensuração	46
Tabela 6 - Matriz de Amarração.....	50
Tabela 7 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov	60
Tabela 8 - Variáveis do Constructo Inteligência Emocional.....	61
Tabela 9 - Frequências da Autoavaliação Emocional	62
Tabela 10 - Variáveis do Constructo CI do Gerente de Projetos	63
Tabela 11 - Frequências do Constructo CI do Gerente de Projetos	64
Tabela 12 - Variáveis do Constructo SGP.....	66
Tabela 13 - Frequências do Constructo SGP.....	66
Tabela 14 - Valores de AVE para Primeira Avaliação.....	67
Tabela 15 - Cargas das Variáveis	68
Tabela 16 - Valores de AVE para Primeira e Segunda Avaliação	69
Tabela 17 - Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach.....	69
Tabela 18 - Análise da Validade Discriminante Primeira Tentativa	71
Tabela 19 - Análise da Validade Discriminante após Ajustes do Modelo	72
Tabela 20 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Geral	15
1.2.2	Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	18
2.1.1	Coeficiente de Inteligência Emocional (QE).....	22
2.1.2	Inteligência Emocional na Gestão de Projetos	24
2.2	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS (CI) DO GERENTE DE PROJETOS	26
2.3	SUCESSO DA GESTÃO DE PROJETOS (SGP)	30
2.4	MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES	35
3	MATERIAL E MÉTODOS	39
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	39
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	41
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.4	INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	43
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	47
3.6	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	48
3.7	MATRIZ DE AMARRAÇÃO	49
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	51
4.1	PREPARAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	51

4.2	PERFIL DA AMOSTRA	51
4.3	VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE.....	60
4.4	ANÁLISE DESCRITIVA DAS FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS	61
4.4.1	Frequências do constructo Inteligência Emocional	61
4.4.2	Frequências do Constructo CI do Gerente de Projetos.....	63
4.4.3	Frequências do constructo SGP	65
4.5	MODELAGEM ESTRUTURAL	66
4.5.1	Verificação da Validade Convergente.....	67
4.5.2	Consistência Interna e Confiabilidade Composta.....	69
4.5.3	Verificação da Validade Discriminante.....	70
4.5.4	Carga das Variáveis dos Constructos	73
4.5.5	Verificação da Significância dos Caminhos.....	74
4.5.6	Bootstrapping	76
4.5.7	Análise dos Caminhos e Teste das Hipóteses.....	78
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBSERVADOS	78
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
6.1	IMPLICAÇÕES PARA PRÁTICA.....	83
6.2	CONCLUSÕES	85
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	100

1 INTRODUÇÃO

A inteligência emocional é uma temática relativamente recente, que amplia o conceito tradicional de inteligência, incluindo aspectos relacionados ao domínio das emoções e dos sentimentos (Woyciekoski & Hutz, 2009). Com origem no conceito da inteligência social, o termo inteligência emocional surgiu na década de 1980, mas ganhou notoriedade e projeção mundial somente dez anos mais tarde (Gonzalez, 2012). Existem diversas definições para a inteligência emocional, porém de uma forma mais ampla, podemos defini-la como a habilidade de monitorar os sentimentos e as emoções - próprias e de terceiros - e com estas informações guiar os pensamentos e as ações (Salovey & Mayer, 1990). Nos últimos anos um grande número de pesquisas têm estudado as dimensões da inteligência emocional associadas aos comportamentos no trabalho. Alguns destes estudos apresentam uma associação significativa entre a inteligência emocional e os comportamentos relacionados ao gerenciamento de projetos (Clarke, 2010a; Davis, 2011; Druskat & Druskat, 2012; Gonzalez, 2012; Lin, Chanjuan, & Huiyun, 2009; Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic, & Mitrovic, 2013).

Estes estudos reforçam a importância do tema para todos os profissionais atuantes na área de projetos. Seguindo esta linha Obradovic et al. (2013), em seu trabalho, correlaciona o nível de inteligência emocional do gerente de projetos com o seu sucesso profissional. Em uma pesquisa realizada com 75 gerentes de projetos na Sérvia, pôde-se comprovar que os gerentes de projetos com inteligência emocional acurada tendem a ocupar posições de destaque dentro das organizações. Ainda de acordo com os autores, os gerentes de projetos inteligentes emocionalmente podem oferecer benefícios significativos aos membros da equipe de projeto e também à organização.

Enquanto os estudos sobre a inteligência emocional eram iniciados, no campo da gestão de projetos as competências interpessoais (CI), ou seja, o lado humano do gerente de projetos, também ganhava o seu espaço. Já na década de 1990, Kerzner (1992) apresentou em seu trabalho uma lista de habilidades para a atividade de gestão de projetos, na qual constavam CI como: liderança, resolução de conflitos e construção de equipes. Anos depois, tendo em vista a importância e o crescimento do tema, o PMI (2007) também passou a tratar as CI do gerente de projetos, porém sem incluí-las no seu guia PMBOK®. De acordo com o IPMA (2012), as competências comportamentais, que incluem as CI, é um dos três pilares (competências contextuais e competências técnicas) do gerenciamento de projetos capaz de possibilitar, ao gerente de projetos, uma visão mais clara da situação a ser tratada. Mais recentemente, o número de estudos sobre as CI do gerente de projetos cresceu significativamente, em sua maioria, os trabalhos relacionam de forma positiva as CI com o sucesso dos projetos (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Müller, Geraldi, & Turner, 2012; Müller & Turner, 2010a; Trivellas & Drimoussis, 2013; Turner & Müller, 2005; F. Zhang, Zuo, & Zillante, 2013).

Trivellas e Drimoussis (2013), em seu estudo realizado com 97 gerentes de projetos gregos, concluíram que um nível elevado de CI oferece contribuições significativas para sucesso dos projetos. Utilizando como base as CI existente no guia IPMA (2012) os autores chamam atenção para as CI, como trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Eles também constataram que estes resultados podem servir como base para a definição de competências chaves a serem trabalhadas pelos gerentes de projeto. Estas competências poderão ser consideradas como fatores críticos para o sucesso da gestão do projeto (SGP) e também do próprio projeto.

Porém, o sucesso do projeto não é algo de fácil definição, pelo contrário, ele depende muito do ponto de vista de quem e do que é analisado. Os *stakeholders* têm diferentes

perspectivas e expectativas para o projeto, conseqüentemente há avaliações díspares, ou seja, o que representa sucesso para um pode não ser para o outro, e vice-versa (Carvalho & Rabechini Jr., 2011). Também é importante ressaltar que, apesar de estarem interligados, o sucesso do projeto e o SGP são questões distintas (Baccarini, 1999). Neste ponto observa-se uma lacuna, há uma carência de estudos que relacionam inteligência emocional, as CI e o SGP, uma vez que em sua maioria o foco é no sucesso do projeto e não no SGP.

Ao considerarmos o SGP interligado ao sucesso do projeto, como propõe Baccarini (1999), e ao desempenho da organização, como argumentam Shenhar, Dvir, Levy e Maltz (2001), torna-se relevante para as organizações compreender os fatores responsáveis pelo SGP. Do ponto de vista do gerente de projetos, identificar que além das competências técnicas, os fatores humanos também agem de forma significativa em sua atividade, contribuirá na estratégia de sua formação profissional, bem como na identificação de pontos a serem trabalhados. Este trabalho propõe investigar a existência de uma correlação entre a inteligência emocional, as CI do gerente de projetos e o SGP, por meio de uma pesquisa do tipo *survey* com gerentes de projetos brasileiros e a aplicação de técnicas estatísticas de modelagem de equações estruturais para a análise dos resultados.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O conjunto de competências necessárias para o sucesso no ambiente de trabalho transformou-se ao longo dos anos (Pant & Baroudi, 2008). O aspecto humano dos profissionais inseridos nas organizações tem ganhado posição de destaque na sociedade atual. Cada vez mais os empregadores têm buscado por profissionais que apresentem um equilíbrio entre as habilidades técnicas e as CI (Alam, Gale, Brown, & Khan, 2010). Este movimento também pode ser presenciado na gestão de projetos, no qual a figura do gerente de projetos, segundo F. Zhang et al. (2013), com as competências adequadas tem se tornado fator crítico

para o sucesso do projeto. Ainda segundo Pant e Baroudi (2008), a atividade de gestão de projetos demanda habilidades variadas e complexas, que permitam tratar problemas distintos simultaneamente. O IPMA (2012) dividiu as competências necessárias para a atividade de gestão de projetos em três grandes grupos, sendo um deles as competências comportamentais, no qual estão enquadradas as CI. De acordo com o PMI (2007) a gestão de projetos é uma atividade orientada à pessoas, o que torna importante para o gerente de projetos ter competências capazes de permitir uma efetiva interação com os membros da equipe de projetos e os *stakeholders*.

Davis (2011) lembra que a crescente demanda por projetos nas organizações, assim como a necessidade de sucesso em cada um deles, tem renovado a importância do papel do gerente de projetos. Para o PMI (2007), ao melhorar suas CI, o gerente de projetos possibilita uma utilização mais efetiva de seus conhecimentos sobre a gestão, contribuindo para o desempenho dos projetos. Alguns estudos apontam que a formação do gerente de projetos deve levar em conta cada vez mais as CI e não somente as competências técnicas (Alam et al., 2010; Brill, Bishop, & Walker, 2006; El-Sabaa, 2001; Pant & Baroudi, 2008). De acordo com Clarke (2010a) a inteligência emocional é um dos fatores responsáveis por contribuir com o gerente de projetos no desempenho das CI, como o gerenciamento conflitos, o trabalho em equipe, a comunicação e o relacionamento interpessoal. Para Druskat e Druskat (2012) a inteligência emocional é ainda mais importante no ambiente de projetos do que no ambiente tradicional de negócios, isto porque cada projeto tem como característica ser único e temporal. Segundo eles, algumas dimensões da inteligência emocional, como a autoconfiança, o autocontrole emocional, a transparência e a empatia, podem ajudar o gerente de projetos no desenvolvimento da confiança no ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo. Estes argumentos levam à formulação da questão de pesquisa deste trabalho.

Qual o efeito do nível de inteligência emocional do gerente de projetos sobre suas competências interpessoais e o sucesso da gestão de projetos?

1.2 OBJETIVOS

A seguir encontram-se os objetivos gerais e específicos traçados para este estudo.

1.2.1 Geral

Analisar o efeito do nível de inteligência emocional sobre as competências interpessoais do gerente de projetos e o sucesso da gestão de projetos.

1.2.2 Específicos

1. Identificar em qual grau a inteligência emocional se relaciona com as competências interpessoais do gerente de projetos;
2. Identificar em qual grau a inteligência emocional se relaciona com o sucesso da gestão de projetos;
3. Identificar em qual grau as competências interpessoais dos gerentes de projetos se relacionam com o sucesso da gestão de projetos;

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Como uma das justificativas para este trabalho encontra-se a crescente associação entre a inteligência emocional, as CI do gerente de projetos e o desempenho da gestão de projetos. Ademais, estudar a inteligência emocional e as CI no contexto de gestão de projetos torna-se relevante uma vez que, segundo Pinto e Rouhiainen (2002), o gerenciamento de

projetos envolve de forma natural uma propensão ao surgimento de conflitos. Isto considerando as limitações de custo e de prazo inerentes a projetos e a complexidade das inter-relações, nas quais estão presentes os aspectos políticos e os organizacionais (Pinto & Rouhiainen, 2002). Nas últimas décadas, o lado humano do gerente de projeto tem sido identificado como um componente decisivo ao sucesso no gerenciamento de projeto (Clarke, 2010b). Druskat e Druskat (2012) argumentam que a necessidade de uma inteligência emocional acurada é ainda mais acentuada devido ao ambiente de projetos, no qual as relações interpessoais se desenvolvem mais rapidamente e ocorrem frequentemente entre diferentes culturas organizacionais, profissionais e pessoais.

Em sua maioria, os estudos sobre a inteligência emocional e as CI do gerente de projetos focam no sucesso do projeto, indicando uma relação positiva entre os dois temas (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Mazur, Pisarski, Chang, & Ashkanasy, 2014; Müller & Turner, 2010a; Turner & Müller, 2005). Como exemplo, temos a pesquisa por Geoghegan e Dulewicz (2008), nela foi avaliada a correlação entre o sucesso dos projetos e as competências intelectuais, as competências gerenciais e a inteligência emocional do gerente de projetos. As competências intelectuais incluem a capacidade de análise crítica e a visão estratégica. Já o que eles denominam como competências gerenciais incluem as CI. Os resultados encontrados demonstram uma relação positiva entre o sucesso do projeto, a inteligência emocional e as CI do gerente de projetos. Nesta mesma linha o trabalho de Müller e Turner (2010a) também correlaciona as competências intelectuais, as CI, a inteligência emocional e o sucesso do projeto. Eles associam de forma positiva a inteligência emocional e as CI do gerente de projetos com o sucesso do projeto, e ainda complementam que o nível de inteligência emocional do gerente de projetos deve ser considerado para a sua atribuição a determinado tipo de projeto. Segundo os autores, cada tipo de projeto requer gerentes de projetos com habilidades e competências distintas.

Pode-se perceber nestes exemplos e em outros trabalhos citados que o foco é o sucesso do projeto, o SGP é tratado apenas de forma superficial e, como apontado por De Wit (1988) e Baccarini (1999), o sucesso do projeto e o SGP são componentes distintos, apesar de estarem intimamente ligados. Outro trabalho que também exemplifica a abordagem dada por grande parte dos estudos é o de Mazur et al. (2014). Neste artigo os autores sugerem que a inteligência emocional do gerente de projetos está associada ao aumento da probabilidade de sucesso do projeto. Além disso, eles indicam que esta relação é reforçada pela qualidade e eficácia do relacionamento com os *stakeholders*, que também está associada à inteligência emocional do gerente de projetos.

Apesar do SGP não ser o foco dos estudos que relacionam a inteligência emocional e as CI no ambiente de projetos, para Shenhar et al. (2001) este sucesso influencia de forma positiva no negócio das organizações. Segundo eles, uma gestão de projetos eficiente melhora a competitividade das organizações frente ao mercado. Esta questão reforça e justifica a realização deste estudo, que focará na análise da relação entre a inteligência emocional e as CI do gerente de projetos com a performance da gestão do projeto. Procurando assim evidências de que o atendimento, aos aspectos de prazo, custo e escopo do projeto, pode ser influenciado pela inteligência emocional e as CI do gerente de projetos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho inicia-se a partir de um capítulo introdutório (Introdução), que reúne a questão de pesquisa, os objetivos e as justificativas para o trabalho. Em seguida tem-se o capítulo 2 (Referencial Teórico), no qual é apresentado a revisão da literatura sobre os eixos teóricos utilizados como base para a construção desta pesquisa: Inteligência Emocional, Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e Sucesso da Gestão de Projetos. No capítulo 3 (Metodologia) é abordado o método de pesquisa adotado, como a pesquisa foi

construída e as ferramentas utilizadas para a análise dos resultados. O capítulo 4 (Análise dos Resultados) discorre sobre os resultados encontrados na pesquisa. No quinto capítulo (Discussão dos Resultados) é realizada uma discussão com base na análise dos resultados frente ao referencial teórico. Já no sexto e último capítulo (Considerações finais), são apresentadas as contribuições teóricas e práticas, as limitações do trabalho, e as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando os objetivos deste trabalho, o referencial teórico será focado na inteligência emocional, nas competências interpessoais do gerente de projetos e no sucesso da gestão de projetos.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

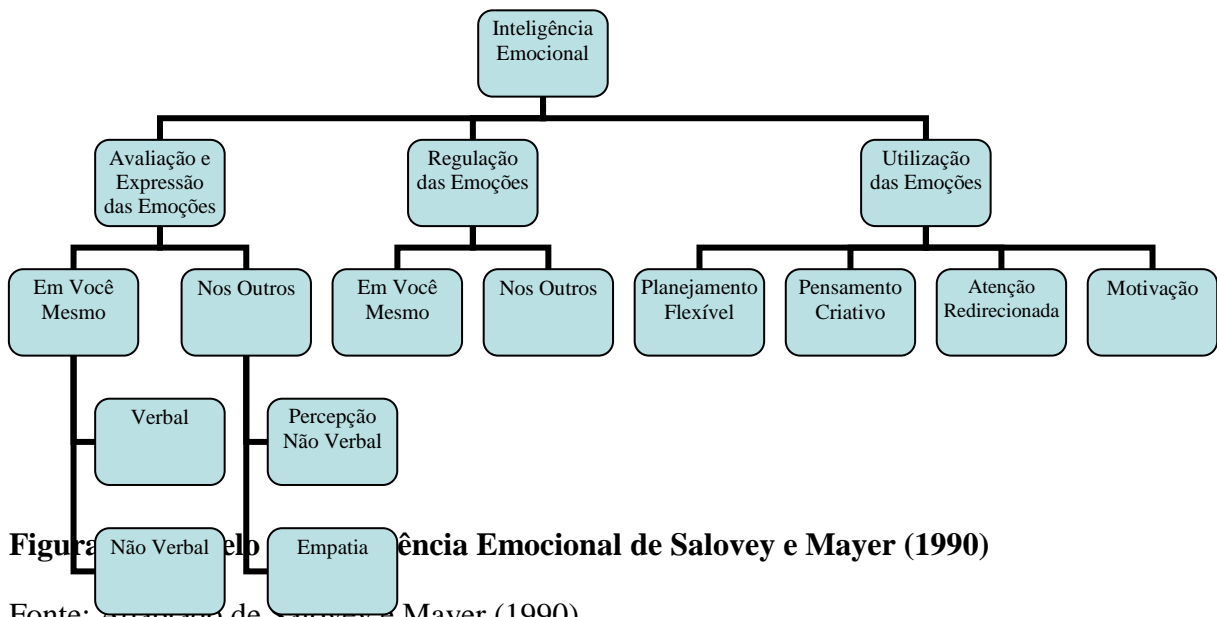
O conceito de inteligência vem sendo discutido pelo homem há muito tempo e, conseqüentemente, a sua definição muda de uma época para a outra (Salovey & Mayer, 1990). Uma das definições mais aceitas para a inteligência é a de Wechsler (1939, p. 3) “a capacidade total ou global do indivíduo de agir intencionalmente, de pensar racionalmente e de lidar eficazmente com seu meio ambiente”. Assim como o conceito de inteligência tem diversas abordagens desde o início de seu estudo, a noção de que existem diferentes tipos de inteligência também está presente desde o começo (Salovey & Mayer, 1990). Entre os tipos de inteligência está a emocional, que surgiu a partir do conceito de inteligência social, citada pela primeira vez no trabalho de Thorndike (1920, p. 228) e definida como “a habilidade de entender e gerenciar homens e mulheres, meninos e meninas, para agir de maneira sábia nas relações humanas”, este trabalho deu origem a uma série de estudos com esta abordagem.

Outro trabalho de grande influência nos estudos sobre a inteligência foi *Frames of Mind: Theory of Multiple Intelligences*, publicado em 1983, pelo professor da Universidade de Harvard, Howard Gardner. Nele, Gardner questiona os métodos utilizados até então para medir a inteligência e apresenta sua teoria sobre as inteligências múltiplas (Goleman, 1995). Surge então, em 1985, o termo inteligência emocional na tese de doutorado apresentada por Wayne Payne intitulada *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence* (Gonzalez, 2012). Mas, foi apenas no início da década de 1990 que os estudos sobre a inteligência emocional começam a ganhar projeção.

Um dos trabalhos com maior relevância sobre a inteligência emocional é o artigo apresentado por Salovey e Mayer (1990). A partir dele um grande número de modelos sobre a inteligência emocional foram desenvolvidos (Palmer, Gignac, Ekermans, & Stough, 2008). Neste trabalho, Salovey e Mayer (1990) comentam sobre a origem, desde a inteligência social até a teoria das inteligências múltiplas. Para eles, inserida como um subgrupo da inteligência social está a inteligência emocional, definida como “a habilidade de monitorar os sentimentos e as emoções próprios e de outras pessoas e utilizar estas informações para guiar seus pensamentos e ações” (Salovey & Mayer, 1990, p. 189). Neste artigo, o modelo de inteligência emocional apresentado por Salovey e Mayer (1990) está baseado em Avaliação e Expressão da Emoção, Regulação da Emoção e Utilização da Emoção, a figura 1, apresenta o modelo de Salovey e Mayer (1990).

Mas foi a partir de 1995, com o livro de Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, que o termo inteligência emocional ganhou notoriedade e se popularizou (Gonzalez, 2012). O sucesso de Goleman (1995) fez crescer o interesse por inteligência emocional e, conseqüentemente, o número de estudos sobre o tema. Neste trabalho ele a definiu 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 (Goleman, 1995, p.46).



Fonte: Adaptado de Salovey e Mayer (1990)

Após alguns anos do artigo inicial sobre a inteligência emocional, Mayer e Salovey (1997) apresentaram um novo trabalho. Neste artigo, eles apontam uma revisão do conceito de inteligência emocional, de forma complementar à ideia inicial, agora definida como: A habilidade de perceber de forma precisa, avaliar e expressar as emoções; a habilidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a habilidade de entender as emoções e o conhecimento emocional; e a habilidade para regular as emoções promovendo o crescimento emocional e o intelectual. (Mayer & Salovey, 1997, p. 10)

Além da definição de inteligência emocional, Mayer e Salovey (1997) também revisaram o seu modelo. Neste novo padrão são quatro os pilares que suportam a inteligência emocional, a figura 2 apresenta os pilares do modelo revisado.

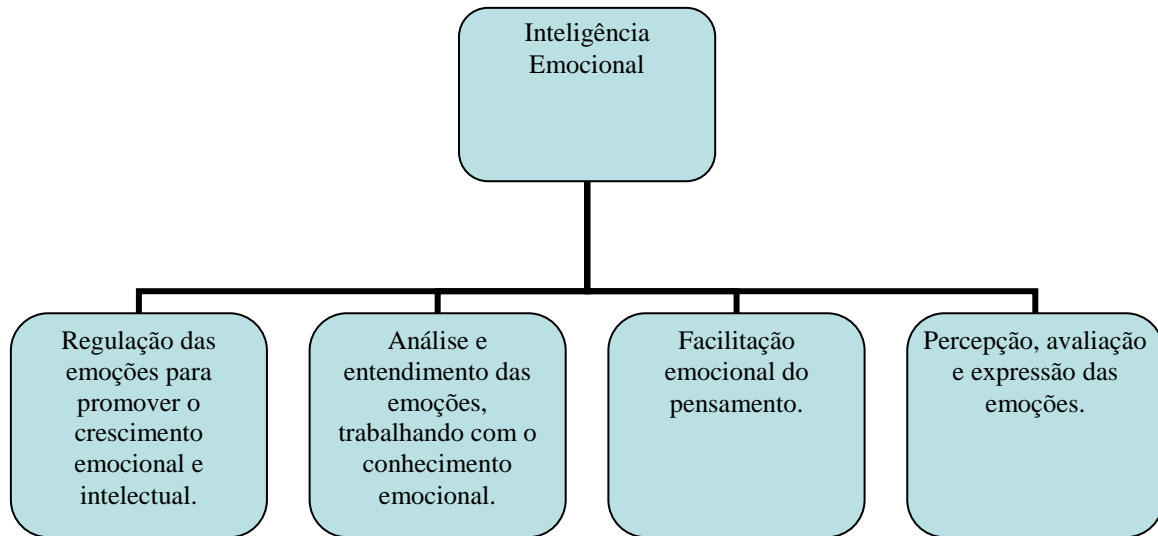


Figura 2 - Pilares do Modelo De Inteligência Emocional de Mayer e Salovey (1997)

Fonte: Adaptado de Mayer e Salovey (1997)

Os modelos de Salovey e Mayer (1990) e de Mayer e Salovey (1997) tratam a inteligência emocional de forma abrangente, não se preocupando com um grupo ou segmento específico. Na busca por um modelo mais adequado ao ambiente de liderança e gerenciamento Wong e Law (2002) sintetizaram a formação da inteligência emocional em quatro dimensões:

1. Autoavaliação emocional - diz respeito à habilidade de entender profundamente e saber expressar de forma natural as próprias emoções. As pessoas com esta habilidade percebem e reconhecem as próprias emoções antes que os demais;
2. Avaliação emocional dos outros - está relacionada à habilidade de perceber e entender as emoções das pessoas ao seu redor. As pessoas que têm esta habilidade são muito mais sensíveis aos sentimentos e emoções dos outros, permitindo assim uma leitura melhor de seus pensamentos.
3. Regulação das emoções - diz respeito à capacidade das pessoas para equilibrar suas emoções, de forma a permitir uma recuperação mais rápida do estresse psicológico.

4. Utilização das emoções - refere-se à capacidade dos indivíduos para fazer uso de suas emoções, direcionando-as para as atividades construtivas e a melhoria do desempenho pessoal.

A figura 3 apresenta o modelo de inteligência emocional de Wong e Law (2002).

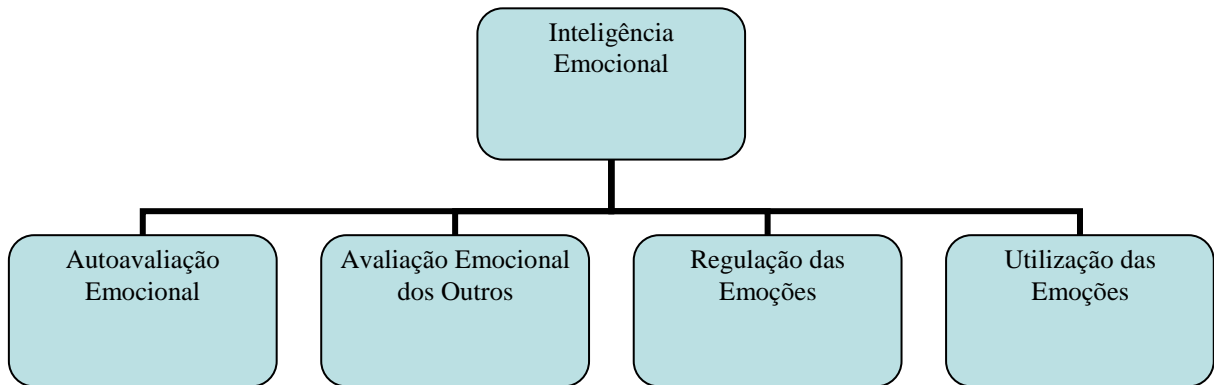


Figura 3 - Modelo de Inteligência Emocional de Wong e Law (2002)

Fonte: Adaptado de Wong e Law (2002)

Conforme o conceito de inteligência emocional foi se solidificando e os diferentes modelos foram sendo criados e desenvolvidos, passa a existir a necessidade de medir o nível de inteligência emocional dos indivíduos. Surge então o QE, coeficiente de inteligência emocional - uma referência ao QI (Coeficiente de Inteligência) - e assim como o QI mede o nível de inteligência de um indivíduo, o QE representa o nível de inteligência emocional.

2.1.1 Coeficiente de Inteligência Emocional (QE)

Nos últimos anos pôde-se observar uma proliferação nos métodos de medição da inteligência emocional, ou seja, o QE (Palmer, 2007). Em uma consulta ao site do *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, é possível observar pelo menos dez tipos de métodos para a identificação do QE (Emotional Intelligence Measures, 2015). De acordo com Palmer (2007), os métodos para a medição do QE podem ser categorizados em

três grupos principais: medidas baseadas no desempenho, medidas de autoavaliação e medidas comportamentais.

Para Palmer (2007), as medidas baseadas no desempenho, assim como os testes de inteligência (QI), compreendem uma série de perguntas para as quais há respostas corretas e incorretas. Já as medidas de autoavaliação de traços da inteligência emocional são uma série de declarações relativas às preferências e aos estilos comportamentais, enquanto as medidas comportamentais incluem tipicamente uma série de declarações relativas aos comportamentos emocionalmente inteligentes.

Um dos primeiros métodos para se medir a inteligência emocional foi o EQ-i, desenvolvido por Reuven Bar-On em 1997. Trata-se de uma autoavaliação composta por 133 itens, que fornece uma estimativa do QE (Bar-On, 2006). Para Mayer, Salovey e Caruso (2008), as medidas para a inteligência emocional devem identificar a percepção, o entendimento e a integridade emocional e citam o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)* como um dos métodos capazes de abranger estas áreas. As escalas citadas, assim como outras, foram desenvolvidas para atender aos indivíduos de uma forma geral, muitas vezes sendo de difícil aplicação para as pesquisas em ambientes de liderança e gerenciamento (Wong & Law, 2002).

Para facilitar o levantamento da inteligência emocional em ambientes gerenciais, Wong e Law (2002) elaboraram uma escala de medição composta por 16 itens, que avalia as quatro dimensões de seu modelo. Esta escala foi desenvolvida a partir de um estudo com três grupos independentes de amostras e, posteriormente, os resultados submetidos a uma análise por meio do método da máxima verossimilhança com rotação varimax. Estes 16 itens emergiram desta análise e em seguida realizou-se uma validação cruzada com dois grupos de amostras diferentes. Por último, um teste de convergência dos resultados foi executado com outros dois grupos distintos de amostras. Este procedimento conferiu consistência à validade

desta escala. O desenvolvimento desta escala de medição da inteligência emocional marcou a primeira etapa de um trabalho no qual Wong e Law (2002) estudam o seu relacionamento com a performance no ambiente de trabalho.

2.1.2 Inteligência Emocional na Gestão de Projetos

Após a projeção mundial do termo inteligência emocional, por intermédio do trabalho de Goleman (1995), o professor da Universidade de Harvard apresentou uma nova obra em que discuti o papel da inteligência emocional no ambiente de trabalho. Em *Working with Emotional Intelligence*, Goleman (1998) aponta o tema como um dos fatores para o bom desempenho no ambiente profissional. De acordo com ele, as dimensões da inteligência emocional representam habilidades indispensáveis aos profissionais, muitas vezes se sobressaindo às aptidões técnicas. Contemporâneo a Goleman (1998), Cooper e Sawaf (1997) também levantam o papel da inteligência emocional nas organizações. Desde então, realizou-se uma série de trabalhos para estudar a relação entre a inteligência emocional e a performance dos profissionais no ambiente de trabalho (Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Côté & Miners, 2006; Mishra & Mohapatra, 2010; Rubin, Munz, & Bommer, 2005; Siegling, Sfeir, & Smyth, 2014; Wong & Law, 2002).

O estudo de Siegling et al. (2014) mostra que as pessoas em cargos de liderança ou gerência tendem a ter um nível de inteligência emocional acima da média, indicando-a como um fator importante no ambiente de negócios. Nesta linha, o trabalho de Barling et al. (2000) sugere que os indivíduos com elevado nível de inteligência emocional são vistos por seus subordinados, não apenas como chefes, mas como líderes. Já para Côté e Miners (2006) a inteligência emocional é um forte preditor ao desenvolvimento das tarefas. Esta ideia vai ao encontro dos resultados descobertos por Mishra e Mohapatra (2010), que também indicam a

inteligência emocional como um fator a ser levado em consideração pelas organizações em seus processos seletivos.

Entre os primeiros a trabalhar com o conceito de inteligência emocional ligada ao ambiente de projetos estão: Turner e Müller (2005), Barry e du Plessis (2007) e Sunindijo, Hadikusumo, e Ogunlana (2007). Turner e Müller (2005) apresentam em seu trabalho uma discussão sobre o estilo de liderança do gerente de projetos como um dos fatores de sucesso ao próprio projeto. Eles indicam a inteligência emocional como um componente relevante para influenciar o estilo de liderança dos gerentes de projetos. No estudo de Barry e du Plessis (2007), a inteligência emocional é retratada como um elemento crítico para os gerentes de projetos, questão validada por meio de pesquisas nas quais os próprios gerentes reconhecem esta importância. Já Sunindijo et al. (2007) realizaram uma pesquisa com os gerentes 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 o gerenciamento de conflitos.

O trabalho apresentado por Lima e Quevedo-Silva (2015) demonstra, que desde Turner e Müller (2005), o número de trabalhos relacionando à inteligência emocional e à gestão de projetos estão crescendo. Desta forma, outros autores também demonstram estudos sobre a inteligência emocional no ambiente de projetos cujos trabalhos, em sua maioria, buscam relacionar a inteligência emocional ao sucesso do projeto e as CI do gerente de projetos (Lindebaum & Cassel, 2012; Mazur et al., 2014; Müller & Turner, 2010a, 2010b; Obradovic et al., 2013; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang & Fan, 2013). Davis (2011) realizou um estudo relacionando o nível de inteligência emocional do gerente de projetos, ou seja, o coeficiente de inteligência emocional, com quatro CI do gerente de projetos. De acordo com o trabalho de Davis (2011), o QE dos gerentes de projetos está relacionado de forma significativa com estas CI. Zhang *et al.* (2013) demonstram em seu artigo que as dimensões da

inteligência emocional, de acordo com o modelo utilizado, se confundem com as CI dos gerentes de projetos. Clarke (2010a) também aponta para uma forte relação entre a inteligência emocional e as CI do gerente de projetos. Estes estudos constataam a relevância das CI para a atividade de gestão de projeto.

2.2 COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS (CI) DO GERENTE DE PROJETOS

Pode-se dizer que o termo competência é uma palavra de senso comum, que designa a pessoa qualificada para realizar uma determinada tarefa (Fleury & Fleury, 2001). Boyatzis (2008) define competência, simplesmente, como uma capacidade ou habilidade. Para Hamel e Prahalad (1995) competência é um conjunto de habilidades e tecnologias. Fleury e Fleury (2001, p. 185) complementam descrevendo competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

De acordo com Muzio e Fisher (2009), as competências humanas podem ser divididas em dois grandes grupos, as *hard skills* e as *soft skills*. As *hard skills* representam as competências técnicas, enquanto as *soft skills* são o grupo de habilidades ligadas ao comportamento, que envolvem as CI e a inteligência emocional. As CI são definidas por Moscovici (1981, p. 17) como “a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação”. Ainda segundo Moscovici (1981), as competências técnicas, por si só, são insuficientes para um desempenho total e eficaz, quando se fala em posições de liderança dentro de uma organização, sendo as CI necessárias para o exercício pleno das funções de liderança em qualquer contexto grupal e organizacional. O PMI (2013) resume as CI como sendo a habilidade de estabelecer e manter relacionamentos com outras pessoas.

No ambiente de projetos as crises, as incertezas e o suspense são aspectos recorrentes que testam os gerentes de projetos (El-Sabaa, 2001). Por isso, de acordo com o PMI (2013), os gerentes de projetos eficazes precisam adquirir um equilíbrio entre as competências técnicas, interpessoais e conceituais, que o ajudem a analisar as situações e interagir de forma apropriada. Ainda segundo o PMI (2013), a interação constante entre o gerente de projetos, a equipe e os *stakeholders* reforça esta necessidade. O IPMA (2012) divide as competências desejáveis ao gerente de projetos em três grandes áreas: competências contextuais, competências técnicas e competências comportamentais, na qual se inclui as CI. As CI são aqueles comportamentos, atitudes e características de personalidade fundamentais, que contribuem para a capacidade de uma pessoa gerenciar projetos (PMI, 2007). De acordo com El-Sabaa (2001), as habilidades interpessoais do gerente de projetos são demonstradas pela forma como ele percebe e reconhece as atitudes de seus superiores, pares e subordinados e a maneira como ele reage diante delas.

Para o IPMA (2012) os elementos responsáveis por compor as habilidades interpessoais para o gerenciamento de projetos são: liderança, comprometimento e motivação, autocontrole, assertividade, descontração, abertura, criatividade, orientação para resultados, eficiência, aconselhamento, negociação, conflitos e crises, confiabilidade, valores e ética. O PMI (2007), guia específico sobre as competências do gerente de projetos, lista como CI: comunicação, liderança, gerenciamento, habilidades cognitivas, efetividade e profissionalismo. O PMI (2013), além de abranger as CI já mencionadas, detalha a lista e descreve como as CI do gerente de projetos: liderança, construção de equipes, motivação, comunicação, persuasão, tomada de decisões, consciência política e cultural, negociação, construção de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*. Na lista de habilidades do gerente de projetos de Kerzner (2009), as CI que aparecem são: construção de equipes, liderança e gerenciamento de conflitos. Gerentes de projeto detentores das habilidades listadas

apresentam as características necessárias para gerenciar os projetos de forma mais eficaz (Alam et al., 2010; IPMA, 2012; Kerzner, 2009; PMI, 2013).

Dentre as CI, estudos apresentam diferentes listas para as consideradas chaves na atividade de gestão de projetos (Clarke, 2010a, 2010b; Davis, 2011; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Lee, Park, & Lee, 2013; Müller & Turner, 2010a, 2010b; Russo, Ruiz, & Cunha, 2005; Sunindijo et al., 2007; Trivellas & Drimoussis, 2013; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang & Fan, 2013). No entanto, algumas competências como a comunicação, o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal e o gerenciamento de conflitos, são recorrentes e estão presentes na maioria das listas, mesmo que às vezes não descritas desta forma ou subdivididas em outras competências (Clarke, 2010a; Davis, 2011; IPMA, 2012; Kerzner, 2009; PMI, 2007, 2013; L. Zhang & Fan, 2013).

Comunicação é reconhecidamente uma das competências chaves para o gerente de projetos (Clarke, 2010a; Davis, 2011; PMI, 2013; L. Zhang & Fan, 2013). A comunicação entre os membros da equipe e toda a rede de *stakeholders* é vital para suportar o entendimento de todos envolvidos no projeto e seus objetivos (Pant & Baroudi, 2008). Considerada como uma das razões para o sucesso ou fracasso do projeto, uma comunicação efetiva entre o gerente de projetos, a equipe e os *stakeholders* é essencial (PMI, 2013). Compartilhar uma linguagem com termos de uso comum entre a equipe e o *stakeholder*, além de estabelecer padrões de comunicação, são meios para alcançar uma comunicação efetiva (Lee et al., 2013). De acordo com Clarke (2010a), o gerente de projetos deve entender a forma como os envolvidos no projeto se comunicam e também manter abertos os canais informais de comunicação.

A competência de trabalho em equipe também é destacada entre as CI do gerente de projetos (Clarke, 2010a, 2010b; IPMA, 2012; Kerzner, 2009; PMI, 2013; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang & Fan, 2013). Sendo iniciada a partir da construção da equipe, significa

trabalhar como membro da equipe, fazendo parte do time (F. Zhang et al., 2013). Também inclui habilidades para construir um ambiente de otimismo e com atitudes positivas para o sucesso do projeto, ajudando aos outros com diferentes perspectivas (Clarke, 2010a). Segundo PMI (2013), os resultados do desenvolvimento desta competência incluem confiança mútua, troca de informações de alta qualidade, melhores processos decisórios e um gerenciamento de projeto eficaz. Ainda de acordo com Kerzner (2009), o gerente de projetos deve monitorar continuamente o desempenho de sua equipe, de forma a evitar e corrigir problemas que possam surgir durante a execução do projeto.

Aparecendo na lista de competências, muitas vezes de forma mais detalhada, o relacionamento interpessoal também pode ser entendido como o conjunto de competências, como a descontração, a abertura, o aconselhamento, a persuasão, o *coaching*, entre outras (Clarke, 2010a; IPMA, 2012; Kerzner, 2009; PMI, 2013). O IPMA (2012) define descontração e abertura como a habilidade de aliviar tensões em momentos difíceis e também de fazer com que os outros se sintam à vontade para se expressarem, respectivamente. Ainda de acordo com o IPMA (2012), aconselhamento é a competência de raciocinar, apresentar argumentos sólidos, ouvir outros pontos de vista, negociar e encontrar soluções. Já a persuasão é uma estratégia de partilha de poder para levar os outros a cooperar, buscando atingir um objetivo comum (PMI, 2013). Para Kerzner (2009) o gerente de projetos depende fortemente da moral de persuasão. Por fim, o *coaching* significa ajudar as pessoas a reconhecer o seu potencial por meio de capacitação e treinamento (PMI, 2013). Ainda de acordo com o PMI (2013), o *coaching* cria ressonância ligando os desejos dos indivíduos, aos objetivos da organização. De forma mais concisa pode-se dizer que relacionamento interpessoal significa entender e agir sobre as expectativas, as preocupações e as questões levantadas pela equipe do projeto e os *stakeholders* (Clarke, 2010a). Também faz parte desta competência saber ouvir os membros da equipe e os *stakeholders* do projeto (Clarke, 2010a).

Por último, porém não menos importante, tem-se a gestão de conflitos, CI considerada com grande relevância para o gerente de projetos em alguns dos trabalhos analisados (Clarke, 2010a, 2010b; IPMA, 2012; Kerzner, 2009; PMI, 2013; Trivellas & Drimoussis, 2013; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang & Fan, 2013). Esta competência cobre os meios de lidar com os conflitos e as crises passíveis de surgir entre os diferentes indivíduos e as partes interessadas de um projeto (IPMA, 2012). A relevância dada a esta competência se justifica, uma vez que conflitos são inevitáveis no ambiente de projetos, porém se gerenciados de forma ativa, podem ajudar a equipe a encontrar a melhor solução para o problema (PMI, 2013). De acordo com Kerzner (2009), os conflitos são o modo de vida em uma estrutura de projetos e podem ocorrer em qualquer nível da organização, geralmente como resultado de objetivos divergentes. Para Clarke (2010a), a gestão de conflitos permite solucionar questões e problemas de relacionamento emergidos do ambiente de projetos.

Nos dias atuais, em que projetos são geridos em um ambiente de rápida mutação, com muitas partes interessadas e sob a influência de vários fatores externos, as CI dos gestores tornam-se mais pronunciadas e demandantes (IPMA, 2012). Por isso as CI do gerente de projetos são reconhecidamente relevantes para a atividade de gestão de projetos, desta forma sendo associadas ao sucesso do projeto (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Mazur et al., 2014; Müller et al., 2012; Müller & Turner, 2010a; Turner & Müller, 2005). Estes trabalhos, no entanto, focam o sucesso do projeto, tratando apenas de forma marginal o SGP. Com isso, abre-se uma lacuna trazendo a oportunidade de estudos focados na relação entre as CI do gerente de projeto e o SGP.

2.3 SUCESSO DA GESTÃO DE PROJETOS (SGP)

O sucesso em projetos é um tema originador de muita controvérsia, não sendo uma tarefa fácil defini-lo, isto porque depende do ponto de vista analisado, diferentes *stakeholders*

terão diferentes opiniões sobre o sucesso de um projeto (Carvalho & Rabechini Jr., 2011). Ainda segundo Carvalho e Rabechini Jr., 2011 durante muito tempo o sucesso de um projeto teve foco apenas na eficiência, pois era analisado a partir do chamado triângulo de ferro - denominação dada à tríplice restrição de prazo, custo e escopo. Em busca de uma nova visão para o sucesso em projetos, Pinto e Slevin (1988) propuseram que, além da tripla restrição do triângulo de ferro, também deveriam ser considerados fatores capazes de afetar o cliente, tais como a eficácia, a satisfação e o uso. A figura 4 demonstra o modelo apresentado por Pinto e Slevin (1988).



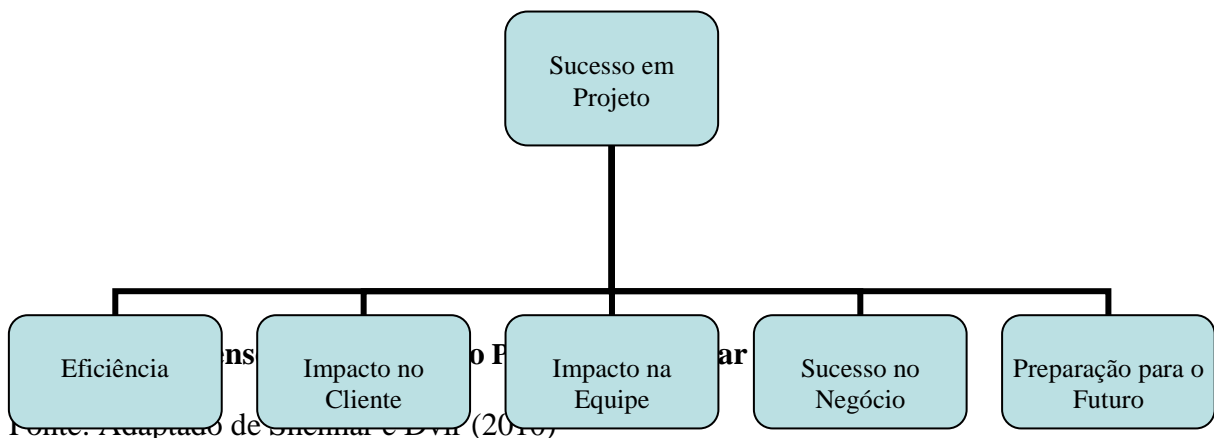
Figura 4 - Modelo de Sucesso em Projetos de Pinto e Slevin (1988)

Fonte: Adaptado de Pinto e Slevin (1988)

Foi na década de 1990 que o sucesso do projeto começou a ser discutido de forma mais efetiva, sobre a perspectiva dos diferentes *stakeholders* (Atkinson, 1999; Baccarini, 1999; Griffin & Page, 1996; Shenhar, Levy, & Dvir, 1997). De acordo com Griffin e Page (1996), o sucesso é multifacetado e difícil de medir, uma organização pode avaliar o sucesso de um projeto por um de muitos termos ou por todos eles, tendo como exemplos a satisfação do cliente, o retorno financeiro ou a vantagem técnica. Para Shenhar et al. (1997), o sucesso do projeto é formado por quatro dimensões. A primeira trata a eficiência do projeto, expressando o quão eficiente foi o gerenciamento do projeto por meio do atendimento ao prazo e custo previsto. Na segunda dimensão está o impacto do projeto para o cliente e

compreende o atendimento ao escopo, a extensão do uso do produto do projeto e a satisfação do cliente. A terceira dimensão aborda o impacto do projeto na organização, o seu sucesso comercial em termos de vendas, lucro, participação no mercado, entre outras perspectivas. Por último, a quarta dimensão relata os aspectos de preparação da organização para o futuro, utilizando a infraestrutura tecnológica e a capacidade organizacional para novas oportunidades.

Mais recentemente, Shenhar e Dvir (2010) elaboraram uma revisão no modelo de sucesso em projetos. Eles inseriram uma quinta dimensão, denominada de impacto na equipe. Nesta quinta dimensão são levados em conta a satisfação e a moral da equipe, o desenvolvimento de habilidades, o crescimento e a retenção dos membros da equipe sem estresse. A figura 5 reproduz o modelo de sucesso em projeto com as cinco dimensões.



Outro autor a elaborar um modelo para o sucesso do projeto foi Atkinson (1999), em seu trabalho, além do triângulo de ferro, ele também considera as informações do sistema, os benefícios para a organização e os benefícios para os *stakeholders*. As informações do sistema englobam aspectos, como a confiabilidade, a validade, a manutenção e a qualidade da informação. Entre os benefícios para a organização são considerados a melhora na eficiência e na eficácia, o aumento do lucro, os objetivos estratégicos e o aprendizado organizacional. Já nos benefícios para os *stakeholders* são levados em conta aspectos, como a satisfação dos

usuários, o impacto social e ambiental, o desenvolvimento pessoal, o aprendizado profissional, o capital gerado, o impacto econômico para sociedade, entre outros. A figura 6 representa o modelo sugerido por Atkinson (1999).

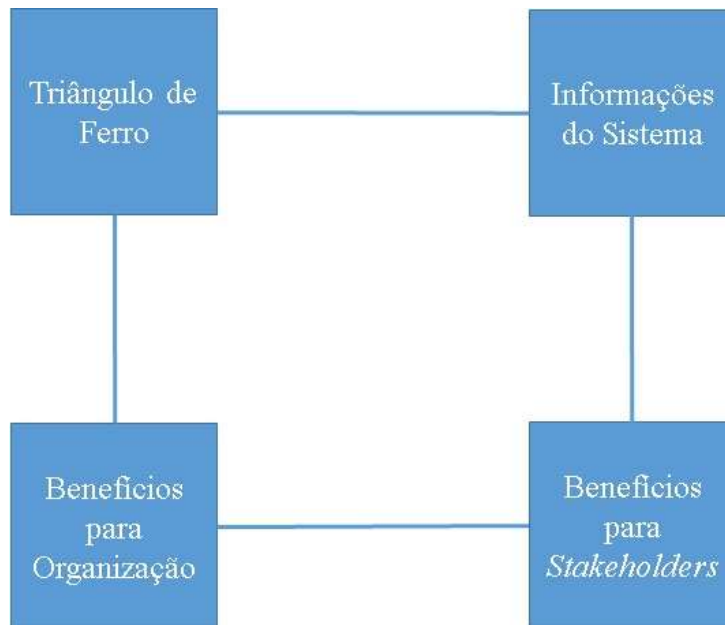


Figura 6 - Modelo de Sucesso do Projeto de Atkinson (1999)

Fonte: Adaptado de Atkinson (1999)

De acordo com Baccarini (1999), os critérios para mensurar o sucesso do projeto devem ser definidos em seu início, caso contrário os membros da equipe ou mesmo os *stakeholders* poderão adotar diferentes critérios, levando, eventualmente, a uma percepção de fracasso. Ainda segundo Baccarini (1999), o sucesso do projeto é composto por dois componentes distintos, o sucesso do produto do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto. O primeiro está relacionado ao produto final e dependerá da ótica de análise dos *stakeholders*. O segundo, sucesso do gerenciamento do projeto, tem foco sobre os processos, em particular ao cumprimento das metas de custo, prazo e de atendimento às especificações, levando em consideração a forma como o projeto é conduzido. A figura 7 apresenta os componentes do sucesso do projeto levantados por Baccarini (1999).

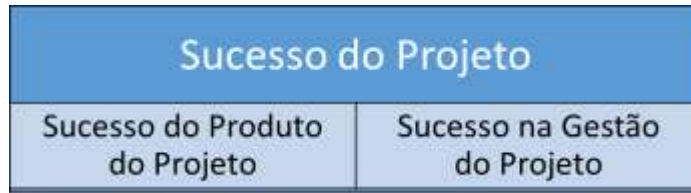


Figura 7 - Componentes do Sucesso do Projeto de Baccharini (1999)

Fonte: Adaptado de Baccharini (1999)

Notam-se nos trabalhos de Shenhar et al. (1997), Atkinson (1999) e Baccharini (1999) que há uma diferença entre o sucesso do projeto e a eficiência de como ele é gerenciado, ou seja, o sucesso do projeto e o SGP não são sinônimos. Morrison e Brown (2004) discutem em seu trabalho a confusão existente entre o sucesso do projeto e o SGP. A dupla chegou a sugerir a substituição do termo SGP por eficácia na gestão do projeto. De Wit (1988) já apontava que, caso o sucesso fosse definido em termos de realização de objetivos, não seria possível considerar o sucesso do projeto e o SGP como equivalentes, uma vez que os dois têm objetivos diferentes. Desta forma, o projeto poderá ser considerado um sucesso, mesmo com uma gestão ineficaz, e o inverso também seria verdadeiro, ou seja, o gerenciamento de um projeto pode ser um sucesso e mesmo assim o projeto ser considerado um fracasso (De Wit, 1988; Pinto & Slevin, 1988). Apesar de não indicar o sucesso no projeto, o sucesso do gerenciamento do projeto pode ser considerado primordial, pois no ambiente competitivo - vivido atualmente pelas organizações – os ciclos de vida dos produtos são menores, o *time-to-market* é um fator crítico de competitividade (Shenhar et al., 2001).

Uma vez clara a distinção entre o sucesso do projeto e o SGP, Cooke-Davies (2002) sugere que o SGP seja mensurado pelas medidas tradicionais de performance, ou seja, o triângulo de ferro formado por prazo, custo e escopo, conforme mostra a figura 8. A indicação destes fatores a serem considerados para o SGP está alinhada com os trabalhos de De Wit (1988), Jugdev e Müller (2005), Morrison e Brown (2004) e Munns e Bjeirmi (1996).

Ao atender aos requisitos de prazo, custo e escopo, pode-se dizer que a gestão do projeto foi eficaz, apontando assim para o SGP (Morrison & Brown, 2004).

No que diz respeito ao prazo e ao custo, eles devem ser estimados ainda no início do projeto. Desta forma, um dos métodos para mensurar o desempenho da gestão de projetos nestes quesitos é por meio da porcentagem de atendimento ao planejamento inicial (Baccarini, 1999; Carvalho & Rabechini Jr., 2011; Might & Fischer, 1985; PMI, 2013). Isso permite estabelecer métricas de acompanhamento destas duas variáveis ao longo do projeto. Em relação ao escopo, uma alternativa para mensurá-lo é por meio do levantamento do atendimento às especificações iniciais, técnicas e funcionais do produto do projeto (Baccarini, 1999; Carvalho & Rabechini Jr., 2011; PMI, 2013).

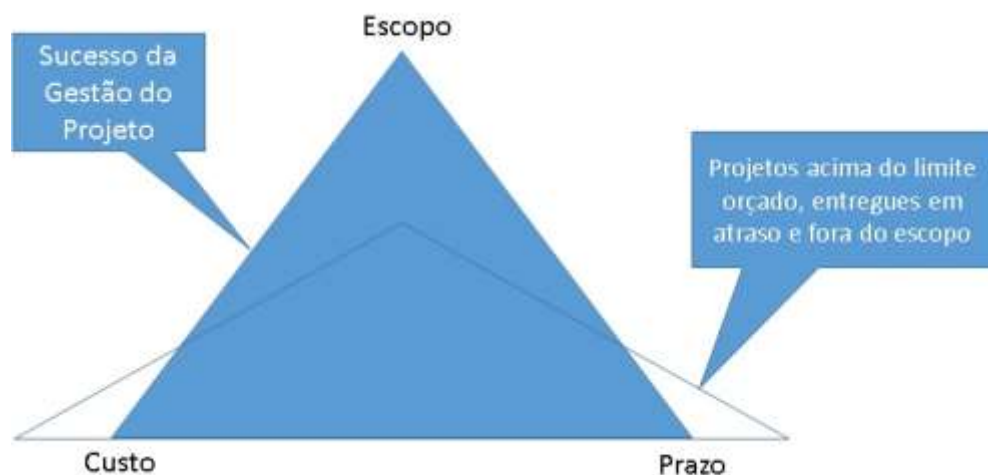


Figura 8 - Fatores do SGP

Fonte: Adaptador de Carvalho e Rabechini Jr. (2011)

2.4 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Como apresentado, é significativo o número de trabalhos que listam as CI relevantes para a atividade de gestão de projetos e, grande parte destes estudos, sugerem a existência de uma relação significativa entre as CI do gerente de projetos e a inteligência emocional

(Clarke, 2010a, 2010b; Davis, 2011; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Lee et al., 2013; Müller & Turner, 2010a, 2010b; Russo et al., 2005; Sunindijo et al., 2007; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang & Fan, 2013). Em alguns casos, as CI do gerente de projetos acabam se confundindo com as dimensões da inteligência emocional. Dentre os trabalhos identificados por realizar uma associação direta entre a inteligência emocional e as CI do gerente de projetos destacam-se os estudos de Sunindijo et al. (2007), Clarke (2010a) e Davis (2011).

Na pesquisa elaborada por Sunindijo et al. (2007), foram coletados dados de 34 respondentes, sendo 22 gerentes de projetos e 12 engenheiros - todos da indústria da construção tailandesa. Os resultados demonstraram a relação entre o nível de inteligência emocional dos gerentes de projeto e engenheiros, com o desempenho de competências, como a comunicação, o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Clarke (2010a) entrevistou 67 gerentes de projetos ingleses e a análise dos dados mostram uma ligação entre a inteligência emocional e as CI de comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e gerenciamento de conflitos. Ainda segundo Clarke (2010a), gerentes de projetos competentes emocionalmente detêm vantagens em sua formação de CI. Já o artigo de Davis (2011) relaciona com a inteligência emocional as CI de comunicação, gerenciamento de conflitos, capacidade de motivação e resolução de problemas. Em ambos os estudos, encontrou-se uma relação positiva entre a inteligência emocional e as CI. Com base nos resultados apresentados por estes artigos sugere-se:

H1: O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com suas competências interpessoais.

Há também estudos indicando o conjunto de competências que formam a inteligência emocional, ou seja, as suas dimensões, como fatores críticos para o sucesso do projeto (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Mazur et al., 2014; Müller et al., 2012; Müller & Turner, 2010a; Turner & Müller, 2005). Por meio de uma revisão da literatura Turner e Müller (2005)

concluíram que o impacto das competências de liderança do gerente de projetos - incluindo a inteligência emocional - no sucesso dos projetos tem sido ignorado nos estudos sobre os fatores de sucesso dos projetos. Geoghegan e Dulewicz (2008) após uma pesquisa com 52 gerentes de projeto ingleses, encontraram uma correlação significativa entre o sucesso dos projetos e as competências emocionais do gerente de projetos. Segundo este trabalho, o nível de inteligência emocional dos gerentes de projeto pode explicar, em parte, as variações no sucesso dos projetos. Para Müller e Turner (2010a), o nível de inteligência emocional do gerente de projeto está diretamente relacionada ao sucesso dos projetos.

Como se nota, estes estudos abordam de forma direta a relação da inteligência emocional com o sucesso dos projetos, porém a sua relação com o SGP é abordado de forma indireta. Trejo (2014) trabalha com a relação entre a inteligência emocional e os resultados de prazo, custo e escopo do projeto, ou seja, o SGP, encontrando contribuições positivas da inteligência emocional nestes componentes. No entanto, a sua unidade de análise não é o gerente de projetos, mas sim os membros da equipe de projetos. De forma geral, os autores reconhecem que o sucesso do projeto tem uma dimensão maior em relação ao SGP, assim como demonstrado anteriormente, sendo este último um dos componentes do sucesso do projeto. Esta lacuna nos estudos permite o surgimento da seguinte hipótese:

H2: O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com o sucesso na gestão de projetos.

As CI do gerente de projetos, como já demonstrado em muitos casos, se confundem com as dimensões da inteligência emocional. O uso adequado das CI pelo gerente de projetos auxilia em uma gestão mais eficaz do projeto (PMI, 2013). Porém, assim como a inteligência emocional é vinculada ao sucesso do projeto, indicando apenas uma relação com o SGP, também há estudos nos quais o mesmo acontece com as CI do gerente de projetos. Isto pode ser observado de forma clara nos trabalhos de Lee et al. (2013) e F. Zhang et al. (2013). Com

foco em projetos de TI, o trabalho de Lee et al. (2013) conclui que as CI do gerente de projetos são essenciais para o sucesso do projeto. Já o estudo de F. Zhang et al. (2013), realizado com gerentes de projetos da área da construção civil na China, tem resultados que confirmam os achados de Lee et al. (2013) e demonstram a importância das CI frente as competências técnicas para o sucesso do projeto.

Outros autores também seguem a mesma linha e focam seus trabalhos na relação entre as CI do gerente de projetos e o sucesso do projeto (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Mazur et al., 2014; Müller et al., 2012; Müller & Turner, 2010a; Turner & Müller, 2005; L. Zhang & Fan, 2013). Tendo realizado uma pesquisa com 373 gerentes de projetos australianos, as conclusões de Mazur et al. (2014) indicam uma importância particular das CI do gerente de projeto no alcance de sucesso dos projetos. Estes resultados estão alinhados com o estudo feito por Müller et al. (2012), em uma pesquisa elaborada com 119 gerentes de projetos de todo mundo, que também levou em conta a complexidade do projeto. Eles concluíram que as CI dos gerentes de projetos impactam positivamente e diretamente no sucesso dos projetos, uma vez que os estudos não relacionam as CI do gerente de projetos com o SGP. Observa-se assim uma lacuna de oportunidade de estudo, trazendo à tona a seguinte hipótese:

H3: As competências interpessoais do gerente de projetos estão relacionadas de forma positiva com o sucesso na gestão de projetos.

Dessa forma, com base na revisão da literatura, a partir das hipóteses levantadas para o presente estudo, propõe-se o seguinte modelo, representado na figura 9:

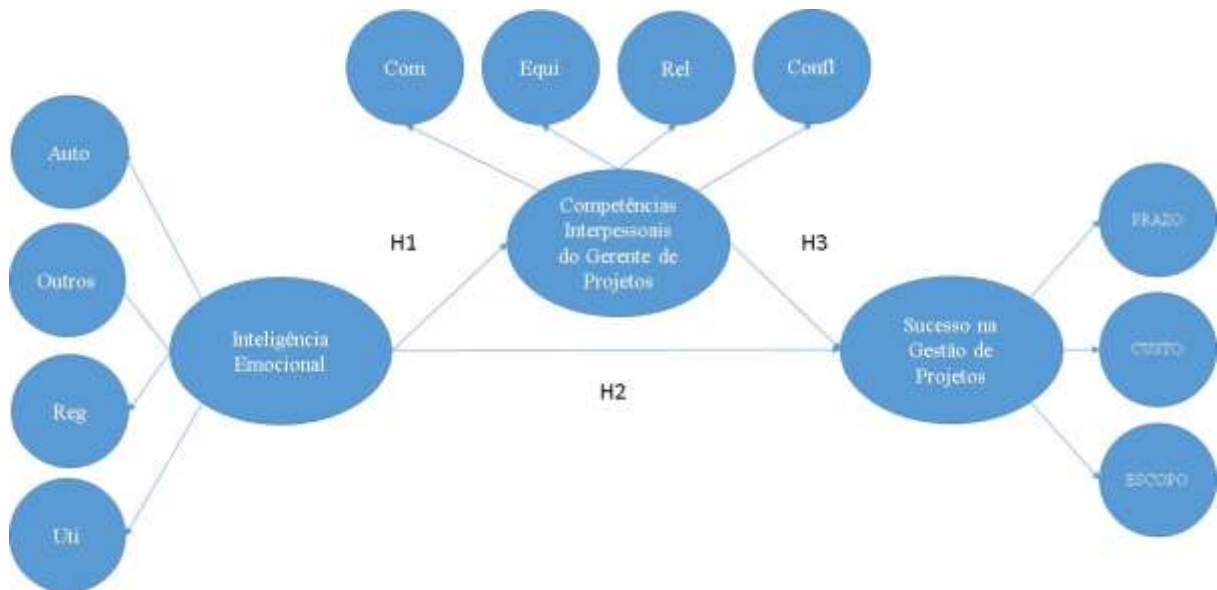


Figura 9 – Modelo Proposto de Relação da Inteligência Emocional, CI e SGP

Fonte: Autor

3 MATERIAL E MÉTODOS

A ciência representa o conhecimento sobre um assunto definido e o método científico é aquele que os pesquisadores empregam para a aquisição deste conhecimento (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). O capítulo de metodologia apresenta os procedimentos e critérios utilizados para alcançar os objetivos propostos no estudo. O método representa o caminho a ser traçado para alcançar determinado fim ou objetivo (Collis & Hussey, 2003). A forma e a lógica de pensamento a ser seguida na pesquisa é estabelecida por intermédio do método (Kauark, Manhães, & Medeiros, 2010).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o dedutivo. A pesquisa dedutiva é um estudo no qual um conceito e uma estrutura teórica são desenvolvidos e testados de forma empírica (Collis & Hussey, 2003). O método dedutivo possibilita a aquisição do

conhecimento da elaboração da lógica de hipóteses e a busca de sua confirmação ou negação (Kauark et al., 2010).

Também é possível classificar as pesquisas de acordo com sua finalidade, este estudo por sua característica classifica-se como sendo de abordagem metodológica confirmatória. As pesquisas confirmatórias provem de uma série de alternativas, que a priori são as hipóteses sobre o tema de interesse, as quais procura-se testar, por meio da análise de dados coletados, com o objetivo de se verificar se as teorias acerca do tema são suportadas pelos fatos (Jaeger & Halliday, 1998).

As pesquisas também podem ser categorizadas em: qualitativa, quantitativa e mista. A pesquisa qualitativa é utilizada para descobrir e entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo (Collis & Hussey, 2003). Ainda de acordo com Collis & Hussey (2003), pesquisas quantitativas são aquelas nas quais as informações coletadas podem ser quantificadas e mensuradas, permitindo filtrar, organizar e tabular os dados com o propósito de submetê-los às técnicas e testes estatísticos. Em outras palavras, pode-se dizer que a pesquisa quantitativa é capaz de traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (Kauark et al., 2010). Já as pesquisas, quando classificadas como mistas, englobam aspectos das pesquisas qualitativa e quantitativa, ou seja, são empregadas técnicas pertencentes aos dois modelos anteriores. Por meio dos aspectos mencionados anteriormente, esta pesquisa utiliza a abordagem quantitativa. A tabela 1 apresenta um resumo dos aspectos metodológicos presentes neste trabalho.

Tabela 1 – Aspectos Metodológicos

Aspectos Metodológico		Autores
Método	Dedutivo	(Collis & Hussey, 2003; Kauark et al., 2010)
Abordagem	Confirmatória	(Jaeger & Halliday, 1998)
Natureza	Quantitativa	(Collis & Hussey, 2003; Kauark et al., 2010)

Fonte: Autor

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi dividida em etapas e a primeira delas é caracterizada pela busca sistemática na literatura disponível em livros, periódicos, anais de congressos, dissertações e teses acadêmicas que abordem de forma isolada ou integrada os seguintes temas: inteligência emocional, competências interpessoais do gerente de projetos e sucesso da gestão de projetos. A seleção desta base teórica possibilitou a formulação das proposições e do questionário a ser aplicado na pesquisa. Em seguida, este questionário foi divulgado junto aos gerentes de projetos brasileiros, considerados a população alvo da pesquisa. Para a disseminação do questionário, foram usados mecanismos digitais, como a rede de contatos do pesquisador, tanto por meio de e-mails, como em redes sociais, além de fóruns e grupos reconhecidos por tratar do tema gestão de projetos.

A partir dos dados coletados, foi efetuada uma análise estatística por meio de equações estruturais. Nesta fase foram preparados diversos testes e ajustes de modelo pertinentes a esta técnica. Por fim, os resultados foram discutidos e confrontados frente ao

referencial teórico apurado. Com isso, as contribuições possíveis para a prática foram apresentadas, assim como as limitações do presente trabalho e as sugestões para possíveis estudos futuros.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população alvo de uma pesquisa é o grupo completo de objetos e elementos (indivíduos, empresas, etc.) relevantes para alcançar os objetivos a que ela se propõe, uma vez que este grupo detém as informações necessárias à elucidação do projeto (Hair et al., 2005). Neste trabalho a população é composta por gerentes de projetos atuantes no mercado brasileiro. A seleção dos participantes é isenta de distinções quanto à região de atuação ou relacionada à origem do gestor. Uma amostra é a parte da população selecionada para a análise (Hair et al., 2005). A amostra deste trabalho é considerada não probabilística por conveniência, uma vez que não existe o objetivo de ser estatisticamente representativa para a população. Além disso, não é possível identificar a probabilidade de um elemento da população ser escolhido (Hair et al., 2005).

Um dos pontos mais desafiadores de uma pesquisa é atingir um volume de amostra relevante à análise em questão. Para definir o tamanho mínimo da amostra necessária neste estudo, utilizou-se o software G*Power, conforme sugerido por Faul, Erdfelder, Lang e Buchner (2007). Segundo os autores, este software é uma poderosa ferramenta estatística, comumente utilizada em pesquisas sociais e comportamentais. O tamanho mínimo definido para a amostra deste trabalho foi de 107 respondentes. A figura 10 relata os resultados apresentados pelo G*Power.

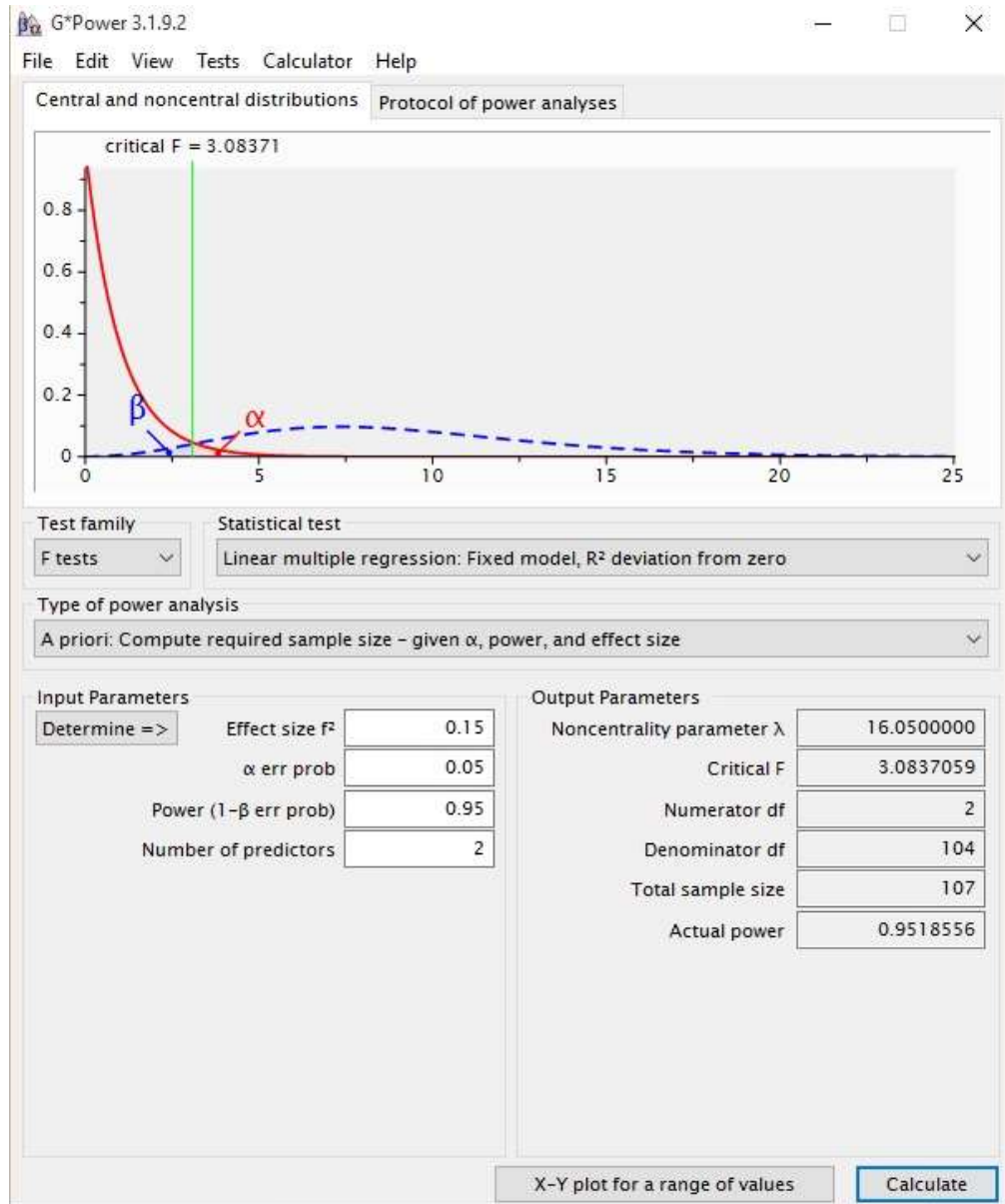


Figura 10 - Cálculo do Tamanho da Amostra do G*Power

Fonte: Autor

3.4 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados da pesquisa foi elaborado um questionário estruturado fechado, com questões para a apuração das informações acerca da inteligência emocional, da CI dos gerentes de projetos e o do SGP. Para o levantamento do nível de inteligência emocional foi utilizada a escala desenvolvida por Wong & Law (2002). Este questionário é

formado por 16 itens e, além do QE, permite estabelecer métricas para as quatro dimensões da inteligência emocional do modelo de Wong & Law (2002) - autoavaliação emocional (Auto), autoavaliação emocional dos outros (Outros), regulação das emoções (Reg) e utilização das emoções (Uti) -, sendo quatro questões para cada dimensão. Ainda segundo Wong & Law (2002), este questionário foi especificamente desenhado para as pesquisas nos campos de liderança e gerenciamento. A tabela 2 mostra as afirmativas do questionário para o levantamento das informações referentes à inteligência emocional.

Tabela 2 - Afirmativas do Questionário para a Avaliação da Inteligência Emocional

Variável	Afirmativas
Auto1	Eu tenho uma boa percepção de por que eu tenho certos sentimentos, na maioria das vezes.
Auto2	Eu tenho uma boa compreensão das minhas próprias emoções.
Auto3	Eu realmente entendo o que sinto.
Auto4	Eu sempre sei se estou ou não feliz.
Outros1	Eu sempre sei as emoções dos meus amigos de acordo com o comportamento deles.
Outros2	Eu sou um bom observador das emoções dos outros.
Outros3	Eu sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.
Outros4	Eu tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor
Reg1	Eu sempre defino metas para mim mesmo e faço o meu melhor para alcançá-las.
Reg2	Eu sempre digo a mim mesmo que eu sou uma pessoa competente.
Reg3	Eu sou uma pessoa que se automotiva.
Reg4	Eu sempre me encorajo a dar meu melhor.
Uti1	Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar com as dificuldades de forma racional.
Uti2	Eu sou capaz de controlar minhas emoções.
Uti3	Eu sempre posso me acalmar rapidamente quando estou com muita raiva.
Uti4	Eu tenho um bom controle de minhas emoções.

Fonte: Adaptado de Wong & Law (2002)

Na avaliação das CI do gerente de projetos adotaram-se as competências de comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e gerenciamento de conflitos, em consequência da sua relevância na atividade de gerenciamento de projeto, como sugerem Clarke (2010a), Davis (2011), IPMA (2012), Kerzner (2009), PMI (2007, 2013) e L. Zhang e Fan (2013). Para o levantamento de dados a respeito destas competências será utilizado o questionário de Clarke (2010a), composto por 24 afirmativas, sendo: quatro para a comunicação (Com), sete para o trabalho em equipe (Equi), cinco para o relacionamento

interpessoal (Rel) e oito para a gestão de conflitos (Confli). A tabela 3 expressa as afirmativas do questionário para o levantamento das informações referentes a CI dos gerentes de projetos.

Tabela 3 - Afirmativas do Questionário para a Avaliação das CI dos Gerentes de Projeto

Variável	Afirmativas
Com1	Eu entendo a comunicação dos demais envolvidos no projeto.
Com2	Eu mantenho canais formais de comunicação.
Com3	Eu mantenho canais informais de comunicação.
Com4	Eu me comunico apropriadamente com públicos diferentes.
Equi1	Eu encorajo a equipe de trabalho de forma consistente.
Equi2	Eu divido meu conhecimento e expertise com os demais envolvidos no projeto.
Equi3	Eu mantenho boas relações de trabalho com os demais envolvidos no projeto.
Equi4	Eu trabalho com os demais para identificar claramente o escopo do projeto, papéis, expectativas e especificações das tarefas.
Equi5	Eu construo confiança com os stakeholders e com os demais envolvidos no projeto.
Equi6	Eu ajudo a criar um ambiente de abertura e consideração no projeto.
Equi7	Eu ajudo a criar um ambiente de confiança e respeito entre as diferenças individuais.
Rel1	Eu respondo e ajo em relação às expectativas, preocupações e questões levantadas por outros no projeto.
Rel2	Eu escuto ativamente a equipe ou os stakeholders envolvidos no projeto.
Rel3	Eu expresso expectativas positivas aos demais envolvidos no projeto.
Rel4	Eu ajudo a construir atitudes positivas e otimistas para o sucesso do projeto.
Rel5	Eu engajo os stakeholders envolvidos no projeto.
Confli1	Eu ajudo aos demais verem os diferentes pontos de vista ou perspectivas.
Confli2	Eu reconheço conflitos.
Confli3	Eu resolvo conflitos.
Confli4	Eu trabalho efetivamente com políticas organizacionais associadas ao projeto.
Confli5	Eu ajudo a resolver questões de relacionamento e problemas que surgem no projeto.
Confli6	Eu tento chegar a um consenso nos interesses do projeto.
Confli7	Eu gerencio situações ambíguas satisfatoriamente enquanto apoio às metas do projeto.
Confli8	Eu mantenho o autocontrole e respondo calmamente e apropriadamente em todas as situações.

Fonte: Adaptado de Clarke (2010a)

Já para o SGP, os itens avaliados são o atendimento ao prazo, o custo e o escopo conforme sugerem Cooke-Davies (2002), De Wit (1988), Jugdev e Müller (2005), Morrison e Brown (2004) e Munns e Bjeirmi (1996). Para o levantamento das informações destes itens adaptou-se os questionários utilizados por Pinto e Slevin (1988) e Pinto (1990), nos quais foram extraídas apenas as questões relativas à avaliação do desempenho da gestão dos projetos em prazo, custo e escopo. A tabela 4 mostra as afirmativas do questionário para o levantamento das informações referentes ao SGP.

Tabela 4 - Afirmativas do Questionário para a Avaliação do SGP

Prazo1	Os projetos que gerencio são concluídos dentro do cronograma.
Prazo2	Eu sei quais atividades têm folgas de tempo que podem ser utilizadas em emergências.
Prazo3	Há planos de contingência, caso o projeto saia do cronograma.
Custo1	Os projetos que gerencio são concluídos dentro do orçamento.
Custo2	Eu sei quais atividades têm folgas de recursos que podem ser utilizadas em emergências.
Custo3	Há planos de contingência, caso o projeto saia do orçamento.
Escopo1	Os projetos que gerencio são entregues de acordo com as especificações.
Escopo2	O escopo dos projetos que gerencio é atendido de forma integral.
Escopo3	Os problemas de start-up dos projetos que gerencio são mínimos, pois eles são prontamente aceitos pelos clientes.

Fonte: Adaptado de Pinto e Slevin (1988) e Pinto (1990)

Todos os itens do questionário serão mensurados a partir de uma escala do tipo Likert de 5 pontos. A tabela 5 demonstra um resumo das referências utilizadas para a elaboração das escalas de mensuração dos constructos deste trabalho

Tabela 5 - Referências das Escalas de Mensuração

Constructo	Referências
Inteligência Emocional	(Wong & Law, 2002; Law, Wong, & Song, 2004; Sy, Tram, & O’Hara, 2006; Mazur et al., 2014; Libbrecht, De Beuckelaer, Lievens, & Rockstuhl, 2014)
Competências Interpessoais	(Clarke, 2010a; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang & Fan, 2013; Mazur et al., 2014)
Sucesso da Gestão de Projetos	(Pinto & Slevin, 1988; Pinto, 1990; Shenhar et al., 1997; Hyväri, 2006)

Fonte: Autor

Outro ponto merecedor de destaque é o fato dos questionários serem originados na língua inglesa, desta forma, para evitar alterações de sentido ao traduzí-los para o português,

adotou-se a técnica da tradução reversa. Este procedimento implica em, após a tradução para o português, uma segunda pessoa traduz novamente os textos do português para o inglês. O texto oriundo da tradução reversa é então comparado ao original. Esta etapa exigiu a implementação de pequenos ajustes para manter o sentido da tradução alinhado ao do original.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado o método *survey*. Este é um método baseado no questionamento aos respondentes para obtenção de informações, geralmente elaborado de forma estruturado (Malhotra, 2012). O questionário foi construído em meio eletrônico, empregando a plataforma Google Forms - ferramenta capaz de possibilitar a elaboração de formulários de pesquisa, coleta e organização das informações. Os questionários construídos em meio eletrônico, apesar de serem obrigados a seguir todas as recomendações dos questionários tradicionais, apresentam as vantagens de custos menores, agilidade nas disseminações, suporte para a organização dos dados, entre outras (Malhotra, 2012).

Após a criação do formulário, um pré-teste foi realizado. O pré-teste tem como objetivo identificar pontos a serem trabalhados, como possíveis falhas ou inconsistências, complexidade de questões formuladas, ambiguidades, perguntas embaraçosas, linguagem inacessível, entre outros aspectos passíveis de influenciar os respondentes e provocar resultados distorcidos (Collis & Hussey, 2003). O pré-teste deste estudo foi realizado com três respondentes, que colaboraram com algumas sugestões. Entre elas, destacam-se a substituição dos números de 1 a 5 pelos conceitos de concordo plenamente a discordo plenamente na escala, a inclusão de *ranges* para as respostas sobre o atraso e o orçamento dos projetos e, por fim, a inclusão de uma pergunta relacionada ao número de integrantes da equipe. As questões para avaliação dos constructos não receberam sugestões durante o pré-teste.

3.6 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de análise de dados variam conforme a natureza da pesquisa - quantitativa ou qualitativa - (Malhotra, 2012). Ainda de acordo com Malhotra (2012), a técnica multivariada é a mais indicada para os trabalhos de natureza quantitativa, nos quais é necessária a análise simultânea das variáveis quando há duas ou mais medidas para cada elemento da amostra. Segundo D. Cooper e Schindler (2007), as técnicas multivariadas são classificadas como técnicas de dependência e interdependência. Para eles, se as variáveis dependentes e interdependentes estiverem presentes nas hipóteses, é indicado o uso de técnicas de dependência, como regressão múltipla, análise discriminante ou a modelagem de equações estruturais. Pela natureza deste estudo será utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais. De acordo com Hair et al. (2009), esta técnica é adequada quando se estuda a relação de dependência entre variáveis com múltiplas relações de dependência e interdependência.

Os dados levantados na pesquisa passaram pela análise dos softwares SmartPLS 3, SPSS 21 e também Excel 2013. Antes da verificação com o auxílio dos softwares, elaborou-se um banco de dados a partir da pesquisa realizada. O Google Forms serviu como fonte para a montagem deste banco de dados. As informações referentes ao perfil da amostra foram separadas, possibilitando converter os conceitos dados às afirmativas em números da escala Likert. As respostas com *missing values*, ou seja, incompletas, foram descartadas. Após este processo de preparação do banco de dados, ele foi carregado nos softwares de análise.

A primeira etapa de análise do perfil da amostra foi executada no Excel 2013 e constituiu na avaliação dos seguintes tópicos: faixa etária dos respondentes, experiência profissional, grau de escolaridade, tipo de empresa em que trabalha, ramo de atividade da empresa, número de funcionários, faturamento anual, tipo de projeto que gerencia, orçamento

do projeto, número de integrantes da equipe, duração prevista inicialmente para o projeto, atraso do projeto e orçamento acima do planejado. Em uma segunda etapa, com a utilização do SPSS, realizou-se a verificação da normalidade e a análise descritiva das frequências das respostas. Na averiguação da normalidade é avaliado o quanto a distribuição que está sendo estudada se diferencia de uma normal, caracterizada pelo padrão de referência para métodos estatísticos (Field, 2009; Hair et al., 2009).

Após estas etapas, a próxima fase é a modelagem estrutural, seguindo o roteiro sugerido por Ringle, da Silva e Bido (2014), cujo primeiro passo é um modelo de mensuração criado no SmartPLS 3 e tendo como base as hipóteses e as variáveis. A partir deste ponto roda-se a modelagem de equações estruturais e os resultados obtidos são avaliados. Com os resultados iniciam-se as análises e os ajustes do modelo. Primeiramente, é feita a inspeção no modelo de mensuração e após os devidos ajustes, é a vez do modelo de caminhos. No modelo de mensuração são analisadas a validade convergente, a consistência interna, a confiabilidade composta e a validade discriminante. Já no modelo de caminhos, os itens avaliados são o coeficiente de determinação de Pearson e a significância das relações. Por fim, parte-se para a interpretação dos coeficientes de caminho.

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

De forma a possibilitar uma visão geral deste trabalho, a tabela 6 mostra a Matriz de Amarração. De acordo com Telles (2001), a Matriz de Amarração é um instrumento facilitador na identificação dos objetivos e das variáveis focadas no estudo, ela concentra em uma mesma tabela a ligações entre os principais elementos do trabalho.

Tabela 6 - Matriz de Amarração

Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Hipóteses	Método/Técnica
Qual o efeito do nível de inteligência emocional do gerente de projetos sobre suas competências interpessoais e o sucesso da gestão de projetos?	Analisar o efeito do nível de inteligência emocional sobre as competências interpessoais do gerente de projetos e o sucesso da gestão de projetos.	Identificar em que grau a inteligência emocional se relaciona com as competências interpessoais do gerente de projetos.	H1: O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com suas competências interpessoais.	Pesquisa Quantitativa e Análise de Dados por meio de Modelagem de Equações Estruturais.
		Identificar em que grau a inteligência emocional se relaciona com o sucesso da gestão de projetos.	H2: O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com o sucesso da gestão de projetos.	
		Identificar em que grau as competências interpessoais dos gerentes de projetos se relacionam ao sucesso da gestão de projetos.	H3: As competências interpessoais do gerente de projetos estão relacionadas de forma positiva com o sucesso da gestão de projetos.	

Fonte: Autor

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa empírica por meio dos métodos propostos no capítulo anterior.

4.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Como informado no capítulo anterior a coleta de dados da pesquisa foi realizada com base na ferramenta Google Forms. No total, 135 profissionais participaram e, deste número, 12 responderam de forma negativa a pergunta filtro, relacionada à atuação com a área de gestão de projetos, e, conseqüentemente, não prosseguiram com o restante do questionário. Resultando assim em 123 respondentes.

O passo seguinte foi analisar a ausência de respostas, ou seja, *missing values*, uma vez que a análise multivariada de dados não permite *este tipo de retorno*. Portanto, foram excluídos mais 4 respondentes. Ao final, o banco de dados resultante da pesquisa reúne um total de 119 respondentes.

4.2 PERFIL DA AMOSTRA

A amostra total válida para esta pesquisa é de 119 respondentes, dos quais 97 (81,51%) são homens e 22 (18,49%) mulheres. A idade média dos respondentes é de 40 anos, com experiência média em gestão de projetos de 10 anos e grau de escolaridade variando entre superior incompleto e doutor. As figuras 11, 12 e 13 retratam a distribuição das idades, o tempo de experiência e a escolaridade, respectivamente.

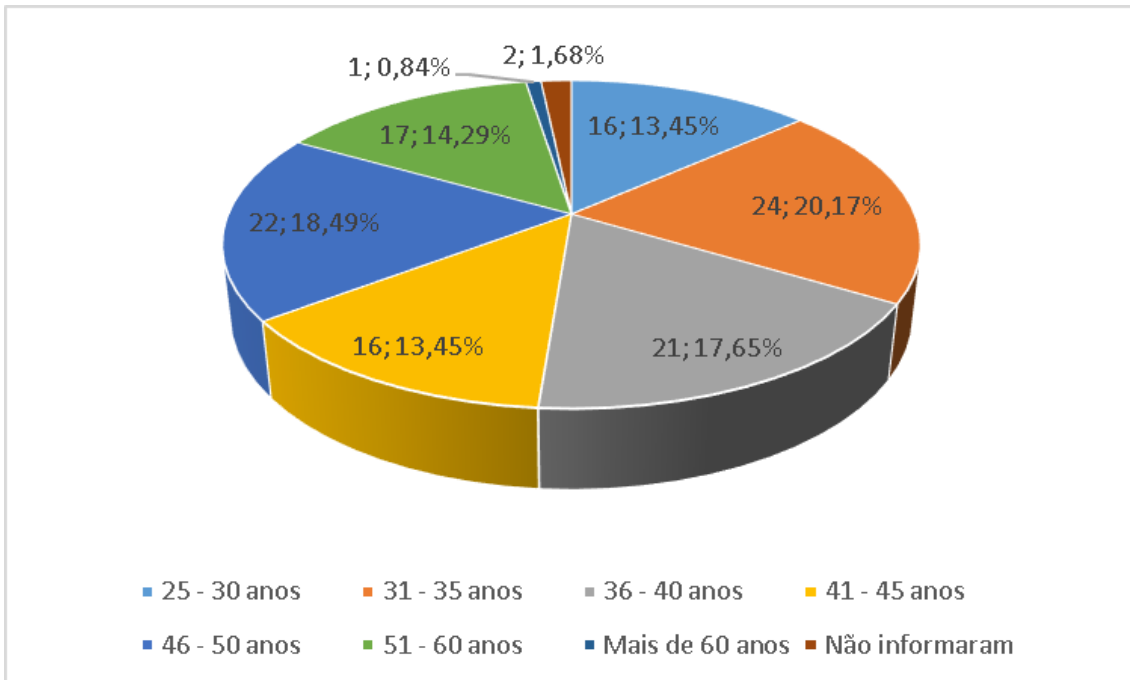


Figura 11 - Faixa Etária dos Respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

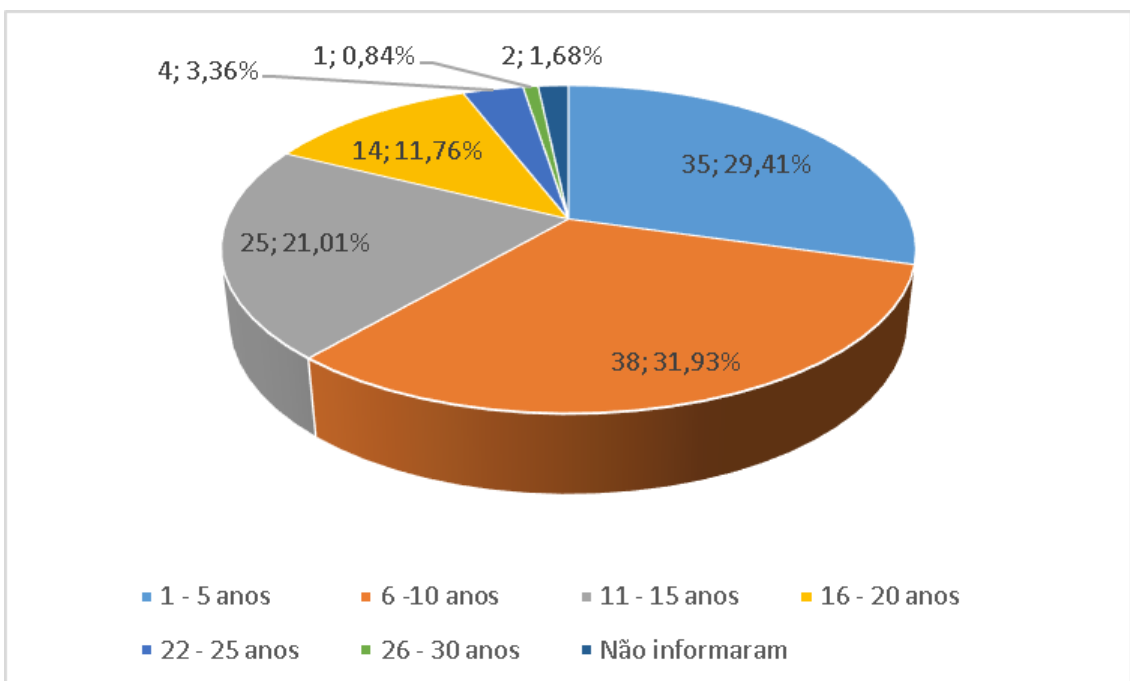


Figura 12 - Experiência dos Respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

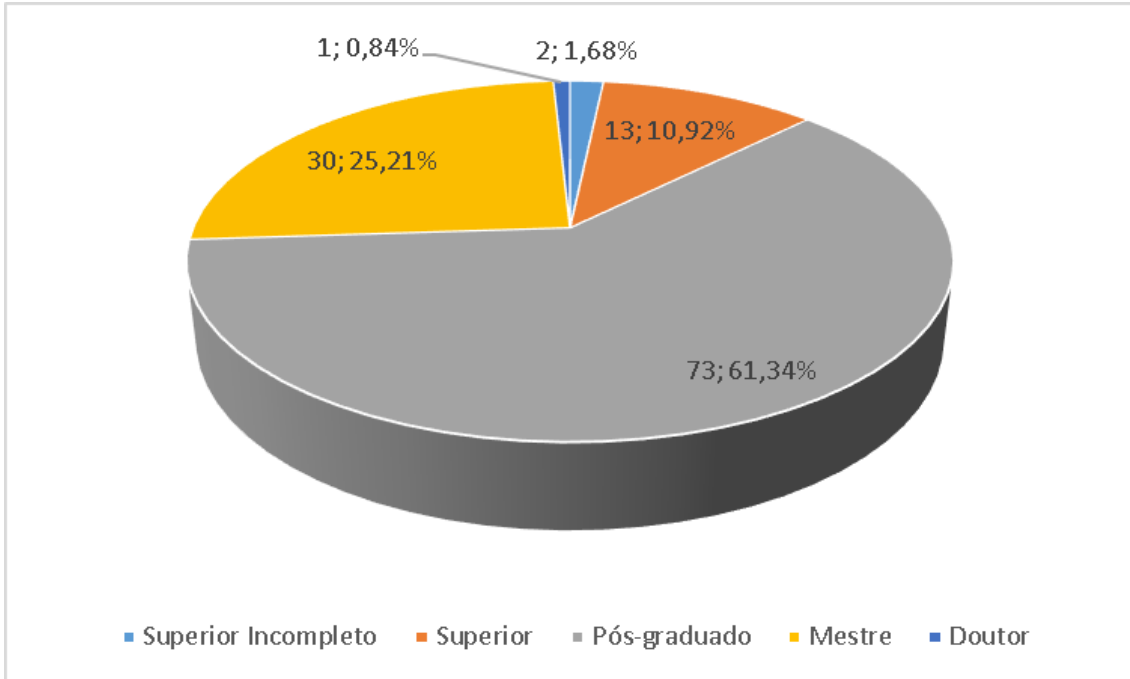


Figura 13 - Grau de Escolaridade dos Respondentes

Fontes: Dados da pesquisa

Também foram coletadas informações sobre a organização e os projetos nos quais os respondentes trabalhavam. Dentre as empresas, 95 (79,83%) são de capital privado, 4 (3,36%) mista e 15 (12,61%) pública. Os principais ramos de atividade são TI e Indústria com 35 (29,41%) e 17 (14,29%) dos respondentes, respectivamente. Em relação ao número de funcionários, a maior parte das empresas, 63 (52,49%) delas, é composta por mais de 1000 funcionários e quase metade do total, precisamente 53 (44,54%) empresas, têm um faturamento anual acima de R\$ 100 milhões. As figuras 14, 15, 16 e 17 demonstram as informações citadas acima.

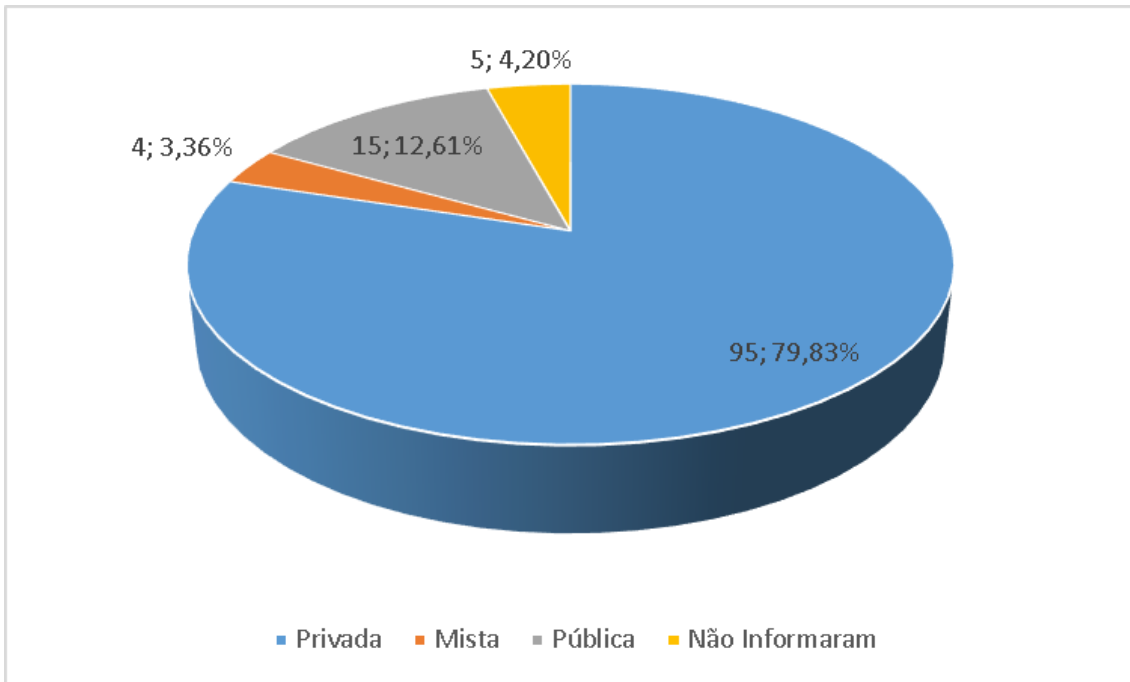


Figura 14 - Tipo de Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

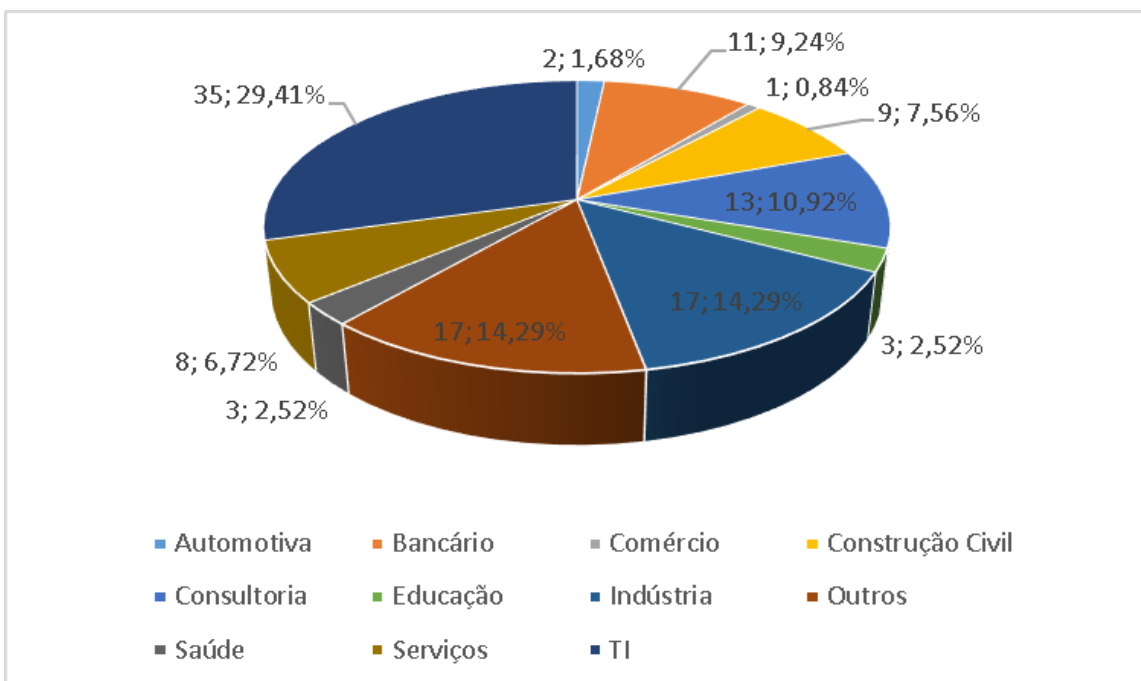


Figura 15 - Ramo de Atividade da Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

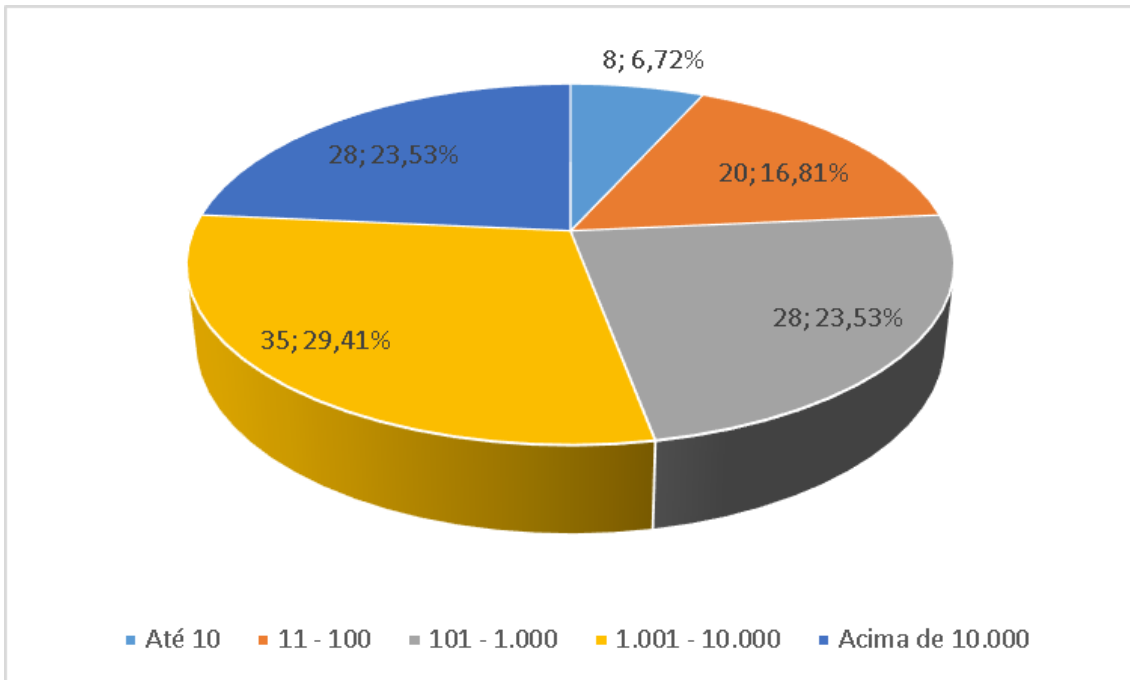


Figura 16 - Número de Funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

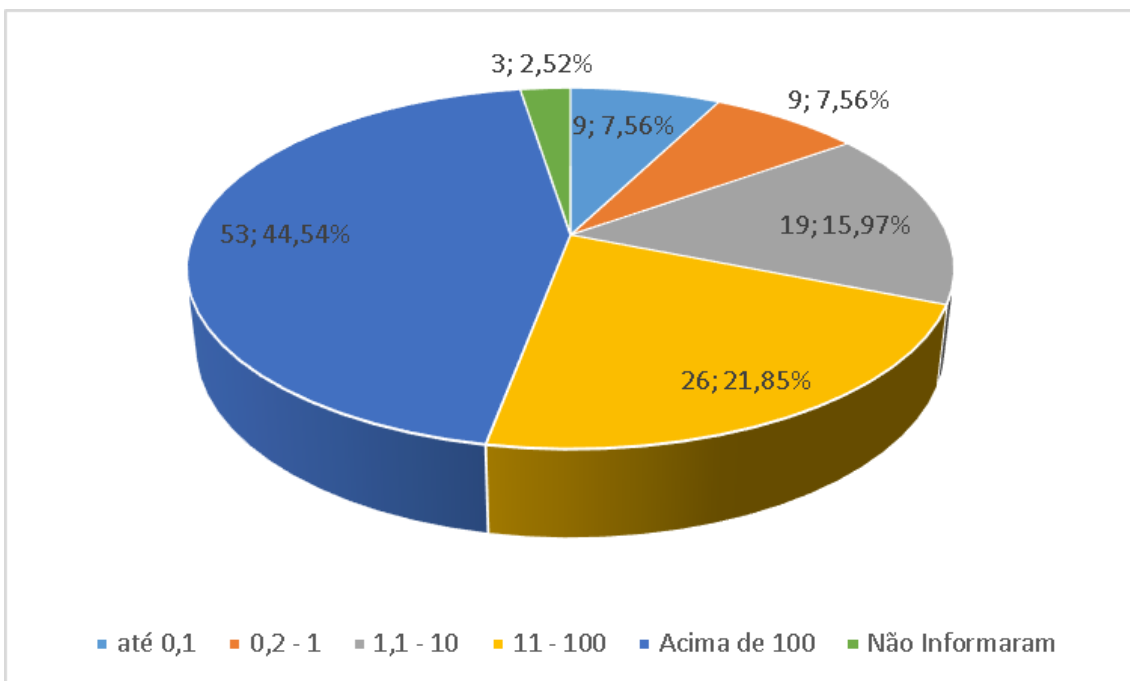


Figura 17 - Faturamento Anual da Empresa em R\$ Milhões

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os projetos, 59 (49,58%) dos respondentes trabalham em projetos de TI. Ocupando o segundo lugar, estão os projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos com 18 (15,13%) dos respondentes. Em relação ao orçamento, 47 (39,50%) dos respondentes declara trabalhar em projetos com orçamento entre R\$ 1,1 e R\$ 10 milhões, sendo que 52 (43,70%) dos respondentes fazem parte de projetos com até 10 integrantes na equipe e 46 (38,66%) deles atuam com 11 a 50 membros no grupo. Por fim, 36 (30,25%) dos projetos tinham duração inicial prevista de 6 a 12 meses e 30 (25,21%) de 3 a 6 meses. As figuras 18, 19, 20 e 21 exemplificam as informações mencionadas acima.

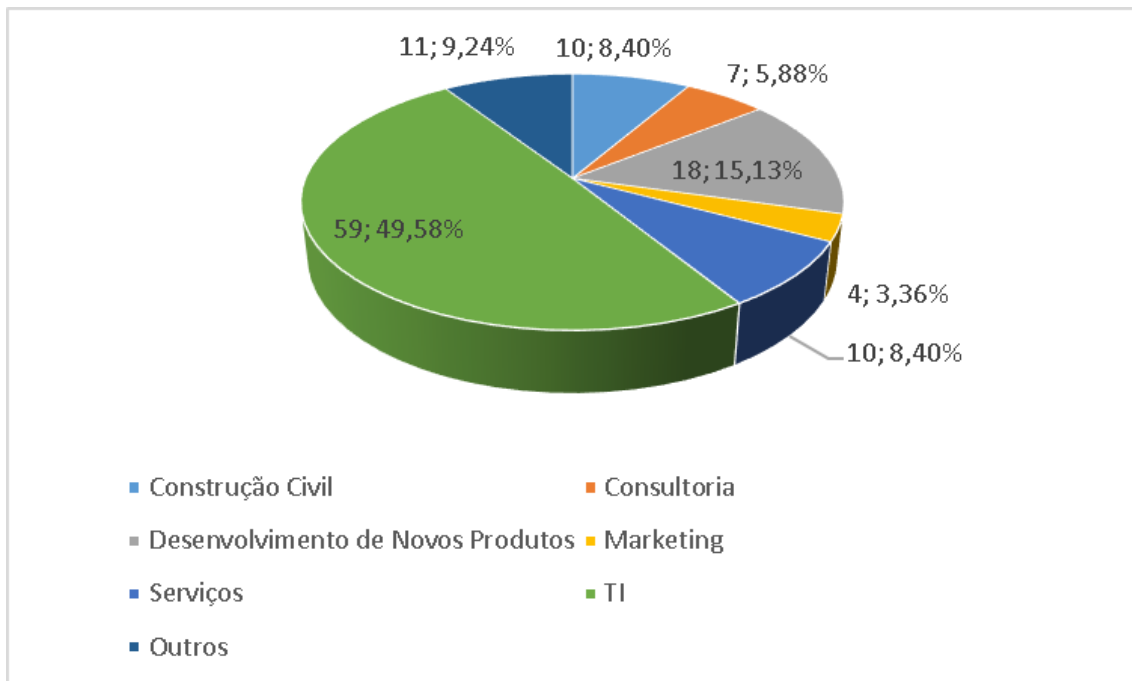


Figura 18 - Tipo de Projeto

Fonte: Dados da pesquisa

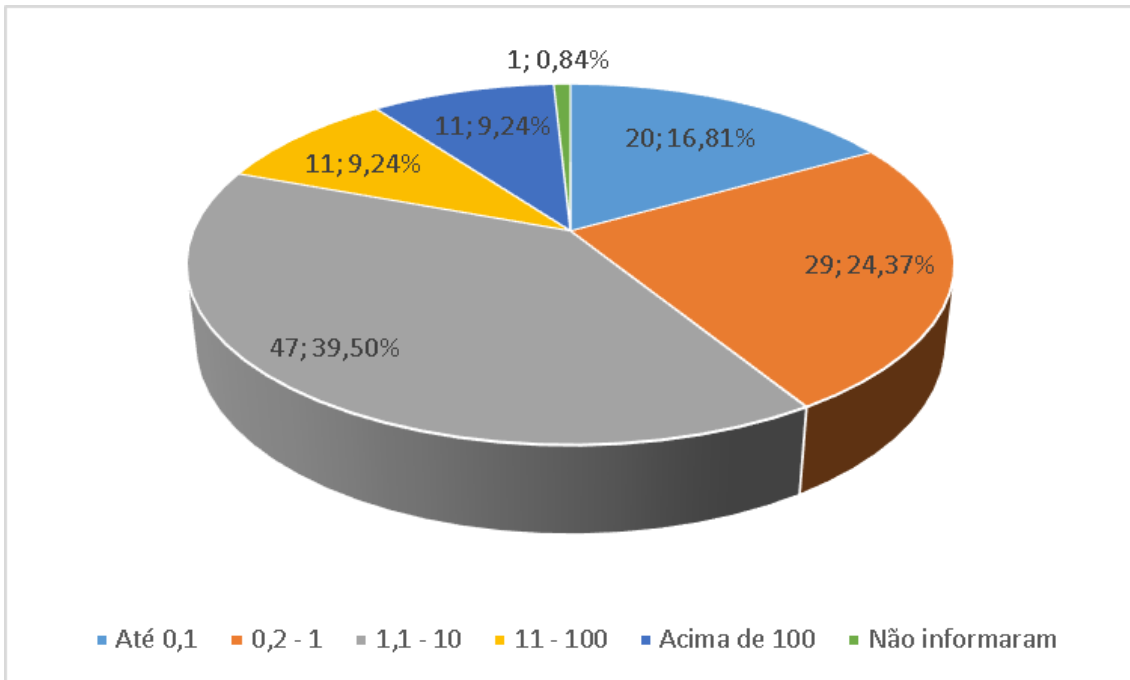


Figura 19 - Orçamento dos Projetos em R\$ milhões

Fonte: Dados da Pesquisa

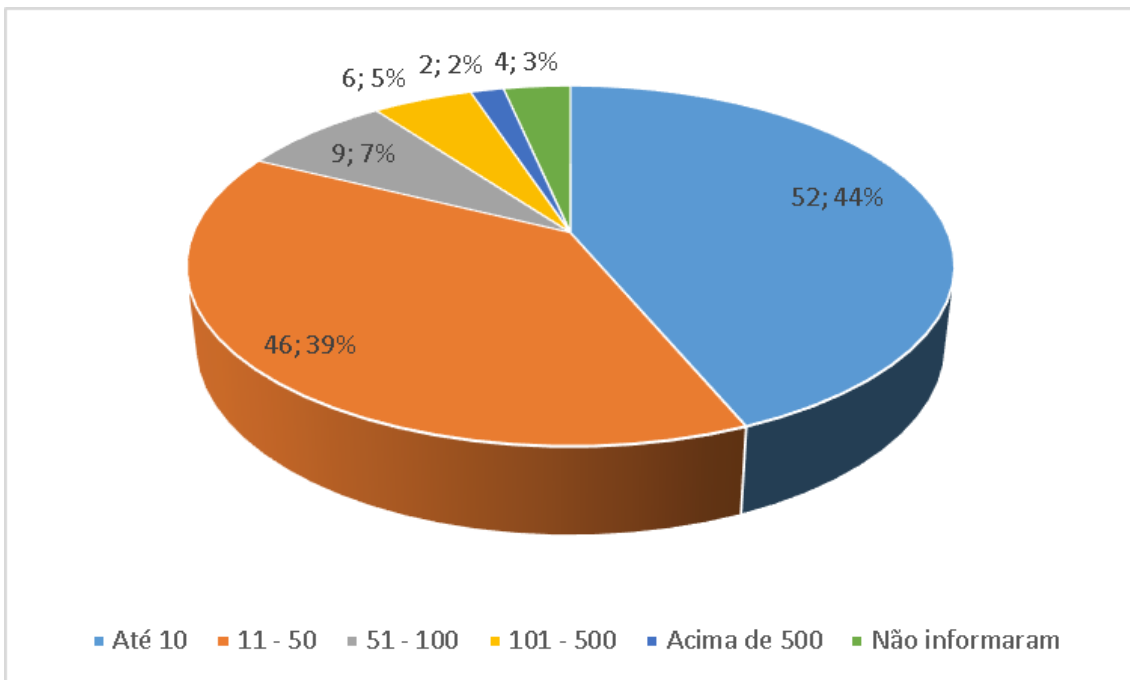


Figura 20 - Número de Integrantes da Equipe de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

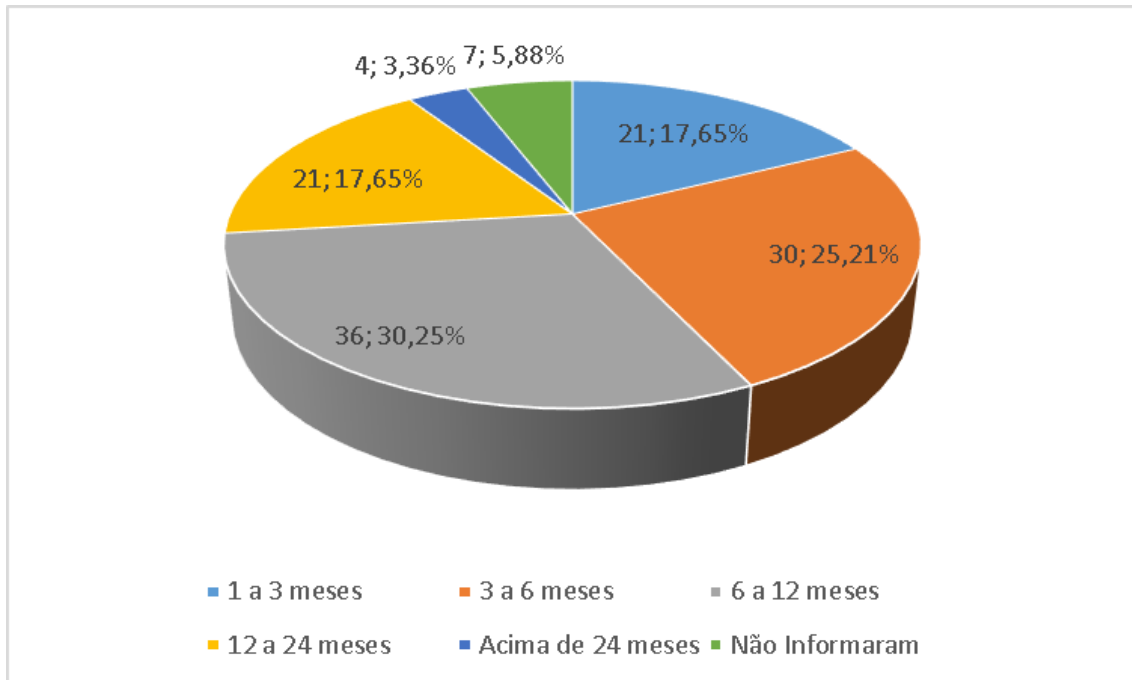


Figura 21 - Duração Inicial Prevista para o Projeto

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda de acordo com os resultados obtidos pela pesquisa, 60,50% dos respondentes declaram que quando os projetos gerenciados por eles atrasam, a média de tempo fora do planejado é de até 25%. No quesito custo, situação na qual os projetos gerenciados ultrapassam o orçamento, 64,71% dos pesquisados afirmam que nesta condição o valor médio é de até 25% superior ao estipulado. As figuras 22 e 23 mostram o desempenho dos respondentes em relação ao prazo e ao custo planejado.

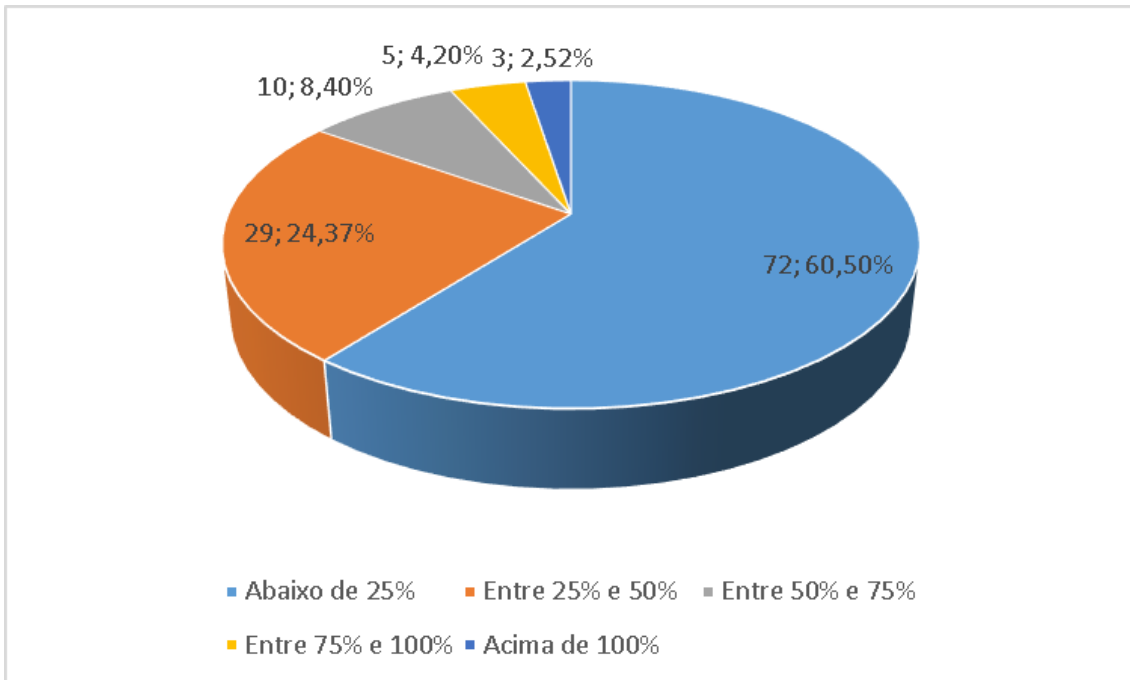


Figura 22 – Atraso dos Projetos em Relação ao Planejado

Fonte: Dados da pesquisa

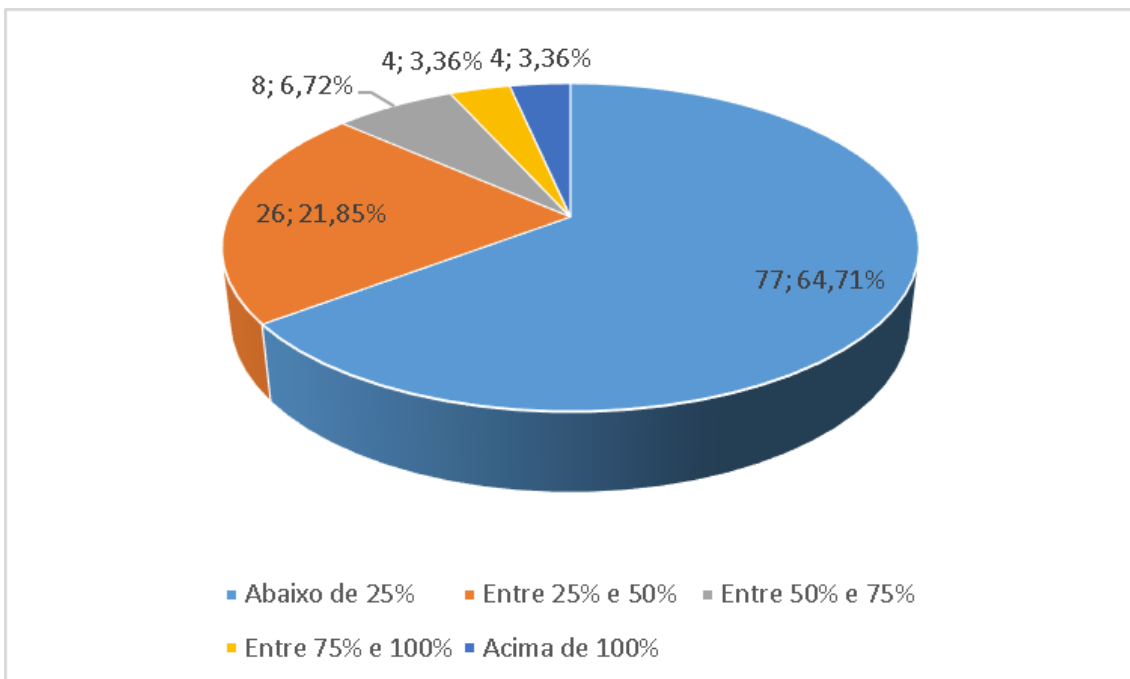


Figura 23 – Projetos Acima do Orçamento Planejado

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE

Em análises multivariadas a suposição mais fundamental é a normalidade. Ela tem como referência a forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, que é um padrão de referência para métodos estatísticos (Hair et al., 2009). Uma das formas para avaliar a normalidade da amostra é por intermédio do teste Kolmogorov-Smirnov (KS), que verifica se a distribuição, como um todo, é desviada de uma distribuição normal do modelo (Field, 2009). Ainda segundo Field (2009), quando os valores do teste não são significativos ($p > 0,05$), os dados da amostra não diferem significativamente de uma distribuição normal. Já no caso do teste ser significativo ($p < 0,05$), esta distribuição avaliada será diferente de uma normal, portanto é considerada uma distribuição não normal. A tabela 7 apresenta os resultados do teste Kolmogorov-Smirnov.

Tabela 7 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov

Variável	N	Média	Desvio Padrão	Absoluto	Positivo	Negativo	KS - Z	Sig.
Prazo1	119	3,336	0,950	0,262	0,167	-0,262	2,856	0,000
Prazo2	119	3,992	0,786	0,353	0,277	-0,353	3,851	0,000
Prazo3	119	3,521	0,955	0,255	0,174	-0,255	2,781	0,000
Custo1	119	3,487	0,973	0,247	0,173	-0,247	2,695	0,000
Custo2	119	3,849	0,917	0,322	0,224	-0,322	3,510	0,000
Custo3	119	3,361	1,039	0,218	0,149	-0,218	2,378	0,000
Escopo1	119	4,017	0,770	0,315	0,265	-0,315	3,434	0,000
Escopo2	119	3,840	0,920	0,266	0,187	-0,266	2,905	0,000
Escopo3	119	3,361	1,031	0,245	0,159	-0,245	2,670	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar os valores de p (Sig) são menores que 0,05, fator indicativo de que trata-se de um trabalho de distribuição não normal. Em modelos mais complexos, não aderentes a uma distribuição normal, Ringle et al. (2014) sugerem a utilização da modelagem de equações estruturais, baseadas em variância ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*partial least square* – PLS). Neste trabalho será usada a modelagem de equações estruturais baseada no PLS.

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DAS FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS

A análise das respostas obtidas na pesquisa contempla os constructos investigados. Desta forma, seguem-se os resultados apurados para as variáveis observadas.

4.4.1 Frequências do constructo Inteligência Emocional

De acordo com o modelo proposto por Wong e Law (2002), o constructo inteligência emocional é formado por autoavaliação emocional, avaliação emocional dos outros, regulação das emoções e utilização das emoções. A tabela 8 mostra as variáveis para o constructo inteligência emocional presentes no questionário e a tabela 9 as frequências para cada uma das variáveis.

Tabela 8 - Variáveis do Constructo Inteligência Emocional

Variável	Afirmativas
Auto1	Eu tenho uma boa percepção de por que eu tenho certos sentimentos, na maioria das vezes.
Auto2	Eu tenho uma boa compreensão das minhas próprias emoções.
Auto3	Eu realmente entendo o que sinto.
Auto4	Eu sempre sei se estou ou não feliz.
Outros1	Eu sempre sei as emoções dos meus amigos de acordo com o comportamento deles.
Outros2	Eu sou um bom observador das emoções dos outros.
Outros3	Eu sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.
Outros4	Eu tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor
Reg1	Eu sempre defino metas para mim mesmo e dou o meu melhor para alcançá-las.
Reg2	Eu sempre digo a mim mesmo que eu sou uma pessoa competente.
Reg3	Eu sou uma pessoa que se automotiva.
Reg4	Eu sempre me encorajo a dar meu melhor.
Uti1	Eu sou capaz de controlar o meu temperamento e lidar com as dificuldades de forma racional.
Uti2	Eu sou capaz de controlar minhas emoções.
Uti3	Eu sempre posso me acalmar rapidamente quando estou com muita raiva.
Uti4	Eu tenho um bom controle de minhas emoções.

Fonte: Questionário da pesquisa

Tabela 9 - Frequências da Autoavaliação Emocional

Resposta	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Auto1	0	0,0	4	3,4	12	10,1	84	70,6	19	16,0
Auto2	0	0,0	3	2,5	8	6,7	82	68,9	26	21,8
Auto3	0	0,0	9	7,6	27	22,7	60	50,4	23	19,3
Auto4	0	0,0	7	5,9	11	9,2	57	47,9	44	37,0
Outros1	2	1,7	11	9,2	39	32,8	62	52,1	5	4,2
Outros2	0	0,0	4	3,4	20	16,8	70	58,8	25	21,0
Outros3	0	0,0	10	8,4	25	21,0	62	52,1	22	18,5
Outros4	1	0,8	7	5,9	26	21,8	71	59,7	14	11,8
Reg1	0	0,0	6	5,0	16	13,4	60	50,4	37	31,1
Reg2	0	0,0	11	9,2	32	26,9	54	45,4	22	18,5
Reg3	0	0,0	9	7,6	19	16,0	63	52,9	28	23,5
Reg4	0	0,0	2	1,7	10	8,4	58	48,7	49	41,2
Uti1	0	0,0	10	8,4	12	10,1	73	61,3	24	20,2
Uti2	0	0,0	18	15,1	26	21,8	57	47,9	18	15,1
Uti3	1	0,8	33	27,7	32	26,9	40	33,6	13	10,9
Uti4	0	0,0	17	14,3	22	18,5	61	51,3	19	16,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa demonstraram que a maior parte dos respondentes consideram compreender as próprias emoções e percebê-las de forma antecipada aos demais, tal como definem Wong e Law (2002) para as mais altas pontuações da autoavaliação emocional. As repostas presentes no questionário demonstram que a maioria dos respondentes detém uma avaliação emocional dos outros acurada. Segundo Wong e Law (2002), estas pessoas são mais sensíveis aos sentimentos e as emoções dos demais, permitindo assim uma leitura melhor de seus pensamentos.

A regulação das emoções diz respeito à capacidade das pessoas para equilibrar suas emoções. Os respondentes demonstram ter controle e regular suas emoções com base nas repostas obtidas pela pesquisa. Condição vantajosa, pois permite a estes profissionais uma recuperação mais rápida do estresse psicológico (Wong & Law, 2002). Último quesito a ser verificado para o constructo inteligência emocional, a utilização das emoções refere-se à capacidade dos indivíduos de fazer uso das suas próprias emoções (Wong & Law, 2002). Os dados coletados pelo questionário demonstram que os respondentes desfrutaram de um alto grau

de utilização das emoções. De acordo com Wong e Law (2002), esta qualidade permite direcionar suas emoções para atividades construtivas e melhorar o desempenho pessoal.

4.4.2 Frequências do Constructo CI do Gerente de Projetos

O constructo CI do gerente de projetos é formado por comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e gerenciamento de conflitos, isto porque são questões consideradas relevantes para o gerenciamento de projetos, como sugerem (Clarke, 2010a; Davis, 2011; IPMA, 2012; Kerzner, 2009; PMI, 2007, 2013; L. Zhang & Fan, 2013). As tabelas 10 e 11 apresentam as variáveis e frequências deste constructo.

Tabela 10 - Variáveis do Constructo CI do Gerente de Projetos

Variável	Afirmativas
Com1	Eu entendo a comunicação dos demais envolvidos no projeto.
Com2	Eu mantenho canais formais de comunicação.
Com3	Eu mantenho canais informais de comunicação.
Com4	Eu me comunico apropriadamente com públicos diferentes.
Equi1	Eu encorajo a equipe de trabalho de forma consistente.
Equi2	Eu divido meu conhecimento e expertise com os demais envolvidos no projeto.
Equi3	Eu mantenho boas relações de trabalho com os demais envolvidos no projeto.
Equi4	Eu trabalho com os demais para identificar claramente o escopo do projeto, papéis, expectativas e especificações das tarefas.
Equi5	Eu construo confiança com os stakeholders e com os demais envolvidos no projeto.
Equi6	Eu ajudo a criar um ambiente de abertura e consideração no projeto.
Equi7	Eu ajudo a criar um ambiente de confiança e respeito entre diferenças individuais.
Rel1	Eu respondo e ajo em relação às expectativas, preocupações e questões levantadas por outros no projeto.
Rel2	Eu escuto ativamente a equipe ou os stakeholders envolvidos no projeto.
Rel3	Eu expresso expectativas positivas aos demais envolvidos no projeto.
Rel4	Eu ajudo a construir atitudes positivas e otimistas para o sucesso do projeto.
Rel5	Eu engajo os stakeholders envolvidos no projeto.
Confli1	Eu ajudo aos demais verem os diferentes pontos de vista ou perspectivas.
Confli2	Eu reconheço conflitos.
Confli3	Eu resolvo conflitos.
Confli4	Eu trabalho efetivamente com políticas organizacionais associadas ao projeto.
Confli5	Eu ajudo a resolver questões de relacionamento e problemas que surgem no projeto.
Confli6	Eu tento chegar a um consenso nos interesses do projeto.
Confli7	Eu gerencio situações ambíguas satisfatoriamente enquanto apoio as metas do projeto.
Confli8	Eu mantenho o autocontrole e respondo calmamente e apropriadamente em todas as situações

Fonte: Questionário da pesquisa

Tabela 11 - Frequências do Constructo CI do Gerente de Projetos

Resposta Variáveis	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Com1	0	0,0	4	3,4	24	20,2	76	63,9	15	12,6
Com2	0	0,0	2	1,7	15	12,6	70	58,8	32	26,9
Com3	0	0,0	6	5,0	18	15,1	65	54,6	30	25,2
Com4	0	0,0	1	0,8	8	6,7	82	68,9	28	23,5
Equi1	0	0,0	1	0,8	19	16,0	70	58,8	29	24,4
Equi2	0	0,0	1	0,8	5	4,2	50	42,0	63	52,9
Equi3	0	0,0	3	2,5	5	4,2	58	48,7	53	44,5
Equi4	0	0,0	2	1,7	5	4,2	70	58,8	42	35,3
Equi5	0	0,0	5	4,2	11	9,2	67	56,3	36	30,3
Equi6	0	0,0	3	2,5	16	13,4	65	54,6	35	29,4
Equi7	0	0,0	3	2,5	11	9,2	68	57,1	37	31,1
Rel1	0	0,0	2	1,7	13	10,9	78	65,5	26	21,8
Rel2	0	0,0	3	2,5	6	5,0	70	58,8	40	33,6
Rel3	0	0,0	3	2,5	16	13,4	69	58,0	31	26,1
Rel4	0	0,0	2	1,7	13	10,9	72	60,5	32	26,9
Rel5	0	0,0	7	5,9	16	13,4	70	58,8	26	21,8
Confli1	0	0	4	3,4	18	15,1	72	60,5	25	21
Confli2	0	0	3	2,5	12	10,1	74	62,2	30	25,2
Confli3	0	0	7	5,9	27	22,7	62	52,1	23	19,3
Confli4	1	0,8	5	4,2	20	16,8	64	53,8	29	24,4
Confli5	0	0	2	1,7	16	13,4	66	55,5	35	29,4
Confli6	0	0	2	1,7	7	5,9	72	60,5	38	31,9
Confli7	0	0	6	5	23	19,3	68	57,1	22	18,5
Confli8	0	0	9	7,6	30	25,2	55	46,2	25	21

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos por meio da pesquisa demonstram que os respondentes acreditam ter uma comunicação eficaz. Isso se justifica uma vez que uma boa comunicação é reconhecidamente uma das competências chaves para a atividade do gerente de projetos (Clarke, 2010a; Davis, 2011; PMI, 2013; L. Zhang & Fan, 2013). O levantamento do desempenho em relação ao trabalho em equipe foi realizado mediante a sete variáveis. Sendo que o trabalho em equipe é iniciado a partir da sua construção e significa atuar como membro do grupo, fazendo realmente parte do time (F. Zhang et al., 2013). Em sua maioria, os respondentes demonstram trabalhar de forma adequada em equipe, característica com posição de destaque entre as CI do gerente de projetos, como citada por alguns autores (Clarke, 2010a,

2010b; IPMA, 2012; Kerzner, 2009; PMI, 2013; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang & Fan, 2013).

O relacionamento interpessoal foi avaliado por meio de cinco variáveis. De forma mais concisa, é possível defini-lo como o entendimento e a ação diante das expectativas, das preocupações e das questões levantadas pela equipe do projeto e dos *stakeholders* (Clarke, 2010a). O relacionamento interpessoal permite ser interpretado como um conjunto de competências, entre elas há a descontração, a abertura, o aconselhamento, a persuasão e o *coaching* (Clarke, 2010a; IPMA, 2012; Kerzner, 2009; PMI, 2013). A partir dos dados coletados na pesquisa pode-se notar um bom desempenho no relacionamento interpessoal por parte dos respondentes. Há ainda a gestão de conflitos, CI considerada de grande relevância para o gerente de projetos (Clarke, 2010a, 2010b). Na avaliação da gestão de conflitos foram utilizadas oito variáveis. Os conflitos são inevitáveis no ambiente de projetos e os resultados obtidos pela pesquisa demonstram que grande parte dos respondentes contam com um bom desempenho em sua gestão. O desempenho apresentado pelos respondentes nas variáveis dos constructos CI do gerente de projetos indicam, em sua maioria, um nível satisfatório para as competências avaliadas.

4.4.3 Frequências do constructo SGP

Seguindo a sugestão de Cooke-Davies (2002), neste trabalho o SGP é mensurado por intermédio das medidas tradicionais de performance, ou seja, o triângulo de ferro formado por prazo, custo e escopo. Em cada um destes itens foram utilizadas três variáveis para sua mensuração. As tabelas 12 e 13 reproduzem as variáveis usadas no constructo SGP e as frequências para cada uma das variáveis.

Tabela 12 - Variáveis do Constructo SGP

Variável	Afirmativas
Prazo1	Os projetos que gerencio são concluídos dentro do cronograma.
Prazo2	Eu sei quais atividades têm folgas de tempo que podem ser utilizadas em emergências.
Prazo3	Há planos de contingência caso o projeto saia do cronograma.
Custo1	Os projetos que gerencio são concluídos dentro do orçamento.
Custo2	Eu sei quais atividades têm folgas de recursos que podem ser utilizadas em emergências.
Custo3	Há planos de contingência caso o projeto saia do orçamento.
Escopo1	Os projetos que gerencio são entregues de acordo com as especificações.
Escopo2	O escopo dos projetos que gerencio é atendido de forma integral.
Escopo3	Os problemas de start-up dos projetos que gerencio são mínimos, pois eles são prontamente aceitos pelos clientes.

Fonte: Questionário da pesquisa

Tabela 13 - Frequências do Constructo SGP

Resposta	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Prazo1	2	1,7	25	21,0	32	26,9	51	42,9	9	7,6
Prazo2	1	0,8	7	5,9	10	8,4	75	63,0	26	21,8
Prazo3	2	1,7	17	14,3	33	27,7	51	42,9	16	13,4
Custo1	4	3,4	14	11,8	36	30,3	50	42,0	15	12,6
Custo2	3	2,5	8	6,7	18	15,1	65	54,6	25	21,0
Custo3	5	4,2	20	16,8	36	30,3	43	36,1	15	12,6
Escopo1	1	0,8	4	3,4	16	13,4	69	58,0	29	24,4
Escopo2	1	0,8	10	8,4	25	21,0	54	45,4	29	24,4
Escopo3	5	4,2	21	17,6	32	26,9	48	40,3	13	10,9

Fonte: Dados da pesquisa

As frequências encontradas para estas variáveis demonstram, em sua maioria, que os respondentes apresentam um bom desempenho na gestão dos projetos. Porém há uma distribuição maior dos pontos entre as variáveis deste constructo e a dos anteriores. Enquanto nos constructos antecessores praticamente não relatavam respostas com avaliação 1, neste, mesmo em número reduzido, todas as variáveis receberam esta avaliação. Isso demonstra o quão difícil é atingir os objetivos estabelecidos pelas variáveis deste constructo.

4.5 MODELAGEM ESTRUTURAL

Após a montagem do modelo teórico, iniciam-se as análises e o ajuste do modelo. A validade de um modelo teórico baseia-se em indicadores (Hair et al., 2005). De acordo com a

sequência sugerida por Ringle et al. (2014), os principais indicadores a serem verificados são a validade convergente, por meio do AVE, a consistência interna (alfa de Cronbach), a confiabilidade composta e a validade discriminante.

4.5.1 Verificação da Validade Convergente

A validade convergente é obtida pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVE) (Ringle et al., 2014). Ainda segundo Ringle et al. (2014), a AVE é a parcela dos dados explicada por cada um dos constructos respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com seus respectivos constructos. Os valores das AVEs devem ser superiores a 0,50. Assim admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981). A tabela 14 reúne os valores de AVE para a primeira avaliação.

Tabela 14 - Valores de AVE para Primeira Avaliação

Constructo	AVE
Autoavaliação Emocional	0,639
Avaliação Emocional dos Outros	0,521
Regulação das Emoções	0,599
Utilização das Emoções	0,701
Comunicação	0,491
Trabalho em Equipe	0,564
Relacionamento Interpessoal	0,597
Gerenciamento de Conflitos	0,464
Prazo	0,643
Custo	0,703
Escopo	0,733

Fontes: Dados da pesquisa

Nesta primeira análise as variáveis Comunicação e Gerenciamento de Conflitos apresentaram valores abaixo de 0,50, como indica Fornell e Larcker (1981). Diante destes resultados, é necessária a averiguação do vínculo entre as variáveis, o que foi feita por meio

da análise de cargas fatoriais. A tabela 15 mostra as cargas das variáveis em função do constructo.

Tabela 15 - Cargas das Variáveis

Constructo	Carga Fatorial entre Constructo e Indicadores								
	Autoavaliação Emocional	Variável	Auto1	Auto2	Auto3	Auto4			
	Carga	0,807	0,847	0,83	0,705				
Avaliação Emocional dos Outros	Variável	Outros1	Outros2	Outros3	Outros4				
	Carga	0,701	0,793	0,588	0,787				
Regulação das Emoções	Variável	Reg1	Reg2	Reg3	Reg4				
	Carga	0,806	0,715	0,836	0,733				
Utilização das Emoções	Variável	Uti1	Uti2	Uti3	Uti4				
	Carga	0,785	0,888	0,764	0,903				
Comunicação	Variável	Com1	Com2	Com3	Com4				
	Carga	0,651	0,705	0,69	0,754				
Trabalho em Equipe	Variável	Equi1	Equi2	Equi3	Equi4	Equi5	Equi6	Equi7	
	Carga	0,744	0,736	0,621	0,677	0,781	0,833	0,838	
Relacionamento Interpessoal	Variável	Rel1	Rel2	Rel3	Rel4	Rel5			
	Carga	0,749	0,649	0,834	0,863	0,751			
Gerenciamento de Conflitos	Variável	Confli1	Confli2	Confli3	Confli4	Confli5	Confli6	Confli7	Confli8
	Carga	0,715	0,722	0,727	0,632	0,727	0,743	0,679	0,456
Prazo	Variável	Prazo1	Prazo2	Prazo3					
	Carga	0,843	0,744	0,815					
Custo	Variável	Custo1	Custo2	Custo3					
	Carga	0,891	0,916	0,754					
Escopo	Variável	Escopo1	Escopo2	Escopo3					
	Carga	0,857	0,841	0,816					

Fonte: Dados da pesquisa

Após a identificação das cargas das variáveis, optou-se por retirar as variáveis Com1 e Confli8 e, assim, verificar novamente a validade convergente do modelo. Nesta segunda etapa, todos os constructos apresentaram valores de AVE acima de 0,5, como sugere Fornell e Larcker (1981). A tabela 16 demonstra um comparativo dos valores de AVE para a primeira e a segunda avaliação.

Tabela 16 - Valores de AVE para Primeira e Segunda Avaliação

Constructo	AVE (Primeira Avaliação)	AVE (Segunda Avaliação)
Autoavaliação Emocional	0,639	0,639
Avaliação Emocional dos Outros	0,521	0,521
Regulação das Emoções	0,599	0,599
Utilização das Emoções	0,701	0,701
Comunicação	0,491	0,551
Trabalho em Equipe	0,564	0,564
Relacionamento Interpessoal	0,597	0,597
Gerenciamento de Conflitos	0,464	0,508
Prazo	0,643	0,643
Custo	0,703	0,703
Escopo	0,733	0,733

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.2 Consistência Interna e Confiabilidade Composta

Após a análise da Validade Convergente executa-se a verificação dos valores da Consistência Interna (Alfa de Cronbach) e a Confiabilidade Composta. Estes indicadores são utilizados para avaliar se a amostra está livre de vieses e se as respostas em seu conjunto são confiáveis (Ringle et al., 2014). De acordo com Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2014), valores do Alfa de Cronbach acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados. Já para a Confiabilidade Composta, são classificados como satisfatórios os valores acima de 0,70 e 0,90. A tabela 17 mostra os valores obtidos para os indicadores acima.

Tabela 17 - Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach

Variável	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Autoavaliação Emocional	0,876	0,811
Avaliação Emocional dos Outros	0,811	0,692
Regulação das Emoções	0,856	0,776
Utilização das Emoções	0,903	0,856
Comunicação	0,786	0,593
Trabalho em Equipe	0,900	0,869
Relacionamento Interpessoal	0,880	0,828
Gerenciamento de Conflitos	0,878	0,838
Prazo	0,843	0,722
Custo	0,876	0,788
Escopo	0,891	0,814

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores encontrados atendem as necessidades do estudo, o menor valor, do Alfa de Cronbach de Comunicação (0,593), foi considerado satisfatório por estar próximo do mínimo, definido como 0,60 (Hair et al., 2014).

4.5.3 Verificação da Validade Discriminante

Segundo Hair et al. (2014), a Validade Discriminante é entendida como um indicador de independência entre os constructos e as variáveis. Uma das formas para realizar esta avaliação é o critério de Fornell e Larcker (1981), no qual comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos ou variáveis latentes (Ringle et al., 2014). Ainda segundo Ringle et al. (2014), as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os constructos. A tabela 18 mostra a primeira tentativa da verificação da validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Nota-se que dois valores de correlação foram superiores a raiz quadrada da AVE dos constructos.

Diante deste cenário iniciou-se mais um ajuste do modelo. Por meio da análise das cargas variáveis foram excluídas as variáveis Equi3, Equi4 e Rel2. Os índices encontrados com o ajuste do modelo apresentaram resultados satisfatórios para todos os indicadores. Diante destes resultados, pode-se considerar o modelo com validade discriminante. A tabela 19 apresenta os valores da análise discriminante após o ajuste do modelo.

Tabela 18 - Análise da Validade Discriminante Primeira Tentativa

	Autoavaliação Emocional	Avaliação Emocional dos Outros	Comunicação	Custo	Escopo	Gerenciamento de Conflitos	Prazo	Regulação das Emoções	Relacionamento Interpessoal	Trabalho em Equipe	Utilização das Emoções
Autoavaliação Emocional	0,799										
Avaliação Emocional dos Outros	0,413	0,722									
Comunicação	0,299	0,330	0,742								
Custo	0,318	0,413	0,320	0,838							
Escopo	0,298	0,441	0,414	0,619	0,856						
Gerenciamento de Conflitos	0,522	0,445	0,570	0,505	0,449	0,713					
Prazo	0,318	0,363	0,337	0,790	0,537	0,534	0,802				
Regulação das Emoções	0,538	0,376	0,336	0,397	0,424	0,499	0,461	0,774			
Relacionamento Interpessoal	0,441	0,439	0,500	0,518	0,470	0,672	0,578	0,609	0,773		
Trabalho em Equipe	0,453	0,450	0,588	0,506	0,504	0,718	0,521	0,593	0,785	0,751	
Utilização das Emoções	0,576	0,223	0,307	0,266	0,223	0,491	0,279	0,413	0,384	0,403	0,837
	Raiz Quadrada da AVE dos Constructos										
	Correlação Superior à Raiz Quadrada da AVE										

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 19 - Análise da Validade Discriminante após Ajustes do Modelo

	Autoavaliação Emocional	Avaliação Emocional dos Outros	Comunicação	Custo	Escopo	Gerenciamento de Conflitos	Prazo	Regulação das Emoções	Relacionamento Interpessoal	Trabalho em Equipe	Utilização das Emoções
Autoavaliação Emocional	0,799										
Avaliação Emocional dos Outros	0,413	0,722									
Comunicação	0,299	0,330	0,742								
Custo	0,318	0,413	0,319	0,838							
Escopo	0,298	0,441	0,414	0,619	0,856						
Gerenciamento de Conflitos	0,522	0,445	0,570	0,505	0,449	0,713					
Prazo	0,318	0,363	0,337	0,790	0,537	0,534	0,802				
Regulação das Emoções	0,538	0,376	0,336	0,397	0,424	0,499	0,461	0,774			
Relacionamento Interpessoal	0,441	0,421	0,499	0,513	0,481	0,664	0,578	0,611	0,816		
Trabalho em Equipe	0,452	0,423	0,563	0,513	0,483	0,700	0,520	0,572	0,767	0,805	
Utilização das Emoções	0,576	0,223	0,307	0,266	0,223	0,491	0,279	0,413	0,361	0,398	0,837
	Raiz Quadrada da AVE dos Constructos										

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.4 Carga das Variáveis dos Constructos

Após a realização das análises dos constructos, podem-se considerar as cargas de suas variáveis como definitivas. A tabela 20 apresenta a análise fatorial confirmatória dos constructos. O próximo passo é a análise dos caminhos do modelo proposto.

Tabela 20 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo

Variável	Autoaval. Emocio.	Comun.	Gerem. de Confli.	Custo	Trab. em Equipe	Escopo	Aval. Emocio. dos Outros	Prazo	Reg. das Emoções	Relacio. Interp.	Util. das Emoções
Auto1	0,807										
Auto2	0,847										
Auto3	0,830										
Auto4	0,705										
Com2	-	0,731									
Com3	-	0,702									
Com4	-	0,791									
Confli1	-	-	0,715								
Confli2	-	-	0,729								
Confli3	-	-	0,726								
Confli4	-	-	0,641								
Confli5	-	-	0,745								
Confli6	-	-	0,751								
Confli7	-	-	0,675								
Custo1	-	-	-	0,857							
Custo2	-	-	-	0,841							
Custo3	-	-	-	0,816							
Equi1	-	-	-	-	0,778						
Equi2	-	-	-	-	0,705						
Equi5	-	-	-	-	0,795						
Equi6	-	-	-	-	0,864						
Equi7	-	-	-	-	0,872						
Escopo1	-	-	-	-	-	0,891					
Escopo2	-	-	-	-	-	0,916					
Escopo3	-	-	-	-	-	0,754					
Outros1	-	-	-	-	-	-	0,701				
Outros2	-	-	-	-	-	-	0,793				
Outros3	-	-	-	-	-	-	0,588				
Outros4	-	-	-	-	-	-	0,787				
Prazo1	-	-	-	-	-	-	-	0,843			
Prazo2	-	-	-	-	-	-	-	0,744			
Prazo3	-	-	-	-	-	-	-	0,815			
Reg1	-	-	-	-	-	-	-	-	0,806		

Reg2	-	-	-	-	-	-	-	-	0,715		
Reg3	-	-	-	-	-	-	-	-	0,836		
Reg4	-	-	-	-	-	-	-	-	0,733		
Rel1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,734	
Rel3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,858	
Rel4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,883	
Rel5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,780	
Uti1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,785
Uti2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,888
Uti3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,764
Uti4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,903

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.5 Verificação da Significância dos Caminhos

Uma vez concluído os ajustes do modelo de mensuração, a primeira análise deste segundo momento é a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2). Os R^2 examinam, segundo Ringle et al. (2014), a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural e indica a qualidade do modelo ajustado. Cohen (1988) sugere que R^2 igual a 2% seja classificado como efeito pequeno, R^2 igual a 13% seja classificado como efeito médio e R^2 igual a 26% seja classificado como efeito grande. A figura 24 retrata os modelos ajustados com a carga das variáveis e o R^2 .

Os valores sobre as setas representam a carga das variáveis e os valores sobre os círculos azuis os R^2 . Nota-se que, seguindo a classificação sugerida por Cohen (1988), é possível considerar o efeito das variáveis como grande.

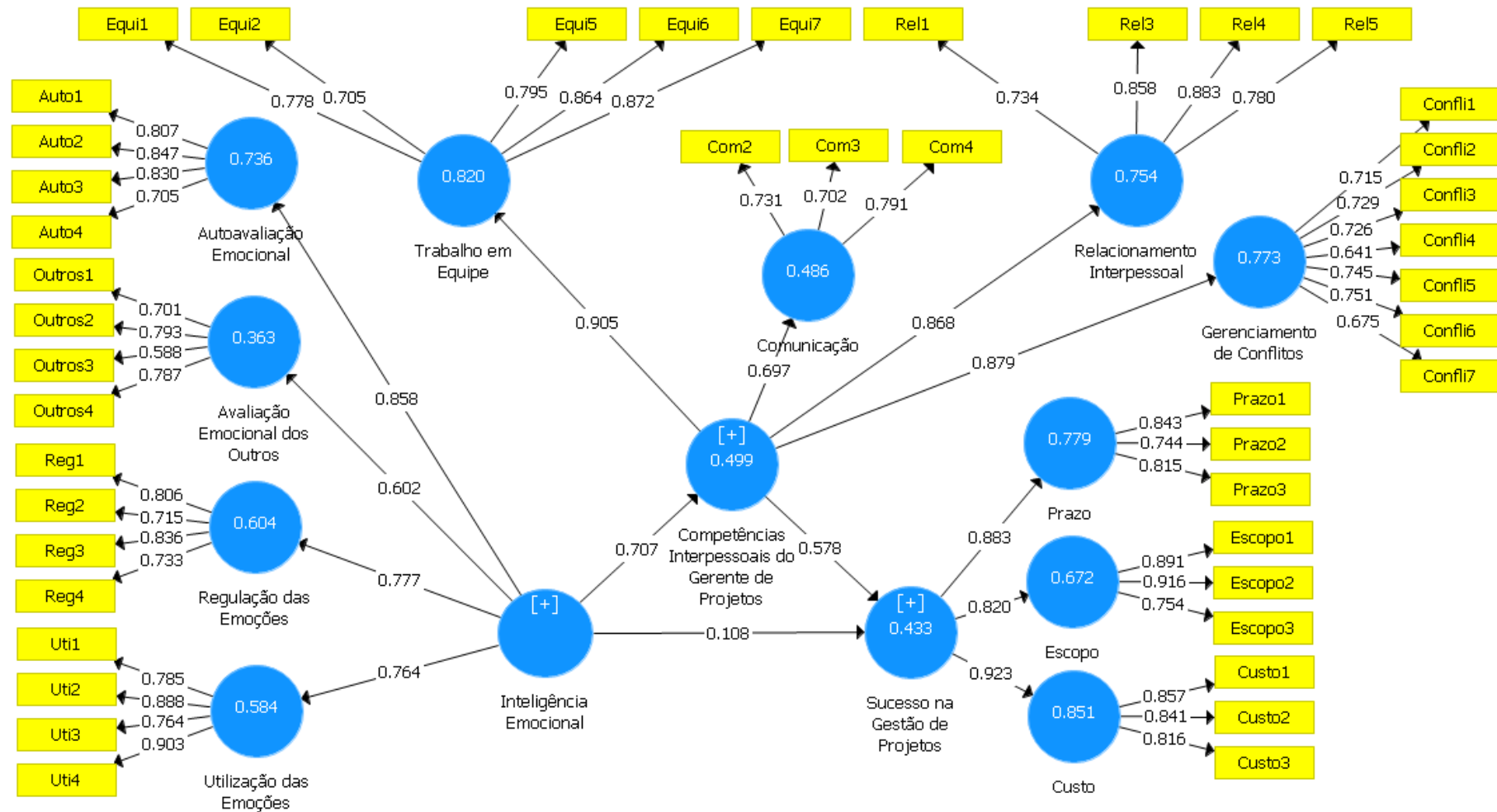


Figura 24 - Modelo Ajustado, Carga das Variáveis e Coeficiente de Pearson

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.6 Bootstrapping

A próxima etapa da análise é a avaliação da significância das relações ($p \leq 0,05$). Uma das formas para identificar a significância das relações é por meio do teste t de Student. Por intermédio dele, é avaliado a significância estatística da diferença entre duas médias de amostragem independentes, ou seja, o valor de t representa a diferença de grupos em termos de erro padrão (Hair et al., 2005). Ainda segundo 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, Ringle et al. (2014) sugere a utilização da técnica de *Bootstrapping* (reamostragem). Esta técnica é uma forma de reamostragem, na qual os dados originais são repetidamente mostrados com substituições para a estimação do modelo (Hair et al., 2005). De acordo com Ringle et al. (2014), valores acima de 1,96 correspondem a p-valores $\leq 0,05$. A figura 25 representa o modelo com os valores do teste t sobre as setas.

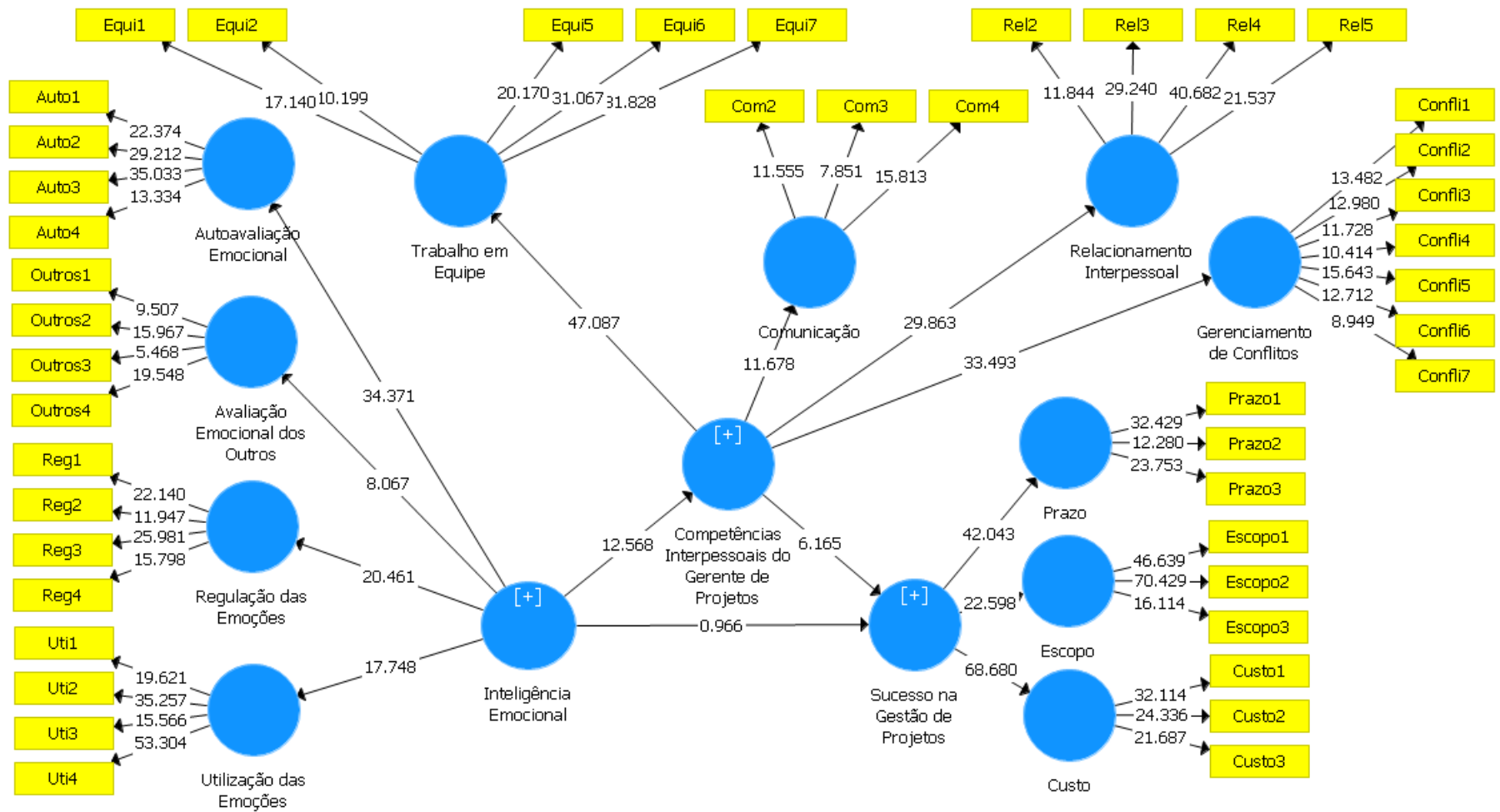


Figura 25 - Modelos Ajustado com Valores do Teste t

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.7 Análise dos Caminhos e Teste das Hipóteses

O caminho da inteligência emocional, com o constructo CI do gerente de projetos, testou a hipótese H1 (O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com suas competências interpessoais). O teste t apresentou resultado 12,568, acima de 1,96, podendo assim, de acordo com Ringle et al. (2014), ser considerado significativo. Com isso a hipótese H1 pode ser aceita.

O teste da hipótese H2 (O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com o sucesso na gestão de projetos) foi realizado por meio do caminho da inteligência emocional com o constructo SGP. Nesta relação o teste t apresentou resultado de 0,966, abaixo de 1,96, seguindo o que diz Ringle et al. (2014), este caminho é não significativo. Desta forma a hipótese H2 deve ser rejeitada.

Por fim, o caminho da CI do gerente de projeto com o SGP, testou a hipótese H3 (As competências interpessoais do gerente de projetos estão relacionadas de forma positiva com o sucesso na gestão de projetos). O resultado apresentado pelo teste t foi de 6,165, acima de 1,96. De acordo com Ringle et al. (2014), este valor aponta este caminho como significativo. Sendo assim, pode-se aceitar a hipótese H3.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBSERVADOS

A pesquisa realizada neste trabalho buscou levantar dados sobre a inteligência emocional, as CI do gerente de projetos e o SGP. Seguindo o modelo de Wong e Law (2002), para o levantamento do nível de inteligência emocional dos respondentes, os resultados adquiridos tiveram como componentes melhor avaliados da inteligência emocional a Autoavaliação Emocional e a Avaliação Emocional dos Outros. Estas duas dimensões da

inteligência emocional abordam a forma como o indivíduo lida com as suas próprias emoções e as emoções dos outros. Porém, no geral é possível concluir que os respondentes têm um nível elevado de inteligência emocional, convergindo com o apontado pela revisão da literatura, já que nos resultados obtidos nesta pesquisa, em relação as CI do gerente de projetos e ao SGP, também podem ser considerados elevados.

Dentre as CI do gerente de projetos, as melhores avaliadas na pesquisa foram a Comunicação e o Relacionamento Interpessoal. O que corrobora com os trabalhos de Sunindijo et al. (2007), Mazur et al. (2014) e Clarke (2010a). Os resultados da pesquisa realizada apontam que os gerentes de projetos com níveis elevados de inteligência emocional trabalham melhor a comunicação em suas equipes de projetos, reforçando os resultados encontrados por Sunindijo et al. (2007). Neste mesmo artigo, os autores demonstram a tendência dos gerentes de projetos com inteligência emocional elevada em utilizar uma comunicação mais aberta entre os membros da equipe. Já o trabalho de Mazur et al. (2014) sugere, assim como os resultados encontrados nesta pesquisa, uma correlação significativa entre a inteligência emocional e a forma de relacionamento interpessoal do gerente de projetos. Eles exemplificam esta teoria por meio do relacionamento entre o gerente de projetos e o *stakeholder*, que é influenciado de forma direta pelo nível de inteligência emocional. Também alinhado com estes resultados, o trabalho de Clarke (2010a) demonstra uma associação significativa entre o nível de inteligência emocional e as competências de Comunicação e o Relacionamento Interpessoal.

Já entre o SGP, o componente de melhor desempenho foi o Prazo, item no qual 60,5% dos respondentes dizem que mesmo quando os projetos gerenciados por eles não atendem ao prazo, esse tempo representa menos de 25% de atraso. Apesar do Prazo ter apresentado o melhor desempenho, o Custo e Escopo também receberam uma boa avaliação. Estes resultados estão alinhados com outros trabalhos, como o de Clarke (2010a), Geoghegan

e Dulewicz (2008), Lee et al. (2013) e Müller e Turner (2010a, 2010b), que associam tanto a inteligência emocional, como as CI do gerente de projetos, com o bom desempenho do SGP.

No entanto, o principal objetivo desta pesquisa foi comprovar as hipóteses que relacionavam os constructos inteligência emocional, CI do gerente de projetos e SGP. Com base na revisão da literatura levantada neste estudo, foram formuladas três hipóteses, as quais correlacionavam estes três constructos, formalizando assim a origem do modelo proposto. Os resultados encontrados pela pesquisa, após os ajustes necessários do modelo, comprovaram duas hipóteses e rejeitam uma delas. A hipótese H1 (O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com suas competências interpessoais) foi uma das comprovadas, assim como sugerem alguns autores (Clarke, 2010a; Davis, 2011; Lindebaum & Cassel, 2012; Mazur et al., 2014; Müller & Turner, 2010a; Sunindijo et al., 2007). Os resultados encontrados apontam para uma forte correlação entre a inteligência emocional do gerente de projeto e suas CI, sendo que aproximadamente 50% dos resultados encontrados nas CI do gerente de projetos podem ser explicados pela Inteligência emocional.

A outra hipótese, também comprovada pela pesquisa, foi H3 (As competências interpessoais do gerente de projetos estão relacionadas de forma positiva com o sucesso na gestão de projetos). Sendo correlacionadas de modo significativo, aproximadamente 43% do SGP pode ser explicado pelas CI do gerente de projeto. Estes resultados vão ao encontro dos achados apresentados por Lee et al. (2013) e F. Zhang et al. (2013). Ainda de acordo com Lee et al. (2013), as CI do gerente de projetos são críticas para o sucesso do projeto. Já o estudo de F. Zhang et al. (2013) demonstra a importância das CI frente as competências técnicas para o sucesso do projeto. Mesmo estes trabalhos tendo foco no sucesso do projeto e não no SGP, pode-se dizer que estão alinhados com os resultados da pesquisa, uma vez que o SGP é um componente do sucesso do projeto.

Por fim, a hipótese H2 (O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com o sucesso na gestão de projetos) foi rejeitada. De acordo com os resultados, quando avaliada em conjunto com as CI do gerente de projetos, a influência da inteligência emocional de forma direta no SGP não é significativa. Neste modelo, no qual estão presentes a inteligência emocional, as CI do gerente de projetos e o SGP, a influência da inteligência emocional no SGP é mediada pelas CI do gerente de projetos. Uma das possibilidades para este resultado pode ser encontrada no trabalho de Zhang *et al.* (2013). Neste artigo, os autores demonstram que as dimensões da inteligência emocional, de acordo com o modelo utilizado, se confundem com as CI do gerente de projetos.

No entanto, no caso das CI do gerente de projetos ser excluída da análise, ou seja, um modelo formado apenas pela inteligência emocional e SGP, é possível observar que ela passa a influenciar de forma significativa o SGP. A figura 26 retrata o modelo com a CI do gerente de projetos excluída. Neste caso, nota-se que aproximadamente 26% do SGP pode ser explicado pela inteligência emocional. Estes dados reforçam os resultados encontrados por Trejo (2014), nos quais a inteligência emocional é relatada como tendo uma contribuição positiva para os resultados de prazo, custo e escopo de um projeto. Os dados encontrados também estão alinhados aos resultados apresentados por alguns autores, que sugerem a inteligência emocional como um dos fatores críticos no desempenho dos projetos (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Mazur et al., 2014; Müller et al., 2012; Müller & Turner, 2010a; Turner & Müller, 2005). Apesar de não tratar especificamente do SGP, estes autores o reconhecem como um dos componentes relacionados ao sucesso dos projetos. Para Müller e Turner (2010a), o nível de inteligência emocional do gerente de projeto está diretamente relacionado ao sucesso dos projetos, influenciando assim indiretamente o SGP. De acordo com estes autores a inteligência emocional influencia tanto as CI do gerente de projetos, como os resultados alcançados no projeto, que de forma indireta indica o SGP.

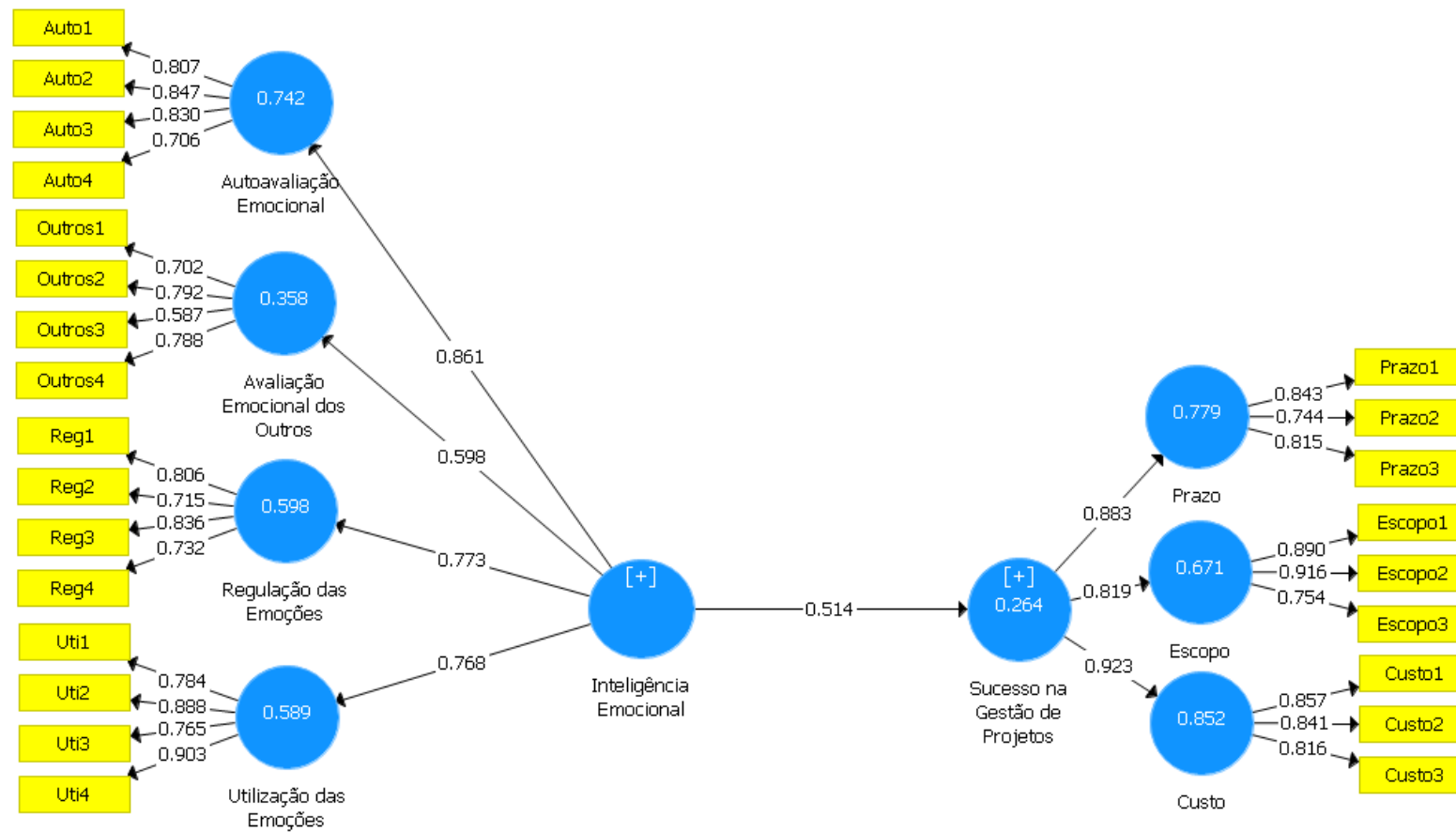


Figura 26 - Modelo sem as CI do Gerente de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as implicações para a prática e as conclusões.

6.1 IMPLICAÇÕES PARA PRÁTICA

Os resultados encontrados denotam que a inteligência emocional e CI do gerente de projetos são fatores significantes para a atividade de gestão de projetos, como argumentam Druskat e Druskat (2012). Estes dados também indicam a inteligência emocional e as CI do gerente de projetos como agentes influenciadores do SGP, conforme sugerem Clarke (2010a), Davis (2011), Trejo (2014), entre outros. Alcançar o SGP, apesar de não ser garantia de um projeto de sucesso, é um indicativo relevante e deve ser levado em conta, uma vez que no ambiente competitivo, vivido atualmente pelas organizações, nos quais os ciclos de vida dos produtos são menores, o *time-to-market* é um fator crítico de competitividade (Shenhar et al., 2001).

Diante destes argumentos, os resultados encontrados tornam-se relevantes para a prática da atividade de gestão de projetos, pois podem orientar profissionais e organizações em relação às necessidades de treinamentos, incluindo nos programas, não apenas aspectos técnicos, mas também questões de inteligência emocional e CI. Assim, é possível proporcionar ao gerente de projeto um equilíbrio entre as competências técnicas, interpessoais e conceituais. Fatores capazes de ajudá-lo a analisar as situações e interagir de forma apropriada com os demais integrantes da equipe, como sugere o PMI (2013). O papel das CI para o gerente de projeto também chama a atenção no estudo realizado pelo IPMA (2012), que inclui nos seus pilares para a gestão de projeto as competências comportamentais, entre elas a inteligência emocional e as CI.

As evidências encontradas a partir dos resultados desta pesquisa sugerem que as CI devem ser consideradas nos programas de ensino superior, além dos treinamentos promovidos pelas empresas como indicam Kim, Kim, Yoo e Yoo (2007). Isso corrobora com os estudos de Hynes (2012), que apresenta os dados relativos ao programa de treinamento de CI aplicados em uma grande organização americana, apontando as melhorias na produtividade e no engajamento de seus funcionários. Com base nestes artigos e também nos dados da pesquisa, as organizações, bem como os gerentes de projetos, não devem esquecer as CI ao planejar seus programas de treinamentos.

O mesmo acontece com as dimensões da inteligência emocional. As organizações devem buscar elevar o nível de inteligência emocional de seus gerentes de projetos e o trabalho de Clarke (2010b) mostra que isso é possível. Em seu estudo, foi observado a elevação do QE de um grupo após um curto programa de treinamento. No entanto, os resultados não se apresentaram de forma imediata e após um mês do treinamento não era possível observar o seu impacto sobre as dimensões da inteligência emocional. Isto pôde ser constatado somente seis meses depois.

Assim como os profissionais de gestão de projetos devem investir para elevar seus níveis de inteligência emocional e melhorar suas CI, este trabalho também demonstra a importância das organizações terem consciência desses fatores e considerá-los na contratação de funcionários. Ao admitir um novo colaborador ou definir um gerente a um determinado projeto, não somente os aspectos técnicos devem ser levados em consideração, mas também os componentes comportamentais, ou seja, a inteligência emocional e as CI, uma vez que estes serão fatores influenciadores ao SGP.

6.2 CONCLUSÕES

Em seu objetivo geral, este trabalho propôs analisar o efeito do nível de inteligência emocional sobre as CI do gerente de projetos e o SGP. Estes constructos têm despertado o interesse dos pesquisadores, uma vez que os aspectos comportamentais no contexto de gestão de projeto estão ganhando o reconhecimento da comunidade científica e também das organizações a respeito de sua relevância e contribuições para a atividade. De forma a delinear o caminho para alcançar o objetivo geral, foram traçados alguns objetivos específicos, que posteriormente transformaram-se em hipóteses.

Para atingir aos objetivos específicos e, conseqüentemente, o geral deste estudo, primeiramente realizou-se uma revisão da literatura sobre a inteligência emocional, as CI do gerente de projetos e o SGP. Em seguida, averiguou-se as relações conceituais entre estes constructos, que serviram como base para a elaboração das hipóteses a serem testadas. A partir desta reflexão, foi proposto um modelo teórico primário, no qual era sugerido que a inteligência emocional tem relação positiva com o SGP e as CI do gerente de projetos e, este último, também está relacionada positivamente com o SGP.

A técnica de modelagem de equações estruturais foi a escolhida para a avaliação do modelo proposto, uma vez que este trata a relação de dependência entre as variáveis com múltiplas relações de dependência, conforme indicado por Hair et al. (2009). Para tanto, a amostra foi constituída de 119 respostas, coletadas por intermédio da ferramenta Google Forms. Os respondentes eram predominantemente homens, com idade média de 40 anos e experiência média de 10 anos na área de gestão de projetos. Em sua maioria, cerca de 80%, atuam em organizações de capital privado, sendo TI e Indústria os ramos de atividade com mais destaque. Ainda sobre as organizações em que os respondentes atuam, mais de 50%

delas são formadas por um número de funcionários superior a 1000 e, aproximadamente, 44% têm faturamento anual acima de R\$100 milhões.

Os respondentes também foram questionados a respeito dos projetos, sendo TI e Desenvolvimento de Novos Produtos, os segmentos com maior destaque. Em relação ao número de membros da equipe, cerca de 43% dos respondentes gerenciam projetos com equipes de até 10 integrantes e 38%, com 11 a 50 pessoas. A respeito do prazo e do orçamento dos projetos, mais de 50% dos respondentes declaram atuar em projetos com duração inicial de até 12 meses e cerca de 39% em projetos com orçamento entre R\$ 1,1 e R\$ 10 milhões. Ainda de acordo com os resultados, 60,50% dos respondentes afirmam que quando os projetos gerenciados por eles atrasam, o tempo excedido em média é de até 25%. Já quando se fala em custo, 64,71% dos pesquisados declaram que ao ultrapassar o orçamento, os projetos ficam em média até 25% acima do esperado.

Após esta caracterização da amostra, realizou-se a avaliação do modelo por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, empregando o software SmartPLS 3. E, seguindo o roteiro sugerido por Ringle et al. (2014), para chegar ao modelo ajustado foram realizadas a verificação da validade convergente, da consistência interna e confiabilidade composta, da validade discriminante, da significância dos caminhos e da técnica de *bootstrapping*. Os resultados apontaram para o aceite das hipóteses H1 (O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com suas competências interpessoais) e H3 (As competências interpessoais do gerente de projetos estão relacionadas de forma positiva com o sucesso na gestão de projetos) e a rejeição da hipótese H2 (O nível de inteligência emocional do gerente de projetos está relacionado de forma positiva com o sucesso na gestão de projetos).

Com isso, conclui-se que, ao analisar estes três constructos em conjunto, a inteligência emocional não influencia diretamente no SGP, mas sim de forma indireta, pois

ela é mediada pelas CI do gerente de projetos. Esta conclusão se dá em função dos resultados obtidos no teste t de significância das relações, que apontou como não significativa a relação entre a inteligência emocional e o SGP. Apesar da inteligência emocional não estar relacionada de forma direta com o SGP, os resultados obtidos demonstram que tanto ela, como as CI do gerente de projetos, são relevantes para o SGP.

Uma vez que as CI do gerente de projeto atuam como mediadoras entre a inteligência emocional e o SGP, conclui-se que a inteligência emocional tem relação significativa com as CI do gerente de projetos. Estes dados vão ao encontro dos estudos, sobre a relação entre a inteligência emocional e CI do gerente de projetos, apresentados por Sunindijo et al. (2007), Clarke (2010a), Davis (2011), entre outros. Assim como as pesquisas destes autores indicavam, a análise dos resultados deste trabalho comprovou a relação positiva e direta entre estes dois constructos. Nesta amostra, o nível de inteligência emocional é capaz de explicar aproximadamente 50% do desempenho alcançado nas CI do gerente de projetos. E, assim como o artigo de Sunindijo et al. (2007), estes dados sugerem que gerentes de projetos com um nível elevado de inteligência emocional tendem a utilizar de maneira mais efetivas suas CI no desenvolvimento de suas atividades.

Em conjunto, a inteligência emocional e as CI do gerente de projetos podem ser responsáveis por aproximadamente 43% do SGP. Apesar dos estudos relacionados neste trabalho não analisarem esta relação, uma vez que tratam do sucesso do projeto e não do SGP, este resultado é convergente. De modo geral, trabalhos como de Geoghegan e Dulewicz (2008), Müller e Turner (2010a), Clarke (2010a), Davis (2011) e Trejo (2014), entre outros, reconhecem que estes constructos influenciam de forma positiva no sucesso do projeto. Pode-se estabelecer então, uma ligação com os estudos de Baccharini (1999), Atkinson (1999) e Shenhar e Dvir (2010), nos quais o SGP é apresentado como responsável por uma parcela do sucesso do projeto. Desta maneira, quando a inteligência emocional e as CI do gerente de

projetos influenciam no SGP, elas também podem influenciar no sucesso do projeto. Vale lembrar que estes constructos contribuem para o SGP, mas por si só, não são responsáveis por alcançá-lo.

Tomando como base os dados apresentados nesta pesquisa, o modelo proposto necessita ser alterado. No novo, temos então as CI do gerente de projetos como a mediadora entre a inteligência emocional e o sucesso da gestão do projeto. A figura 27 demonstra o novo modelo resultante dos dados desta pesquisa.

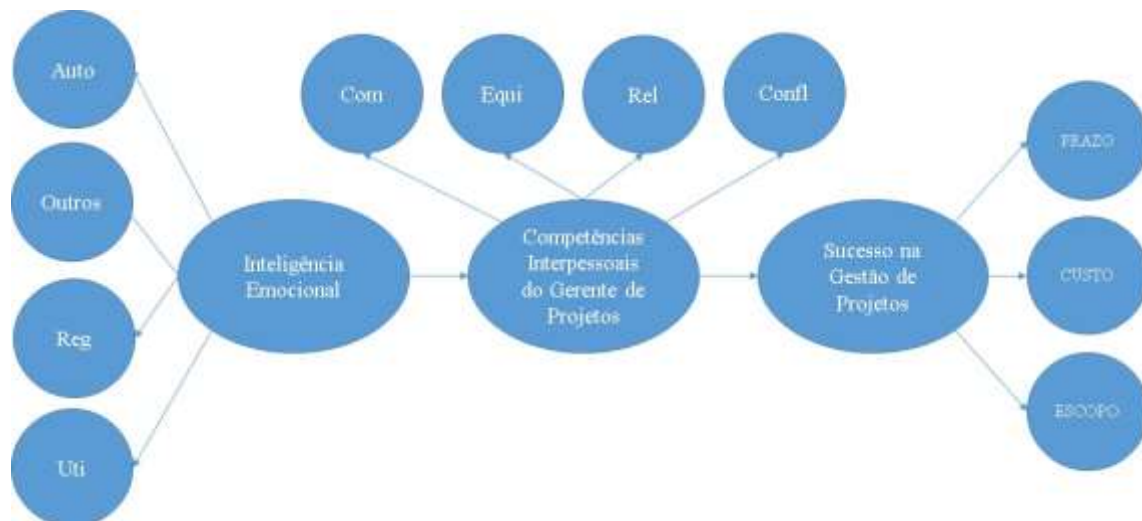


Figura 27 - Modelo Resultante

Fonte: Autor

A fim de tentar identificar a parcela de contribuição da inteligência emocional no SGP, foi realizado um exercício excluindo do modelo os dados relacionados às CI do gerente de projetos. Neste novo modelo, apenas com os constructos inteligência emocional e SGP, demonstrou-se que quando analisados em par, é possível considerar a influência da inteligência emocional como significativa. Com o modelo revisado, a inteligência emocional é capaz de explicar aproximadamente 26% do SGP. Este resultado demonstra a relevância deste constructo e corrobora com outros autores, como Geoghegan & Dulewicz (2008), Mazur et al.

(2014) Müller et al. (2012), Müller e Turner (2010a) e Turner e Müller (2005). Em seus trabalhos, eles chamam a atenção para a relação entre a inteligência emocional e a gestão de projetos, entre outros tópicos.

De forma geral, os resultados da pesquisa apontam para uma relação positiva entre a inteligência emocional com as CI do gerente de projetos e o SGP, tendo como implicações para a prática a inclusão destes temas nos programas de treinamento de gerentes de projetos, bem como sua utilização pelas organizações como critério na avaliação dos gerentes de projetos em contratações e na atribuição de um novo projeto. Como limitações para este estudo, pode-se citar o número de respondentes. Em uma amostragem maior, os resultados poderão ser conflitantes. As CI do gerente de projetos analisadas neste trabalho é outro ponto passível de influência, isto porque é uma lista extensa e o uso de outras competências poderiam acarretar outros resultados. Com relação as respostas ao questionário, podem haver algum viés positivo, uma vez que se trata de uma autoavaliação, no entanto, isso não parece ter prejudicado as análises visto que os testes estatísticos foram satisfatórios.

Como estudos futuros, sugere-se a extensão desta pesquisa a um número maior de respondentes. Outro complemento poderia ser a segmentação por região do Brasil e até a extensão para outros países, a fim de verificar a repetibilidade dos resultados. Uma pesquisa focando apenas inteligência emocional e SGP também poderia ser realizada, tirando proveito de outros modelos de mensuração para buscar a confirmação dos resultados encontrados neste trabalho. Ainda como sugestões para futuros trabalhos, visando complementar esta pesquisa, sugere-se a inclusão de outros fatores, como tipo e complexidade de projetos, no sentido de identificar se as relações encontradas nesta pesquisa podem sofrer alterações quando novos aspectos são levados em consideração. Também a realização de estudos de casos, que possibilitarão uma análise em profundidade destes constructos, devem trazer um maior

entendimento a relação existente entre eles, complementando assim os resultados apresentados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- 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.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21(3), 157–161.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Barry, M. L., & du Plessis, Y. (2007). Emotional intelligence: a crucial human resource management ability for engineering project managers in the 21st century. *AFRICON 2007*, 1–7.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Brill, J. M., Bishop, M. J., & Walker, A. E. (2006). The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. *Association for Educational Communications and Technology*, 54(2), 115–140.

- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos* (3rd ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Clarke, N. (2010a). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20.
- Clarke, N. (2010b). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 461–468.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed., p. 474). New York: Psychology Press.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business Research : A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students* (2nd ed.). UK: Palgrave Macmillan.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.
- Cooper, D., & Schindler, P. S. (2007). *Métodos de pesquisa em administração* (7th ed.). São Paulo: Bookman.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: The Berkley Publishing Group.
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.
- Davis, S. A. (2011). Investigating the Impact of Project Managers’ Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, 42(4), 37–57.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170.

- 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.
- Emotional Intelligence Measures. (2015). Retrived in March 02, 2015, from eiconsortium: <http://www.eiconsortium.org/measures/measures.html>.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). London: Sage Publications, Inc.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(SPE), 183–196.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente*. (M. Santarrita, Trans.) (33rd ed.). Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- 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.

- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal Production Innovation Management*, 13, 478–496.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos em Métodos de Pesquisa em Administração*. (L. B. Ribeiro, Trans.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Hynes, G. (2012). Improving employees' interpersonal communication competencies: A qualitative study. *Business Communication Quarterly*, XX(X), 1–10.
- Hyväri, I. (2006). Success os Projects in Different Organizational Conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31–41.
- IPMA. (2012). *NCB National Competence Baseline Versão 3.0*. Brasil: IPMA Brasil.
- Jaeger, R. G., & Halliday, T. R. (1998). On Confirmatory versus Exploratory Research. *Herpetologica*, 54, S64–S66.
- 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.

- Kerzner, H. (1992). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (4th ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10th ed.). New Jersey: John Wiley & Son.
- Kim, C., Kim, E., Yoo, H., & Yoo, K. (2007). The Importance and the Developability of Interpersonal Competency at Work: Implications for Higher Education. *SNU Journal of Education Research*, 16, 201–218.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496.
- Lee, H., Park, J., & Lee, J. (2013). Role of Leadership Competencies and Team Social Capital in IT Services. *Journal of Computer Information Systems*, 53(4), 1–11.
- Libbrecht, N., De Beuckelaer, A., Lievens, F., & Rockstuhl, T. (2014). Measurement Invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Scores: Does the Measurement Structure Hold across Far Eastern and European Countries? *Applied Psychology: An International Review*, 63(2), 223–237.
- Lima, L. F., & Quevedo-Silva, F. (2015). Inteligência Emocional na Gestão de Projetos: Uma Análise Bibliométrica. *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação E Sustentabilidade*.
- Lindebaum, D., & Cassel, C. (2012). A Contradiction in Terms? Making Sense of Emotional Intelligence in a Construction Management Environmen. *British Journal of Management*, 23, 65–79.
- Lin, L., Chanjuan, O., & Huiyun, Z. (2009). Emotional Intelligence of Project Team. *E-Business and Information System Security*, 1–4.

- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Educational development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, *63*(6), 503–517.
- 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.
- Might, R. J., & Fischer, W. A. (1985). The role of structural factors in determining project management success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *32*(2), 71–77.
- 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.
- Morrison, J., & Brown, C. (2004). Project management effectiveness as a construct: A conceptual study. *South African Journal of Business Management*, *35*(4), 73–94.
- Moscovici, F. (1981). Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *21*(2), 17–25.
- Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *59*(1), 77–90.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010a). Attitudes and Leadership Competences for Project Success. *Baltic Journal of Management*, *5*(3), 307–329.

- Müller, R., & Turner, J. R. (2010b). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81–87.
- Muzio, E., & Fisher, D. (2009). Soft Skill Quantification (SSQ): Human Performance vs. Metric. *Cost Engineering*, 5(3), 26–31.
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274–284.
- Palmer, B. R. (2007). Models and Measures of Emotional Intelligence. *Organisations & People*, 14(2), 3–10.
- Palmer, B. R., Gignac, G., Ekermans, G., & Stough, C. (2008). A comprehensive framework for emotional intelligence. *Emotional Intelligence: Theoretical & Cultural Perspectives*, 17–38.
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128.
- Pinto, J. K. (1990). Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control. *International Journal of Project Management*, 8(3), 173–182.
- Pinto, J. K., & Rouhiainen, P. (2002). *Building Customer-Based Project Organizations*. John Wiley & Sons.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(3), 67–73.
- PMI. (2007). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework* (2nd ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (5th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- 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.
- 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., Ruiz, J. M., & Cunha, R. P. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*, 15(3), 362–375.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos - A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M.Books.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- 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.
- 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.

- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473.
- Telles, R. (2001). A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64–72.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Trejo, A. (2014). Emotional Intelligence and Project Outcomes in Technology. *International Management Review*, 10(1), 31–42.
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 692–700.
- 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.
- Wechsler, D. (1939). *The Measurement of Adult Intelligence*. Baltimore: The Williams & Wilkins Company.
- 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.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsia. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 22(1), 1–11.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and avaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759.

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.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

[Edit this form](#)

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

Prezado Respondente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa do Mestrado em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho (SP, Brasil). O trabalho de pesquisa procura contribuir para melhor compreender a influência da inteligência emocional e competências interpessoais do gerente de projetos no sucesso da gestão de projetos.

Para dar continuidade à pesquisa, precisamos de sua ajuda na resposta do questionário apresentado a seguir. É um questionário curto e que levará em torno de 5 minutos para ser respondido. O questionário está preparado para ser respondido por gerentes de projetos.

O trabalho de pesquisa faz parte da dissertação do aluno Luiz Fernando Lima. Em nome do programa do Mestrado, agradecemos desde já a colaboração.

Filipe Quevedo-Silva, DSc
Professor e Pesquisador do PPGA – UNINOVE

Luiz Fernando Lima
Mestrando do Programa de Mestrado em Gestão de Projetos – UNINOVE

Para responder ao questionário seguinte, pense nos últimos TRÊS projetos em que esteve, ou está, envolvido. Lembrando que não há questões certas ou erradas.

O autor compromete-se a utilizar as informações aqui coletadas exclusivamente para fins acadêmicos, as quais não serão divulgadas de forma isolada sob nenhuma circunstâncias.

[Continue »](#)

9% completed

[Edit this form](#)

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

* Required

Você é gerente de projetos ou atua com gestão de projetos? *

- Sim
- Não

« Back

Continue »

18% completed

[Edit this form](#)

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

* Required

Por favor, pensando no seu trabalho como gerente de projetos, avalie as afirmativas abaixo.

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Eu tenho uma boa percepção de por que eu tenho certos sentimentos, na maioria das vezes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho uma boa compreensão das minhas próprias emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sempre sei se estou ou não feliz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sempre sei as emoções dos meus amigos de acordo com comportamento deles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu realmente entendo o que sinto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou um bom observador das emoções dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Back](#)
[Continue »](#)

27% completed

Edit this form

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

* Required

Por favor, ainda pensando no seu trabalho como gerente de projetos, avalie as afirmativas abaixo.

*

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Eu sempre me encorajo a dar meu melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar com as dificuldades de forma racional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sempre posso me acalmar rapidamente quando estou com muita raiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou uma pessoa que se automotiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho um bom controle de minhas emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sempre digo a mim mesmo que eu sou uma pessoa competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou capaz de controlar minhas emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sempre defino metas para mim mesmo e dou o meu melhor para alcançá-las.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Back

Continue »

 36% completed

Edit this form

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

* Required

Por favor, pensando nos últimos três projetos que você foi gestor, avalie as afirmativas abaixo.

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Eu entendo a comunicação dos demais envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu mantenho canais formais de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu mantenho canais informais de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me comunico apropriadamente com públicos diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu encorajo a equipe de trabalho de forma consistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu divido meu conhecimento e expertise com os demais envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu mantenho boas relações de trabalho com os demais envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu trabalho com os demais para identificar claramente o escopo do projeto, papéis, expectativas e especificações das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Back

Continue »

45% completed

[Edit this form](#)

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

* Required

Por favor, ainda pensando nos últimos três projetos que você foi gestor, avalie as afirmativas abaixo.

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Eu construo confiança com os stakeholders e com os demais envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ajudo a criar um ambiente de abertura e consideração no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ajudo a criar um ambiente de confiança e respeito entre diferenças individuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu respondo e ajo em relação às expectativas, preocupações e questões levantadas por outros no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu escuto ativamente a equipe de projetos ou stakeholders envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu expresso expectativas positivas aos demais envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ajudo a construir atitudes positivas e otimistas para o sucesso do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu engajo os stakeholders envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Back](#)
[Continue »](#)

54% completed

[Edit this form](#)

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

* Required

Por favor, ainda pensando nos últimos três projetos que você foi gestor, avalie as afirmativas abaixo.

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Eu ajudo aos demais verem os diferentes pontos de vista ou perspectivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu reconheço conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu resolvo conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu trabalho efetivamente com políticas organizacionais associadas ao projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ajudo a resolver questões de relacionamento e problemas que surgiram no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tento chegar a consenso nos interesses do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gerencio situações ambíguas satisfatoriamente enquanto apoio as metas do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu mantenho o autocontrole e respondo calmamente e apropriadamente em todas as situações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Back](#)
[Continue »](#)

63% completed

Edit this form

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

* Required

Por favor, ainda pensando nos últimos três projetos que você foi gestor, avalie as afirmativas abaixo.

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os projetos que gerencio são concluídos dentro do cronograma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei quais atividades possuem folgas de tempo que podem ser utilizadas em emergências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há planos de contingência caso o projeto saia do cronograma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projetos que gerencio são concluídos dentro do orçamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei quais atividades possuem folgas de recursos que podem ser utilizadas em emergências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há planos de contingência caso o projeto saia do orçamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projetos que gerencio são entregues de acordo com as especificações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O escopo dos projetos que gerencio é atendido de forma integral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os problemas de start-up dos projetos que gerencio são mínimos, pois eles são prontamente aceitos pelos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando os projetos que gerencio não atendem o prazo em media eles ficam fora do prazo: *

- Abaixo de 25%
- Entre 25% e 50%
- Entre 50% e 75%
- Entre 75% e 100%
- Acima de 100%

Quando os projetos que gerencio não atendem o orçamento em media eles ficam fora do orçamento: *

- Abaixo de 25%
- Entre 25% e 50%
- Entre 50% e 75%
- Entre 75% e 100%
- Acima de 100%

« Back

Continue »

72% completed

[Edit this form](#)

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

Perfil do Respondente

Tempo de experiência como Gerente de Projetos

Em anos

Escolaridade

- Ensino Médio
- Superior Incompleto
- Superior
- Pós Graduado
- Mestre
- Doutor

Sexo

- Masculino
- Feminino

Idade

Em anos

[« Back](#)[Continue »](#)

81% completed

[Edit this form](#)

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

Perfil da Organização e Projetos

Tipo de Empresa

- Pública
- Privada
- Mista

Duração Inicial Planejada para Projeto

- 1 a 3 meses
- 3 a 6 meses
- 6 a 12 meses
- 12 a 24 meses
- Acima de 24 meses

Orçamento do Projeto em Milhões de R\$

- Até 0,1
- 0,2 - 1
- 1,1 - 10
- 11 - 100
- Acima de 100

Faturamento Anual da Empresa em Milhões R\$

- até 0,1
- 0,2 - 1
- 1,1 - 10
- 11 - 100
- Acima de 100

Tipo de Projeto

- Desenvolvimento de Novos Produtos
- TI
- Construção Civil
- Consultoria
- Marketing
- Serviços
- Outros

Número de Integrantes da Equipe do Projeto

- Até 10
- 11 - 50
- 51 - 100
- 101 - 500
- Acima de 500

Ramo de Atividade da Empresa

- Indústria
- Construção Civil
- Saúde
- Educação
- TI
- Consultoria
- Bancário
- Automotiva
- Comércio
- Serviços
- Outros

Número de Funcionários da Empresa

- Até 10
- 11 - 100
- 101 - 1.000
- 1.001 - 10.000
- Acima de 10.000

[« Back](#)[Continue »](#)
90% completed

[Edit this form](#)

Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

Muito obrigado pela sua participação.

[« Back](#)[Submit](#)

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.