

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP**  
**DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**SAMIR CAVALETTI**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROJETOS:**  
**UMA CONEXÃO ENTRE O LÍDER E A EQUIPE**

São Paulo

2023

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROJETOS:  
UMA CONEXÃO ENTRE O LÍDER E A EQUIPE**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN PROJECTS:  
A CONNECTION BETWEEN THE LEADER AND THE TEAM**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina Scafuto  
**Coorientador:** Prof. Dr. Flavio S. Bizarrias

São Paulo

2023

Cavaletti, Samir.

Inteligência emocional em projetos: uma conexão entre o líder e a equipe. / Samir Cavaletti. 2023.

137 f.

Tese (Doutorado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Isabel Cristina Scafuto.

1. Inteligência emocional.
2. Liderança transformacional.
3. Narcisismo.
4. Gerenciamento de projeto.
5. Sucesso de projeto.

**SAMIR CAVALETTI**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROJETOS:  
UMA CONEXÃO ENTRE O LÍDER E A EQUIPE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Doutor em Administração** pela banca examinadora formada por:

São Paulo, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

---

Presidente: Professora Doutora Isabel Cristina Scafuto (Orientadora) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Membro: Professor Doutor Flavio Santino Bizarrias (Coorientador) – Universidade ESPM

---

Membro: Professor Doutor Roque Rabechini Junior – Universidade Nove de Julho – UNINOVE – membro interno

---

Membro: Professora Doutora Cristiane Drebes Pedron – Universidade Nove de Julho – UNINOVE – membro interno

---

Membro: Professor Doutor Mauro Luiz Martens – Universidade Paulista – UNIP – membro externo

---

Membro: Professor Doutor Thiago Coelho Soares – Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – membro externo

São Paulo, dezembro de 2023.

## **DEDICATÓRIA**

Linda, obrigado por ainda estar aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar queria agradecer a minha família que suportou meu desenvolvimento até aqui, nunca foi fácil, mas sem eles teria sido impossível. Em especial a minha esposa Pytria que apesar de todas as dificuldades que temos (os gêmeos são uma loucura!!!) nunca deixou de me suportar. Aos amigos, que sempre compartilharam seus sucessos e seus fracassos pavimentando meu caminho, as trocas que fizemos, as confissões sobre os medos e problemas me mostrou que não estava sozinho. Aos meus orientadores Isabel e Flavio que tornaram uma ideia qualquer em um conjunto de estudo organizado que pode ser apreciado por uma banca de defesa de tese, sem a correção e orientação deles este momento também não se realizaria. Por fim a todos os meus professores durante esses últimos três anos, todos de uma maneira ou de outra me ensinaram e influenciaram a chegar até aqui. Meu muito obrigado a todos!

## RESUMO

Liderar é interagir com grupos humanos; e não há interações humanas sem a presença de emoções, por isso se supõe que um ambiente emocionalmente satisfatório venha da interação do líder e liderados, sendo que, conquanto se espere que esse ambiente seja propiciado, primeiramente, pelo líder, a interação com sua equipe precisa espelhar esse comportamento, criando melhor acolhimento e cultura de aceitação – que reflita em mais sucesso em projeto. Logo, um líder pode ser mais eficaz quando procura engajar e motivar suas equipes em apoio a seus projetos, para isso é aconselhável interagir emocionalmente com os subordinados, permitindo essa troca. Nesse contexto, entende-se que o estilo de liderança transformacional é fundamental para explicar a formação de uma equipe. Entretanto a prática de liderança transformacional requer empatia para entender a emoção dos liderados, bem como motivação para influenciar o engajamento. Esta tese objetivou identificar o quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol do sucesso do projeto. Para tanto, reconhecendo a importância do líder no processo – momento do líder transformacional como inspirador e motivador da equipe –, visando compreender melhor a interação, no primeiro estudo, mediante uma revisão sistemática de literatura, identificou-se de que maneira a inteligência emocional impacta na liderança transformacional. No segundo estudo, explorou-se a interação da liderança transformacional em projeto e a inteligência emocional do grupo procurando entender como elas interagem, com tal intuito, foi medido, nas equipes de projeto, o quanto a inteligência emocional do grupo pode suportar um líder transformacional, mesmo que narcisista, para atingir o sucesso em um projeto. Por fim para que este conhecimento possa ser difundido para dentro das organizações e tenha uma contribuição prática mais objetiva foi desenvolvido um artefato capaz de permitir o autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto. A liderança dentro do projeto é uma visão particular da liderança organizacional, em que são consideradas as restrições adicionais como tempo limitado, equipes recém-formadas e ambiente em mudança, nesse contexto, o líder precisa acelerar o processo de engajamento e confiança mútua; assim, buscou-se explicar os conceitos de inteligência emocional e liderança transformacional como capacidades do líder e da equipe que podem fortalecer os relacionamentos nessa direção. Como contribuição teórica, este trabalho reforça pesquisas anteriores sobre a importância da inteligência emocional para formação das equipes de projeto, demonstrando que a interação do líder transformacional em projeto com sua equipe cria um ambiente acolhedor e capaz de aceitar diferentes pontos de vista, sendo isso benéfico para o projeto. Como contribuição prática, este trabalho entregará uma ferramenta construído com base científica com o escopo de auxiliar gerentes de projeto e

gestores de RH na seleção e avaliação de membros das equipes, de forma a identificar equipes com melhor potencial de sucesso, permitindo estabelecer melhores treinamentos e atividades de integração.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional, liderança transformacional, narcisismo, gerenciamento de projeto e sucesso de projeto.



## **ABSTRACT**

Leading is interacting with human groups and since there are no human interactions without the presence of emotions, it is expected that an emotionally satisfying environment comes from the interaction between leader and subordinates. Although it should be expected that this approach comes first from the leader, the interaction with the team needs to mirror this behavior, thus creating a better environment and a culture of acceptance, which reflects in greater project success. Therefore, a leader can be more effective when looking to engage and motivate his/her team in support of their projects. For this, it is advisable for the leader to emotionally interact with subordinates, allowing this exchange. In this context, we understand that the transformational leadership style is an important factor in explaining the formation of a team. However, the practice of transformational leadership requires empathy to understand the emotions of those who are led, and motivation, to influence engagement. In this way, this thesis aims to identify how much the emotional intelligence of the team can interact with the leader for the success of the project. In this context, to first recognize the importance of the leader in the process, especially the transformational leader within the project as an inspiring and motivating leader of the team, and to better understand this interaction, in the first part of the study we identified through a systematic literature review how emotional intelligence impacts transformational leadership. In the second part of the study, we sought to explore the interaction between transformational leadership in a project and the emotional intelligence of the group. To understand how they interact we measured within the project teams how much the emotional intelligence of the group can support a transformational leader, even if this is narcissistic, to achieve success in a project. Finally, a tool was developed to support organizations in assembling and developing emotionally integrated project teams so that this knowledge can be disseminated within organizations and have a more objective practical contribution. Leadership, within a project, is a particular vision of organizational leadership, where we consider the additional constraints such as time limitations, newly formed teams, and changing environments. In this context, the leader needs to accelerate the process of engagement and the creation of mutual trust. We looked to explain the concepts of emotional intelligence and transformational leadership as capabilities of the leader and the team that can strengthen relationships in this direction. As a theoretical contribution, this work reinforces previous research on the importance of emotional intelligence for the formation of project teams, demonstrating that the interaction of the transformational leader in a project with his team creates a welcoming environment, capable of accepting different points of view, which is beneficial for the project. As a practical contribution, this work will deliver a tool built on a

scientific basis, to aid project managers and HR managers in the choice and evaluation of team members to identify teams with the best potential for success, allowing them to better establish training and integration activities.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Transformational Leadership. Narcissism. Project Managers and Project Success.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Plano de pesquisa.....	22
Figura 24: Gráficos violinos.....	105
Figura 25: Matriz 2 x 2.....	108
Figura 26: Frente da Ferramenta.....	110
Figura 27: Verso da Ferramenta.....	111
Estudo 1:	
Figura 1 – Plano de pesquisa.....	26
Figura 2 - Etapas da revisão sistemática de literatura.....	29
Figura 3 – Clusters por autores e seus temas.....	30
Figura 4 - Características dos clusters.....	31
Figura 5 - Aspectos emocionais versus IE, liderança transformacional e suas interseções.....	36
Estudo 2:	
Figura 1 - Dimensões de avaliação do sucesso dos projetos.....	47
Figura 2 - Dimensões de avaliação do sucesso dos projetos.....	48
Figura 3 - Grid gerencial.....	52
Figura 4 - Os quatro estilos de comportamento do líder.....	53
Figura 5 – Hipótese 01.....	55
Figura 6 – Hipótese 02, 03 e 04.....	58
Figura 7 - Modelo completo.....	64
Figura 8 - Teste G Power.....	71
Figura 9 - Modelo de mediação.....	73
Figura 10 - Modelo de mediação.....	74
Figura 11 – Modelo de moderação mediata.....	75
Figura 12 - Modelo completo.....	82
Estudo 3:	
Figura 1 – Gráficos violino.....	104
Figura 2 – Matriz 2 x 2.....	107
Figura 3 – Frente da Ferramenta.....	109
Figura 4 – Verso da Ferramenta.....	110

## LISTA DE GRÁFICOS

	Estudo 2:
Gráfico 1 - Orientada/baseada .....	77
Gráfico 2 - Distribuição idade .....	77
Gráfico 3 - Distribuição experiência .....	78
Gráfico 4 - Distribuição posição.....	78
Gráfico 5 - Distribuição setor .....	79
Gráfico 6 - Distribuição região .....	80
Gráfico 7 - Moderação inteligência emocional do grupo x liderança transformacional -> sucesso de projeto .....	91
Gráfico 8 - Moderação reparo x narcisismo -> Sucesso em projeto .....	92

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Matriz de amarração metodológica .....	20
Tabela 2 - Situação dos estudos .....	21
Tabela 3 - Matriz contributiva de amarração.....	115

### Estudo 2:

Tabela 1 - Fatores de sucesso de projeto .....	45
Tabela 2 - Critérios de sucesso em Projeto .....	49
Tabela 3 - Variáveis e suas origens .....	65
Tabela 4 - Resumo das correções .....	66
Tabela 5 - Afirmativas traduzidas .....	67
Tabela 6 - Ajuste de campo setor .....	76
Tabela 7 - Ajuste de campo posição.....	76
Tabela 8 - Validação normalidade.....	81
Tabela 9 - Resumo dos dados .....	83
Tabela 10 - Validação discriminante HTMT.....	84
Tabela 11 - Confiabilidade composta.....	85
Tabela 12 - VIF escalas .....	86
Tabela 13 - VIF Variáveis .....	87
Tabela 14 - VIF construtos .....	87
Tabela 15 - Preditores de acordo com $f^2$ .....	88
Tabela 16 - Resumo das hipóteses.....	89
Tabela 17 - Resumo das hipóteses.....	91

### Estudo 3

Tabela 01 – Cluster originais.....	102
Tabela 02 – Clusters reunidos.....	103
Tabela 03 – Observações nos gráficos.....	104
Tabela 04 – Síntese dos resultados.....	106

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP.....	Gerente de projeto
PLS.....	<i>Partial Least Squares</i>
RH.....	Recursos Humanos
SEM.....	<i>Structural Equation Modeling</i>
IEG.....	Inteligência emocional dos grupos
EC.....	Estabelecimento de confiança
GC .....	Gerenciamento de comunicação
CR .....	Gestão de conflito de relacionamento
EC.....	Estabelecimento de confiança
IE.....	Inteligência emocional
ITC.....	<i>International Test Commission</i>
QIE.....	Quociente de inteligência emocional
PMI.....	<i>Project Management Institute</i>
RSL.....	Revisão sistemática de literatura
SP.....	Sucesso em projeto
AFC.....	Análise fatorial confirmatória
VIF.....	<i>Variance Inflating Factor</i>
GoF.....	<i>Goodness of Fit</i>
Sig.....	Significância
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Economia
AVE.....	<i>Average Variance Extracted</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA .....	18
1.4	ESTRUTURA DA TESE .....	19
1.5	DESENHO DA PESQUISA.....	21
<b>2</b>	<b>ESTUDO 1: LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS CONEXÕES NA GESTÃO DE PROJETOS INOVADORES * .....</b>	<b>23</b>
	<b>RESUMO.....</b>	<b>23</b>
2.1	INTRODUÇÃO.....	24
2.2	MATERIAIS E MÉTODOS.....	26
2.3	RESULTADOS .....	29
2.3.1	Estudar o lado controverso da liderança.....	32
2.3.2	O impacto da IE na liderança transformacional para além dos traços de personalidade 33	
2.3.3	Estudar a IE como uma habilidade adicional à liderança transformacional e seus potenciais mediadores/moderadores.....	35
2.3.4	Estudos que apontam a IE como pré-condição da liderança transformacional	37
2.4	CONCLUSÕES .....	38
<b>3</b>	<b>ESTUDO 2: O GRUPO FAZ A DIFERENÇA: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DA EQUIPE DE PROJETO COMO SUPORTE A UM LÍDER TRANSFORMACIONAL .....</b>	<b>40</b>

3.1	INTRODUÇÃO.....	41
3.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	43
3.2.1	Sucesso em projetos .....	43
3.2.2	Narcisismo.....	55
3.2.3	Inteligência emocional em grupos (IEG).....	58
3.3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	64
3.3.1	Definição e tradução das escalas .....	65
3.3.2	Tradução das escalas .....	65
3.3.3	Teste piloto e avaliação do questionário.....	68
3.4	MÉTODOS PROPOSTOS .....	70
3.4.1	Procedimento de coleta.....	70
3.4.2	Modelagem de equações estruturais .....	71
3.4.3	Regressão, mediação e moderação .....	72
3.5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	75
3.5.1	Validação dos dados .....	80
3.6	DISCUSSÕES DOS RESULTADOS .....	93
3.7	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES .....	95
3.8	LIMITAÇÕES E PROPOSTAS FUTURAS.....	96
<b>4</b>	<b>PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT) - PRODUTO NÃO PATENTEÁVEL - ESTUDO 3: FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA MAIS CONSTANTES RESULTADOS DOS PROJETOS.....</b>	<b>98</b>
4.1	INTRODUÇÃO.....	99
4.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	100
4.2.1	Sucesso em projeto .....	100



4.2.2	Liderança transformacional em projeto.....	101
4.3	MÉTODOS E RESULTADOS .....	102
4.3.1	Regressão linear:.....	103
4.3.2	Gráfico violino e categorização:.....	104
4.4	INSTRUÇÕES DO PREENCHIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DA FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	109
4.5	CONCLUSÕES .....	112
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Liderança envolve a dinâmica complexa de interações humanas, onde as emoções são um componente inegável. Em projetos com restrições específicas, essas emoções podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso do mesmo. Elas têm o poder de reforçar laços já existentes ou de acelerar a formação de confiança entre os membros da equipe. A ideia de que “projetos são emocionais”, conforme destacado por Clarke em 2010, reflete a realidade de que as emoções estão intrinsecamente ligadas ao processo de liderança e gestão de projetos.

A liderança eficaz reconhece a importância das emoções no ambiente de trabalho, especialmente em projetos com limitações. As emoções não apenas influenciam as relações interpessoais, mas também afetam diretamente a motivação e o engajamento da equipe. Portanto, a afirmação de Clarke (2010) em seu trabalho intitulado “Os projetos são emocionais”, ressalta a necessidade de líderes que sejam capazes de navegar e gerenciar o aspecto emocional dentro de equipes de projeto, garantindo assim melhores resultados e um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Há de se considerar que a liderança dentro do projeto é uma visão particular da liderança organizacional, em que restrições como tempo limitado, equipes novas e um ambiente de mudança são desafios adicionais. Nesse contexto, a inteligência emocional (IE) tem a capacidade de perceber e compreender as emoções dos outros em termos de contextos sociais, dissuadir as reações emocionais e influenciar os demais pela regulação e controle das emoções (Clarke, 2010b). Portanto, a inteligência emocional sintetiza uma habilidade criticamente importante para a liderança eficaz e para o desempenho da equipe nas organizações de hoje (Mishra et al., 2019).

Ainda, quando se considera que a capacidade de influenciar emoções positivas entre os subordinados é importante, reconhecer que os subordinados não estão experimentando tais emoções também é um diferencial (Føllesdal & Hagtvet, 2013). Posto isso, líderes transformacionais têm a capacidade de melhorar o desempenho de suas equipes ao encorajar os integrantes a enfrentarem os desafios do ambiente de trabalho. Eles também motivam a equipe a manter a colaboração e a interação emocional, o que é essencial para o sucesso coletivo (Mysirlaki & Paraskeva, 2020).

Por consequência, os líderes transformacionais utilizam mecanismos de contágio emocional para transmitir suas emoções e potencializar sentimentos positivos entre seus seguidores (Mindeguia et al., 2021). Ademais, o engajamento que o líder transformacional busca não está relacionado aos ganhos ou perdas pessoais dos colaboradores, nem à necessidade

de satisfação imediata do líder, mas sim deve ser alcançado com interação social com os subordinados, construindo uma influência positiva para que sejam buscados os resultados esperados (Aga et al., 2016).

Poornima e Sujatha (2017), em sua pesquisa, reforçam que prática de liderança transformacional requer empatia para entender a emoção dos liderados, bem como motivação para influenciar o engajamento, e isso é mais que delimitar objetivos, requer envolvimento emocional entre líderes e colaboradores. Por isso que o uso de habilidades de liderança com foco na inteligência emocional é necessário para construir relacionamentos e capacitar os funcionários, assim, criando condições para a criatividade no ambiente de trabalho (Udod et al., 2020).

Outro ponto é que gerentes de projeto que exercitam a liderança transformacional se apoiam nas suas habilidades emocionais para inspirar suas equipes, com isso atingindo melhores resultados (Maqbool et al., 2017). Essas mesmas habilidades emocionais abrem caminho para uma melhor gestão da comunicação, conflito e engajamento (Cavaletti et al., 2021). Em projetos que se desenvolvem em curto espaço de tempo, a liderança transformacional e competências emocionais podem abrir novos e eficientes caminhos para interação líder/subordinado.

Contudo liderar não se refere somente à inspiração e a discursos, liderar é manter uma equipe e *stakeholders* com interesses diversos, muitas vezes conflitantes com os resultados esperados, ainda assim comprometida em atingir resultados comuns. Aqui se identifica outra parte do líder emocionalmente capaz, a expressão e acolhimento das emoções desempenham um papel central na manutenção do engajamento da equipe – mesmo em cenários ruins. Desse modo, a inteligência emocional do líder mostra-se significativa no desempenho da liderança e na satisfação com o trabalho (Haricharan, 2022; Jha & Bhattacharya, 2021).

Por isso líderes que trabalham para construir relacionamentos interpessoais com subordinados no local de trabalho, de forma a melhorar a confiança entre os membros das equipes, estão usando a inteligência emocional para levar os indivíduos a trabalharem de forma mais eficaz (Udod et al., 2020), fazendo uso então da inteligência emocional para facilitar a comunicação, a criatividade e a troca de conhecimentos e informações (Rezvani & Khosravi, 2019).

Mesmo considerando organizações menores, Neffe et al. (2022) observaram o mesmo fenômeno em que a liderança transformacional está relacionada à inteligência emocional do líder e a seu impacto no relacionamento com a alta administração, isso porque o líder emocionalmente inteligente influencia toda a cadeia de *stakeholders*. Dessa maneira,

demonstrando que o uso das emoções pode reduzir conflitos de relacionamento, facilitando a interação não só na equipe de projeto, mas esta capacidade pode influenciar a visão que os *stakeholders* têm do projeto (Cavaletti et al., 2021; Martinsuo, 2020).

Desse modo, na revisão sistemática de literatura que suporta esta tese, foi identificado um avanço considerável em pesquisas que buscam conectar essas duas teorias, sendo que trabalhos como de Gorgens-Ekermans e Roux (2021), Doan et al. (2020), Maqbool et al. (2017) e Aga et al. (2016) buscam reconhecer a importância dos dois temas e conectá-los ao desempenho da organização, porém todas essas pesquisas reconhecem que a relação é complexa, sendo que esta tese propôs-se a identificar os caminhos pelos quais a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol do sucesso do projeto.

A conexão entre sucesso nos projetos, estilos de liderança e inteligência emocional foi explorada por Muller e Turner (2010), identificando que o perfil de liderança é uma combinação única de atributos comportamentais, temperamentais, emocionais e cognitivos de um líder. Contudo a liderança requer mais de uma combinação de atributos, requer entrega e envolvimento pessoal, pois o líder deve promover uma realidade aos seus liderados e deve ser capaz de sustentá-la mesmo em um cenário de incertezas de um projeto (Thamhain, 2012).

Neste contexto de incertezas e mudanças de um projeto, trabalhos como de Aga et al. (2016) demonstram que o estilo de liderança transformacional é um importante fator para explicar o sucesso do projeto, estabelecendo a formação de uma equipe como mediadora dessa relação. Ainda nesta linha e buscando clarificar outros fatores os autores, Maqbool et al. (2017) incluíram inteligência emocional e competências gerenciais como fatores complementares à liderança transformacional, conseguindo demonstrar a relação dos três fatores com o sucesso do projeto, porém sem investigar a interação entre eles.

Completando o trabalho de Maqbool et al. (2017), alguns autores buscaram mediadores de forma a entender como a inteligência emocional e a liderança transformacional podem impactar no sucesso do projeto, sendo que Doan et al. (2020) explicam que o estilo de liderança transformacional pode ser entendido como mediador entre a inteligência emocional e o sucesso do projeto.

Entretanto os resultados demonstrados na pesquisa de Doan et al. (2020) foram parciais, pois, apesar de suportar que a regulação das emoções próprias e dos outros podem contribuir com a motivação, influência e estimulação intelectual dos liderados, muitos dos outros caminhos não foram suportados; é possível que uma falta de variabilidade nas respostas possam ter enfraquecido o resultado, no entanto também é possível que o foco na inteligência emocional do líder tenha limitado a resposta.

Em um trabalho mais detalhado, Gorgens-Ekermans e Roux (2021) buscaram conectar inteligência emocional e liderança transformacional em um modelo multifatorial, os resultados confirmaram que três caminhos entre as competências de inteligência emocional afetam as características de liderança transformacional, sendo eles a gestão de relacionamento impacta na influência, a autogestão das emoções impacta na inspiração e motivação e consciência social impactam na consideração individualizada.

Por fim, Haricharan (2022) buscou, de forma mais direta, conectar os fatores da inteligência emocional com o desempenho da liderança, demonstrando que dos doze fatores da inteligência emocional estudados, onze se mostraram relevantes estatisticamente para o desempenho do líder. Podendo-se inferir que líderes eficazes utilizam os estados emocionais dos seus liderados para garantir desempenho. Portanto, quando o líder deseja ser visto como um modelo a ser seguido, deve valorizar o bem-estar e as habilidades de seus liderados, criando suporte de liderança e reconhecimento (Gorgens-Ekermans & Roux, 2021).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como bem descrevem Sunindijo e Zo-u (2013), liderar é interagir com grupos humanos; e não há interações humanas sem a presença de emoções, por isso se almeja a interação do líder e liderado(s) para criar um ambiente emocionalmente satisfatório, sendo que, conquanto se espere que esse ambiente seja propiciado, primeiramente, pelo líder, a interação com sua equipe precisa refletir esse comportamento, criando assim um melhor acolhimento e uma cultura democrática (García et al.; Stanislavov & Ivanov, 2014) – que se reflete em mais sucesso em projeto.

A inteligência emocional é o que permite a gerentes e equipes de projetos reduzirem as respostas negativas ao conflito, o que facilita a comunicação, a criatividade e a troca de conhecimentos e informações (Rezvani & Khosravi, 2019). A inteligência emocional foi descrita, por Goleman (1998), composta por cinco elementos: autopercepção, motivação, autorregulação, empatia e aptidão.

Posto isso, a inteligência emocional conduz a experiência positiva para os funcionários, criando uma cultura de trabalho bem-sucedida (Vani et al., 2020), Salovey e Mayer (1990, p.187) reuniram, em um mesmo corpo de pesquisa, a inteligência emocional como “o subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade de monitorar os sentimentos e emoções de alguém e de outros, discriminar entre eles e usar essas informações para orientar o pensamento e ações”.

Seguindo na mesma direção, um líder que pratica um estilo transformacional busca levar sua equipe para além das entregas essenciais, conduzindo-a por cenários de inovação e adaptando-se ao ambiente, utilizando-se de inspiração, estimulação intelectual e reconhecimento como forma de recompensa (Dionne et al., 2004). Por isso que Tabassi et al. (2017) relatam que uma das principais vantagens da liderança transformacional é sua influência sobre o comportamento das equipes, nessa perspectiva, considerando mormente recompensas emocionais, por conseguinte, possibilitando melhoria de desempenho.

Como resultado, a liderança transformacional, quando adotada, incentiva as equipes a exibirem um comportamento de grupo, ao mesmo tempo que mitiga práticas contraproducentes no trabalho (Mekpor & Dartey-Baah, 2020), e isso acontece porque o líder transformacional é capaz de resolver conflitos, facilitar a comunicação e estabelecer confiança dentro das equipes (Dionne et al., 2004). Ainda, nessa vertente, Northouse (2019) considera o líder transformacional capaz de melhorar as relações interpessoais e criar uma relação de realização.

Por fim, como demonstrado em trabalhos anteriores como os de Muller e Turner (2010) e Maqbool et al. (2017), a liderança transformacional é uma ferramenta para atingir o sucesso do projeto; por sua vez, Cavaletti et al. (2021) referem que se espera de um líder emocionalmente inteligente que gerencie melhor os conflitos e engaje de forma mais efetiva o grupo, desse modo, contribuindo para o alcance dos objetivos. E, por isso, neste trabalho, procurou-se responder à seguinte questão de pesquisa – o quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol do sucesso do projeto?

## 1.2 OBJETIVOS

Como objetivo geral desta tese, visou-se identificar o quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol ao sucesso de projeto. Para tal escopo foram desenvolvidos três estudos de forma a explorar o objetivo proposto, sendo eles descritos a seguir.

- I. Identificar de que maneira a inteligência emocional impacta na liderança transformacional.
- II. Mensurar, nas equipes de projeto, o quanto a inteligência emocional do grupo pode suportar um líder transformacional, mesmo que narcisista, para atingir o sucesso em um projeto.

- III. Desenvolver um artefato capaz de permitir o autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A inteligência emocional e a liderança transformacional tornam o projeto ainda mais bem-sucedido, por isso os gerentes de projeto devem estar atentos à conexão existente entre os dois conceitos (Doan et al., 2020). Fomentar a inteligência emocional dentro dos projetos terá um impacto positivo na adoção estilos de liderança, que permitem maior comprometimento dos funcionários e podem influenciar a sustentabilidade organizacional (Jabbar et al., 2020).

Outro ponto é que os líderes transformacionais são mais emocionalmente inteligentes e menos tendenciosos, buscam uma posição ética com mais frequência (Moon, 2021). E essa busca por uma posição ética irá reforçar a aplicação de conceitos de equilíbrio e sustentabilidade com as partes interessadas no projeto, podendo ser esses interesses econômicos, ambientais ou sociais, bem como uma forma de reter os melhores talentos dentro das empresas, visto que isso contribui com a satisfação no trabalho (Gorgens-Ekermans & Roux, 2021).

Considerando que a liderança dentro do projeto é uma visão particular da liderança organizacional, em que são apresentadas as restrições adicionais como tempo limitado, equipes recém-formadas e ambiente em mudança, nesse contexto, o líder precisa acelerar o processo de engajamento e a confiança mútua, habilidade que pode fortalecer os relacionamentos nessa direção.

Esta pesquisa também ajuda a avançar o conhecimento da relação entre as duas teorias, complementando dados em relação as pesquisas anteriores como as de Doan et al. (2020), Gergens-Ekermans e Roux (2021) e Haricharan (2022), confirmando mais uma vez a importância da liderança transformacional dentro da gestão de projeto e colocando o grupo mais ao centro da pesquisa, dividindo com o líder a responsabilidade de cultivar um bom ambiente de trabalho.

Por isso, entender o quanto a inteligência emocional impacta a liderança transformacional é relevantes para a teoria, pois quando identificada a inteligência emocional do grupo como um moderador entre liderança transformacional e o sucesso do projeto e o tamanho do seu impacto, aumenta a clareza de sua importância para o projeto, por fim, conseguir levar esses conceitos para serem aplicados efetivamente pelos praticantes de projeto, pode contribuir para desenvolvimento social, através de uma melhor aplicação dos recursos.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

O desenvolvimento da tese deu-se por estudos, nesse sentido, foram conduzidas três diferentes pesquisas sequenciais, conforme recomenda Costa et al. (2019). Como os objetivos específicos da tese atendem aos objetivos de cada pesquisa, a soma dos resultados estruturou a resposta à questão central da tese. Para clarificar o planejamento esperado, uma visão geral do plano de pesquisa é exposta na Tabela 1.

Assim, no primeiro estudo, é apresentada uma revisão sistemática de literatura avaliando a intersecção das duas teorias, mapeando o campo de pesquisa e agrupando por similaridade. Na intersecção das teorias, entre os artigos, executa-se um levantamento de competências emocionais que reforçam a utilização da liderança transformacional; esse levantamento culminou em uma tabela identificando os principais itens e suas origens, sendo que o primeiro estudo está finalizado e já foi apresentado para avaliação por pares.

A lacuna identificada na revisão de literatura deu suporte à construção do segundo estudo, por conseguinte, sendo possível demonstrar que líderes de projeto com perfil mais carismático são influenciados pelo narcisismo e seus resultados são moderados também pela inteligência emocional do grupo, e isso impacta na percepção dos resultados de seus projetos pelas partes interessadas.

A unidade de análise foram os gerentes, patrocinadores, clientes e membros de equipe de projeto, pois, apesar de reconhecer que os gerentes são os responsáveis pelas equipes de projeto ou subprojeto, a equipe também pode, com seu próprio clima emocional, amplificar ou reduzir a capacidade de influência do líder (Liu & Liu, 2013).

Por fim, com os conhecimentos adquiridos, pôde-se desenvolver um estudo para autodiagnóstico da capacidade transformacional do líder, contribuindo com o desenvolvimento de suas carreiras, permitindo que o desenvolvimento científico seja mais facilmente distribuído aos praticantes de projeto.



Tabela 1 - Matriz de amarração metodológica

<b>Nome do aluno:</b>	Samir Cavaletti						
<b>Nome do orientador:</b>	Dra. Isabel Cristina Scafuto e Dr. Flavio S. Bizarrias						
<b>Questão central da tese:</b>	Quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol ao sucesso do projeto?						
<b>Objetivo geral da tese:</b>	Identificar o quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol ao sucesso do projeto						
<b>Justificativa geral da tese:</b>	Liderança dentro do projeto é uma visão particular da liderança organizacional, onde consideramos as restrições adicionais como tempo limitado, equipes recém formadas e ambiente em mudança, neste contexto o líder precisa acelerar o processo de engajamento e confiança mútua, um conceito que pode fortalecer os relacionamento nessa direção é a inteligência emocional, assim esta tese tem o objetivo de entender alguns caminhos pelo qual a inteligência emocional tem a capacidade de apoiar as organizações para um resultado bem sucedido em projeto.						
<b>Justificativa de distinção dos estudos</b>				<b>Justificativa de interdependência dos estudos</b>			
Para atingir o objetivo da teses, serão conduzidos 3 diferentes estudos de forma a estruturar a resposta da questão central de pesquisa, no primeiro o estudo identificou através de uma revisão sistemática de literatura os pontos de conexão existente entre a teoria de IE e liderança transformacional (LT), no segundo estudo demonstra que líderes transformacionais de projeto interagem com a inteligência emocional do grupo (IEG) em prol ao sucesso de projeto, por fim será desenvolvido uma ferramenta para auxiliar no auto desenvolvimento do gerente de projeto.				Os estudos desenhados constroem uma exploração e quantificação sobre o objetivo geral da tese, tendo como inicio pela identificação de quais conexões temos o a liderança do projeto, também avaliamos o quanto a liderança do projeto interage com a inteligência emocional do grupo de forma a entregar um resultado superior no projeto, por fim vamos desenvolver uma ferramenta para auxiliar os gerentes de projeto na gestão das suas equipes com foco nas relações humanas..			
	<b>Título</b>	<b>Questão de Pesquisa</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Tipo de Estudo</b>	<b>Método de pesquisa</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de análise de dados</b>
<b>Estudo 1</b>	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS CONEXÕES NA GESTÃO DE PROJETO	De que maneira a inteligência emocional impacta a liderança transformacional?	Identificar de que maneira a inteligência emocional impacta a liderança transformacional.	Teórico/exploratório	Bibliográfico/RSL	Levantamento bibliográfico nas bases WOS e Scopus	Análise bibliométrica e análise de conteúdo, protocolo descrito por Pollock e Berge (2018)
<b>Estudo 2</b>	O GRUPO FAZ A DIFERENÇA: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DA EQUIPE DE PROJETO COMO SUPORTE A UM LÍDER TRANSFORMACIONAL	A inteligência emocional da equipe de projeto pode suportar um líder transformacional mesmo quando narcisista?	Mensurar, nas equipes de projeto, o quanto a inteligência emocional do grupo pode suportar um líder transformacional, mesmo que narcisista, para atingir o sucesso em um projeto.	Survey	Quantitativo	Survey	Foi determinado o efeito direto, e os efeitos mediador do narcisismo sobre a liderança transformacional e o efeito moderador da inteligência emocional do grupo com o uso do SmartPLS versão 4
<b>Estudo 3</b>	FERRAMENTA DE AUTO DIAGNOSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA MAIS CONSTANTES RESULTADOS DOS PROJETOS	Existe um padrão entre os gerentes que pode explicar um maior impacto da LT no SP?	Desenvolver um artefato capaz de permitir o autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto	Desenvolvimento de Ferramenta	Quantitativo	Survey	O método de desenvolvimento foi o agrupamento pelo gráfico de violino das características mais influentes na relação liderança transformacional e resultado obtido pelo gerente de projeto
	<b>Nome e tipo de produto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Aderência</b>	<b>Impacto</b>	<b>Aplicabilidade</b>	<b>Inovação</b>	<b>Complexidade</b>
<b>Produto Tecnológico</b>	FERRAMENTA DE AUTO DIAGNOSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	Ferramenta permite o auto desenvolvimento de gerentes de projeto, identificando sua capacidade transformacional	Média, ao identificar a capacidade que um GP tem de se conhecer e traçar planos de ação para seu desenvolvimento, pode ser adotado por GP's que desejam um melhor desempenho.	Médio, GP's que se propuserem a este processo podem identificar oportunidades em seu comportamento que os levem a um melhor desempenho	Alta, Pode ser aplicado a todos tipo de gestor de projeto ou portfólio, que precisem se desenvolver durante a sua carreira.	Média, utiliza teorias científicas consolidadas na criação da ferramenta, podendo ser utilizado como ferramenta de seleção.	Média, Altera um conhecimento pré existente propondo um novo caminho junto aos praticantes de projeto.

Elaborado pelo próprio autor (2023)

Adaptado de Costa, Ramos &amp; Pedron (2019)

## 1.5 DESENHO DA PESQUISA

Os estudos desenhados constroem uma exploração e quantificação sobre o objetivo geral da tese, tendo como início a quantificação de vantagens diretas para o sucesso do projeto com equipes emocionalmente inteligentes, passando pela identificação de quais conexões temos o a liderança do projeto, por fim avaliamos o quanto a liderança do projeto interage com a inteligência emocional do grupo de forma a entregar um resultado superior no projeto, descrito na figura 2.

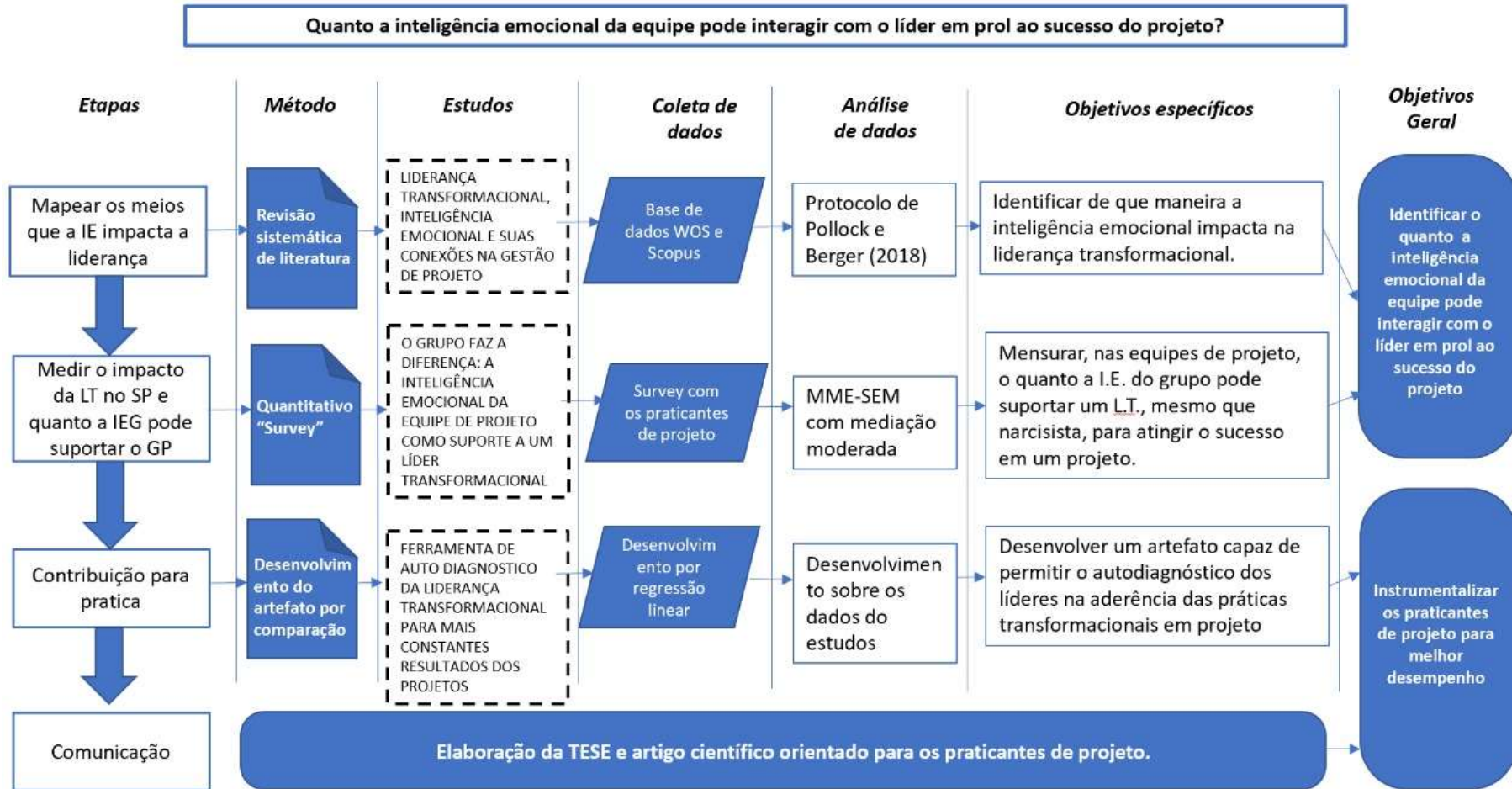
Na sequência, serão apresentados os três estudos propostos, sendo que no último estudo descrevo o artefato e sua utilização. Para uma melhor compreensão, seguem os títulos e a situação de cada estudo, resumo no Tabela 2.

Tabela 2: Situação dos estudos

	<b>Título</b>	<b>Tipo</b>	<b>Autores</b>	<b>Situação</b>
<b>Estudo 1</b>	Liderança transformacional, inteligência emocional e suas conexões na gestão de projeto	Bibliográfico RSL	Samir Cavaletti e Dr. Flavio Santino Bizarrias	Aceito no International Journal of Inovation e-ISSN: 2318-9975 (A4)
<b>Estudo 2</b>	O grupo faz a diferença: a inteligência emocional da equipe de projeto como suporte a um líder transformacional	Quantitativo	Samir Cavaletti, Dr. Flavio Santino Bizarrias e Dr <sup>a</sup> . Isabel Scafuto	Concluído
<b>Estudo 3</b>	Ferramenta de autodiagnóstico da liderança transformacional para mais constantes resultados dos projetos	Desenvolvimento do artefato	Samir Cavaletti, Dr. Flavio Santino Bizarrias e Dr <sup>a</sup> . Isabel Scafuto	Concluído

Fonte: Próprio autor 2023

Figura 1 - Plano de pesquisa



Fonte: Próprio autor 2023

Adaptado de Peffer, Tuunanen, Rothenberger & Chatterjee (2007)

## 2 ESTUDO 1: LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS CONEXÕES NA GESTÃO DE PROJETOS INOVADORES \*

### RESUMO

**Objetivo do estudo:** Este trabalho procurou identificar, os pontos de ligação entre a teoria da inteligência emocional e a liderança transformacional com suas conexões na gestão de projetos inovadores. **Metodologia/abordagem:** O método de pesquisa utilizado compreendeu uma revisão sistemática da literatura, cujo *corpus* final de estudos foi analisado em sua totalidade, após pesquisa nas bases de dados WOS e SCOPUS, durante os últimos 10 anos. **Originalidade/Relevância:** Este estudo apresenta dois focos de originalidade: as ações práticas que demonstram a presença da inteligência emocional (IE) no comportamento individual e coletivo que afeta a liderança transformacional, no avanço da pesquisa que busca compreender a IE de forma coletiva e não individual, e os aspectos potencialmente controversos relacionados à intersecção dos tópicos, como o narcisismo e o maquiavélico na liderança. **Principais resultados:** O estudo corroborou a inter-relação entre IE e liderança transformacional, identificando, na literatura, quatro *clusters* principais como campos de estudo atuais e futuros, discute esses *clusters* e suas implicações para a gestão de projetos inovadores. **Contribuições teóricas/metodológicas:** O estudo contribui ao conectar, pioneiramente, a inteligência emocional com a liderança transformacional em projetos inovadores, destacando a visão geral da inter-relação entre estes conceitos e campos de estudo, possíveis aspectos controversos, além dos positivos esperados identificados na literatura.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Inteligência emocional. Liderança transformacional. Habilidades sociais.

\* Artigo aceito para publicação em inglês no International Journal of Innovation e-ISSN: 2318-9975 (A4)  
Autores: Samir Cavaletti e Dr Flavio S. Bizarrias

## 2.1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre Inteligência Emocional (IE) compartilha muitas semelhanças com a liderança transformacional, uma vez que a liderança transformacional é relacional, coletiva e proposital, geralmente focada no alcance de um objetivo (Burns, 2012). Assim Dionne et al. (2004) descrevem o líder transformacional como aquele que é capaz de resolver conflitos, facilitar a comunicação e estabelecer confiança dentro das equipes.

Por outro lado, liderança é o processo de mobilização de recursos por meio de pessoas, com determinados motivos e valores, para atingir metas independentes ou mantidas por líderes e seguidores (Burns, 2012). Assim, podemos descrever o líder transformacional como alguém que pode melhorar as relações interpessoais e criar uma relação mutuamente satisfatória (Northouse, 2019). Outro ponto de conexão da liderança transformacional com a IE, é que uma boa liderança depende de boas habilidades de comunicação, pois sua eficácia resultará da clareza das ações e metas do líder, ao mesmo tempo em que busca o desenvolvimento de si e dos outros (Avolio e Gardner, 2005).

Líderes emocionalmente inteligentes desenvolvem confiança e vínculo emocional com sua equipe e demais stakeholders do projeto, na busca pelo sucesso do projeto (Rezvani et al., 2016). Afinal, a inteligência emocional influencia positivamente as ações de liderança na gestão de projetos resultando em melhor desempenho (Cavaletti et al., 2021).

Isso porque a inteligência emocional pode ser usada para manter relações de trabalho positivas, influenciando inter-relações pessoais (Druskat & Druskat, 2006), ajudando a criar o tecido que une as pessoas em um relacionamento para que o trabalho seja feito de maneira ordenada e civilizada (Lau & Rowlinson, 2011). Dessa forma, a inteligência emocional ajuda a criar um cenário frutífero para o gerente de projetos, a equipe e os patrocinadores, facilitando a troca de informações (Kermanshachi & Safapour, 2019).

A inteligência emocional é definida por Goleman (1998) como a capacidade de induzir emoções e comportamentos desejados nos outros, e um líder com essa habilidade pode reduzir o caminho para o desempenho organizacional, evitando conflitos pessoais dentro de sua equipe, facilitando assim a comunicação e troca positiva de informações (Krén & Séllei, 2021)

Dessa forma, o líder é aquele que busca levar sua equipe além das entregas essenciais, buscando liderar equipes em cenários de inovação e adaptando-se ao ambiente (Dionne et al., 2004). (2017) descrevem que uma das principais vantagens da liderança transformacional é sua influência no comportamento da equipe, levando à melhoria do desempenho.

Aga (2016) demonstrou que a liderança transformacional influencia o sucesso em projetos, especialmente quando ajuda a manter a clareza e a estabilidade do propósito. A liderança transformacional desenvolve aspectos específicos do processo de trabalho em equipe, como resolução de conflitos, comunicação em equipe e coesão (Dionne et al., 2004), assim, vemos que a liderança transformacional é uma ação coletiva que deve ser avaliada por meio do atendimento das necessidades e expectativas humanas (Burns, 2012).

Embora a inteligência emocional compartilhe muitas semelhanças com a liderança transformacional, uma vez que é relacional, coletiva e proposital, geralmente focada no alcance de um objetivo (Burns, 2012), a literatura é escassa em relacionar esses conceitos. (2004) descrevem o líder transformacional como aquele que pode resolver conflitos, facilitar a comunicação e estabelecer confiança dentro das equipes. Northouse (2019) descreveu o líder transformacional como um líder que é capaz de melhorar as relações interpessoais e criar relacionamentos satisfatórios.

Existem sinergias entre IE e liderança transformacional que são pouco exploradas na literatura atual. Os líderes procuram orientar-se para os desejos, necessidades e outras motivações dos seguidores, bem como para os seus, e assim provocar mudanças nos seguidores através da descoberta de propósito (Burns, 2012). A inteligência emocional facilita esse processo, pois pode reduzir barreiras geradas por conflitos, facilitando a comunicação, a criatividade e a troca de conhecimento (Rezvani et al., 2018). Reconhecendo essa semelhança, esta pesquisa tem como objetivo identificar de que maneira a inteligência emocional impacta na liderança transformacional.

A revisão da literatura é parte importante de qualquer projeto de pesquisa, pois nela o pesquisador mapeia e avalia o território intelectual relevante (Tranfield et al., 2003). Sendo que a partir deste território mapeado, permite especificar uma pergunta de pesquisa para construir ciência sobre o corpo de conhecimento existente (Tranfield et al., 2003).

Por fim, os métodos de síntese do conhecimento são úteis quando o pesquisador deseja introduzir rigor interpretativo na avaliação subjetiva da literatura, ao mesmo tempo em que é capaz de fornecer evidências para categorias teoricamente derivadas de uma revisão (Zupic & Cater, 2015). Esta revisão sistemática da literatura está dividida em quatro partes, sendo a primeira delas a introdução já apresentada, seguida dos materiais e métodos, resultados e principais conclusões.

## 2.2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo utilizou o método de revisão sistemática da literatura, seguindo o protocolo descrito por Pollock e Berge (2018). O objetivo é identificar como a inteligência emocional afeta a adoção da liderança transformacional na gestão de projetos. A buscou-se artigos científicos que mapeassem essas relações. Tendo em vista que liderança e inteligência emocional são temas consagrados na literatura científica, considerou-se os artigos, pois os anais dos congressos mostram um curto período de tempo entre a realização da conferência e a publicação, sugerindo que esses artigos passaram por um leve processo de revisão (González-Albo & Bordons, 2011).

Como ambos os tópicos estão estabelecidos há mais de 20 anos, restringimos a busca a conceitos e teorias destacados nos últimos 10 anos, uma vez que o campo da IE teve um crescimento significativo em validade e evidência nesse período (Dasborough et al., 2021). Dessa forma, a tendência das discussões pode ser capturada. Para tanto, esta revisão sistemática da literatura buscará identificar todos os estudos de pesquisa primária relevantes, publicados e inéditos, realizados mundialmente e escritos em inglês, português e espanhol.

Dada a natureza exploratória deste trabalho, foram utilizadas duas das bases de dados mais recomendadas nas ciências sociais, Web of Science (WoS) e Scopus. Como o objetivo da revisão sistemática da literatura é avaliar conceitos e seus principais trabalhos na produção científica, utilizamos a análise de copalavras, pois a unidade de análise é um conceito, e não um documento, autor ou periódico (Zupic & Cater, 2015). A Figura 1 resume os passos seguidos por esta revisão sistemática da literatura.

Figura 1 – Plano de pesquisa

Fase	Passo	Resultado
1- Esclarecer o assunto alvo e o objetivo da pesquisa	Definir a pergunta de pesquisa	Qual a conexão entre inteligência emocional e liderança transformacional?
	Definir a elegibilidade e as características dos estudos	Artigos científicos (publicados e <i>preprints</i> )
	Definir possíveis saídas secundárias	Descobrir quais características da IE têm conexão com a liderança transformacional
2- Encontre pesquisas relevantes	Definir e descrever as bases de pesquisa	Web of science e Scopus
	Descrever a estratégia de pesquisa nas bases de dados selecionadas	Co-palavra limitada por uma cadeia de caracteres
	Detalhar o processo pelo qual os artigos serão selecionados	String: ("Emotional intelligence" or "Social intelligence) AND ("leadership style") dentro do título, resumo ou palavra-chave.

3- Coleta de dados	Descrever o método de extração de dados	Uso da string acima nas bases de dados WOS (141) e Scopus (1600), total de artigos 1741
	Listar as variáveis para as quais os dados serão selecionados	Selecionar artigos dos últimos 10 anos, em português, inglês e espanhol, nas áreas de administração, ciências sociais, economia, computação e engenharia.
4- Avaliar a qualidade dos estudos	Definir métodos para evitar o risco de viés incluídos nos estudos	Utilizou-se a seleção por assunto presente no título, resumo e palavras-chave, incluídas se tratar dos conceitos de inteligência emocional ou social e liderança, serão excluídos se o tema de estudo não for gestão ou se dedicarem à área médica.
	Descreva como o método será usado	Todos os dados serão carregados no Rayyan e avaliados sistematicamente de acordo com os fatores de inclusão e exclusão.
5- Sintetize as evidências	Descrever quais análises estatísticas estão planejadas	Análise de citações e cocitações de autores via VOSviewer para avaliar clusters conceituais, os semanais, os mais influentes e aqueles na fronteira do conhecimento.
	Descrever o método de síntese qualitativa	Os artigos selecionados serão agrupados por Códigos, representando os clusters acima
	Planejar a apresentação dos resultados	Os dados qualitativos serão apresentados em torno da temática dos clusters
6- Interpretação dos Achados	Como serão utilizadas as informações sobre a qualidade da evidência	Serão excluídos artigos de opinião, de periódicos não científicos e de áreas não relacionadas à administração
	Definir como os resultados serão interpretados	Dentro do cluster serão destacados os trabalhos que estudaram as semelhanças e conexões entre inteligência emocional e liderança transformacional
	Explique como os resultados serão resumidos	Se identificado, pode abrir caminho para a publicação de um estudo sobre a relação entre as teorias e fornecer suporte teórico para um estudo exploratório para compreender as visões dos praticantes.

Fonte: Adaptação de Pollock e Berg 2018

Para validar a sequência de busca, contamos com dois especialistas doutores, um na área de gestão de pessoas e outro na área de gestão de marketing. Após a definição da string ("Emotional intelligence" or "Social intelligence") AND ("leadership style"), realizamos uma busca em todos os campos disponíveis e sem filtros, permitindo que todas as produções que combinassem com a corda fossem apresentadas. Foram obtidos 141 resultados na base de dados Web of Science e 1600 artigos na base de dados Scopus.

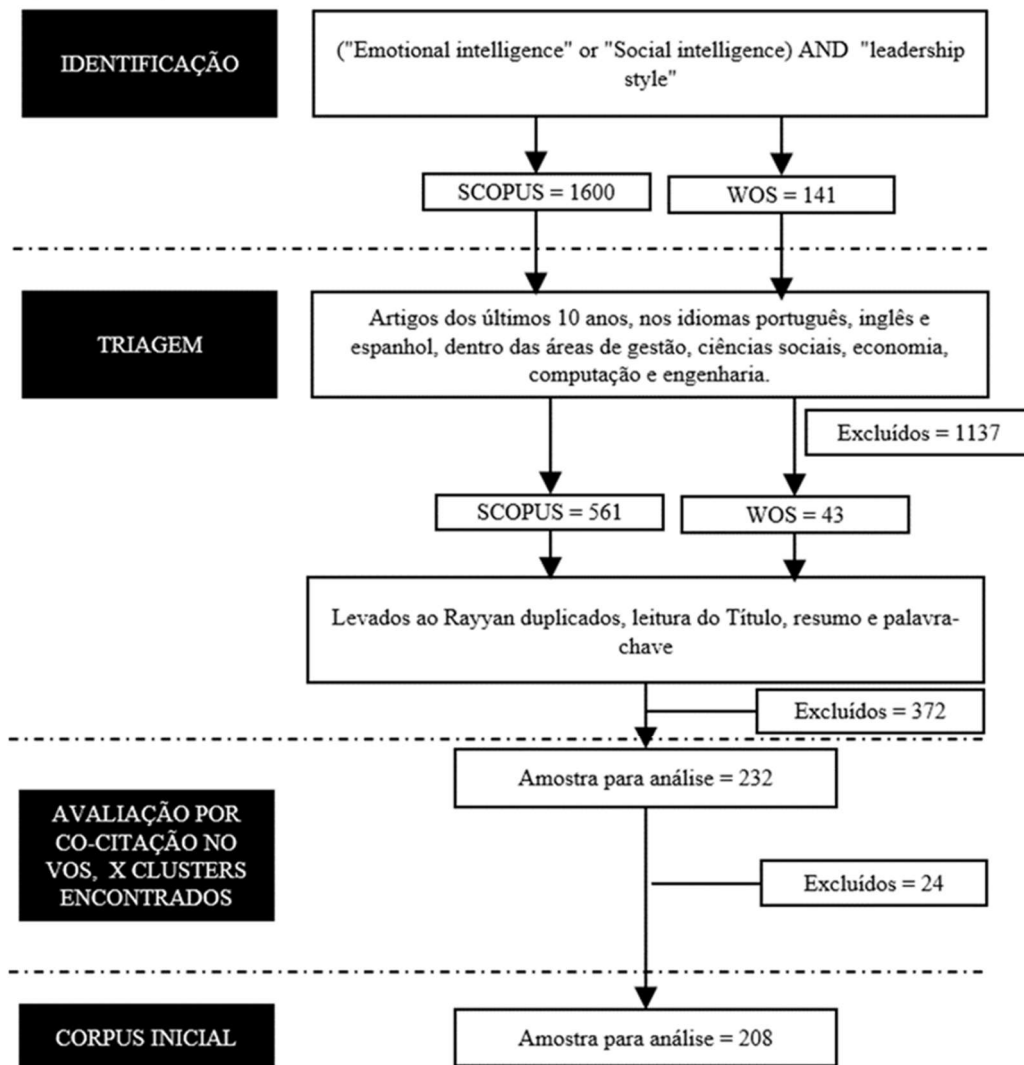
Na primeira triagem, ainda dentro das plataformas, limitamos os artigos aos últimos 10 anos, escritos em inglês, espanhol e português, nas áreas de ciências sociais, psicologia, negócios, economia, computação e engenharia. Dos 604 artigos selecionados, 232 permaneceram para avaliação completa. Os textos selecionados representam o corpus de análise para esta revisão sistemática da literatura e incluem (I) levantamento de pesquisas pertinentes, (II) obtenção dos dados e qualificação dos estudos. As próximas fases são a síntese de evidências e a interpretação dos resultados, respectivamente (Pollock & Berge, 2018).



Para avaliação qualitativa dos textos e elaboração da síntese das evidências, foi utilizado o software AtlasTi, que auxilia no agrupamento das notas de análise, comentários, codificação e citações. O software de apoio não automatiza nem realiza a interpretação qualitativa dos textos. Durante esse processo, mais 24 artigos foram excluídos por terem sua unidade de análise na área médica (15 textos) ou por serem artigos de baixa qualidade científica ou, mais precisamente, artigos de opinião (9 textos), esse processo pode ser observado na Figura 2.

Conforme descrito no plano de pesquisa, as evidências coletadas foram distribuídas em torno dos clusters. Também são destacadas dentro dos clusters as principais contribuições identificadas em cada trabalho relevante identificado, os caminhos de pesquisa sugeridos buscando representar de forma equilibrada os achados para cada cluster.

Figura 2 - Etapas da revisão sistemática de literatura

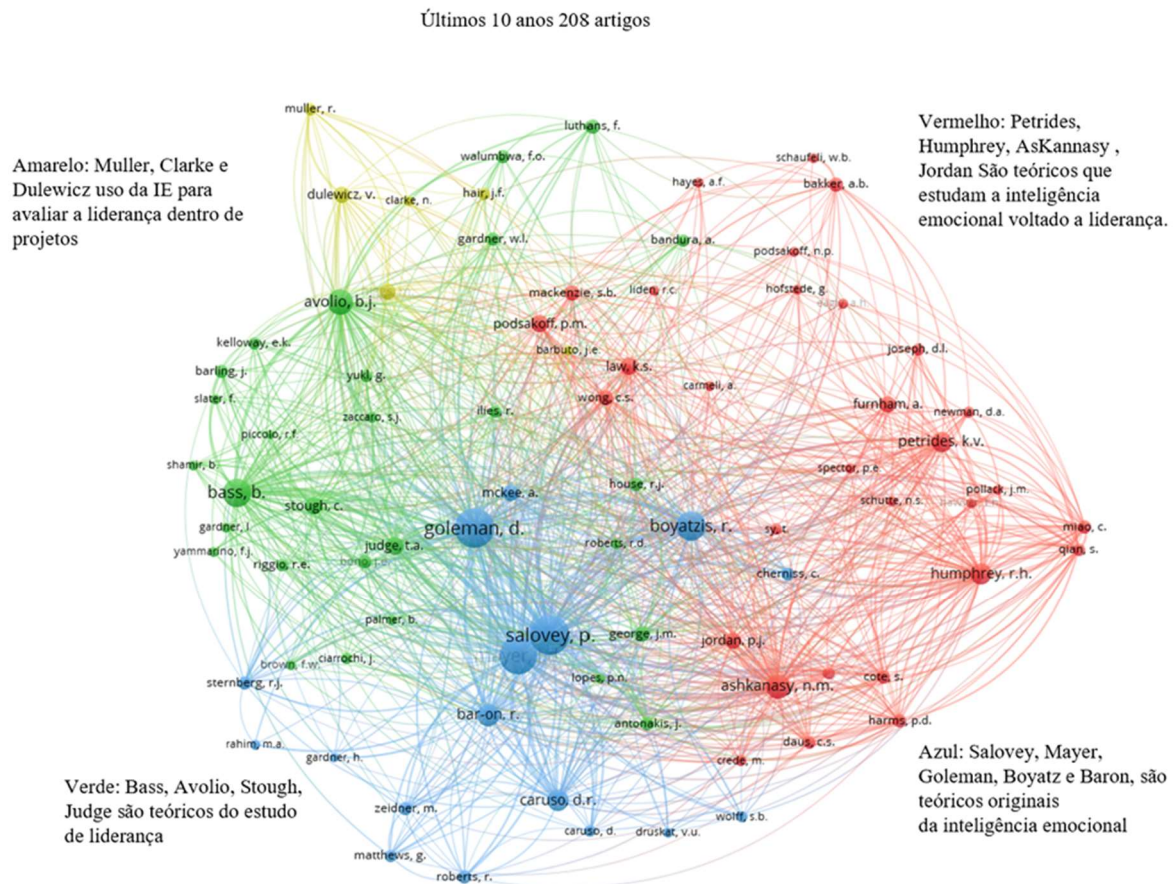


Fonte: Os autores  
Baseado em Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, (2009)

### 2.3 RESULTADOS

A partir dos dados de cocitação, foi possível identificar alguns dos autores mais relevantes para o tema e a medida de similaridade entre os artigos, para então avaliar parâmetros para o sistema VOSviewer 1.6.16 adaptado dos protocolos descritos por Van Eck e Waltman (2010), representando o agrupamento dos autores e seus temas de interesse. O corpus de conhecimento ficou mais bem representado com três ou mais referências coincidentes nos artigos, considerando o método de contagem total e destacando os pontos fortes de ligação entre as citações, a imagem pode ser vista na Figura 3.

Figura 3 – Clusters por autores e seus temas



Fonte: VOSviewer 1.6.16

Vale ressaltar que, para uma melhor formação dos clusters, os 89 autores identificados tiveram seus nomes mapeados e normalizados, evitando assim pequenas distorções na identificação dos autores e criariam distorções na formação dos clusters. Por meio do agrupamento por autores, foram identificados quatro clusters, com discussões que consideram o uso da inteligência emocional para estimar a liderança no contexto de projetos, o estudo da própria liderança, o estudo da conexão entre inteligência emocional e liderança, e estudos mais focados na própria inteligência emocional.

Com o avanço das pesquisas sobre *soft skills*, há uma extensa lista de comportamentos esperados dos gerentes de projetos. Entre elas, destaca-se a inteligência emocional, juntamente com liderança, comunicação, orientação para resultados, ética, criatividade, motivação, entre outras habilidades (Sampaio et al., 2022). No entanto, é razoável supor que nem todos os gestores possuirão essas competências no mesmo grau.

Além disso, capacidade de liderança e *soft skills* não são os únicos requisitos dos líderes de projetos de hoje. Outras características técnicas e procedimentais do gerenciamento de

projetos exigem conhecimentos específicos. Assim, um líder de projeto deve possuir um equilíbrio entre conhecimento técnico, conhecimento de gestão, habilidades de liderança e *soft skills*, onde é apresentada a importância da inteligência emocional para entender os contextos individuais dos líderes e parceiros de projetos (Fareed et al., 2021).

Além dos contextos pessoais, os autores Acheampong et al. (2021) identificaram que uma melhor utilização das emoções como ferramenta de relacionamento e a redução das diferenças interculturais poderiam melhorar o desempenho do projeto. Mesmo que a gestão ativa das emoções como ferramenta motivacional não esteja presente, níveis mais altos de inteligência emocional nos líderes podem reduzir ações improdutivas e melhorar a satisfação no trabalho (Zhang et al., 2020).

Portanto, os gerentes de projetos devem estar cientes da importância da inteligência emocional e do comprometimento com a capacidade de gerenciar projetos com sucesso. Eles também buscam usar a liderança que pode inspirar as equipes em direção a resultados, como a liderança transformacional (Doan et al., 2020). Em um contexto de projeto, a liderança transformacional amplificará os benefícios nas relações da inteligência emocional com desempenho, satisfação, realização e motivação.

Dessa forma, podemos entender que gerentes de projetos com maiores níveis de inteligência emocional e que apresentam comportamento de liderança transformacional são líderes eficazes e garantem maior sucesso nos projetos (Maqbool et al., 2017). Identificar e recrutar gerentes de projeto que exibem essas habilidades é um fator chave no desenvolvimento de projetos (Sunindijo & Zou, 2013).

Reconhecendo a conexão entre essas duas teorias, esta revisão sistemática da literatura apresenta evidências na literatura de projeto e gerenciamento de como essas duas teorias se relacionam. Essas relações foram divididas em grupos que melhoram a relação entre inteligência emocional, liderança transformacional e suas consequências para a gestão de projetos.

Figura 4 - Características dos clusters

Cluster	Principais autores
Amarelo: O lado polêmico da liderança	Segon & Booth, 2015, Dasborough et al., 2021 e Schreyer et al., 2021
Vermelho: A busca pela inteligência emocional, para além dos traços de personalidade	Petrides, K.V.; Humphrey, R.H.; AsKannasy N.M.; e Jordan P.J.
Azul: A habilidade adicional da liderança transformacional	Salovey, S.; Mayer, R.; Goleman, D.; Boyatz, R. e Bar-on

Verde: Estudos que entendem a inteligência emocional como pré-condição para a liderança transformacional	Bass, B.; Avolio, B.J.; Stough, C. e Judge C.A.
--	---

Fonte: Os autores

### 2.3.1 Estudar o lado controverso da liderança

A liderança transformacional e a inteligência emocional são frequentemente citadas como soluções para problemas na gestão. No entanto, é importante lembrar que a inteligência emocional não é exclusivamente pró-social ou antissocial (Gardner, 1983). O uso bem-sucedido dessas habilidades dependerá de como elas serão aplicadas na organização.

Concorda-se que o perfil de líderes mais relacionais gera preocupações com o resultado no negócio. Blake e Mounton (1966) em seu livro "Grade Gerencial" já descreveram um perfil de líder muito condescendente, com alta capacidade de reconhecer as emoções dos outros, mas com baixo desenvolvimento do foco no resultado, o que pode ser improdutivo (Dasborough et al., 2021). Stein (2013) olha além das habilidades emocionais dos líderes, buscando relacioná-las com o ambiente de negócios, desta forma líderes que em um ambiente positivo são capazes de inspirar suas equipes a alcançarem melhores resultados, porém em ambientes desfavoráveis, devido à falta de habilidade emocional, podem retardar a percepção dos problemas e reforçar a crença na infalibilidade da equipe.

Assim, observa-se que alguns comportamentos menos desejáveis e controversos podem estar associados à liderança transformacional, como o narcisismo, o maquiavelismo e a psicopatia (Schreyer et al., 2021). Dessa forma, quando indivíduos com alta percepção emocional se mostram líderes narcisistas, conseguem gerenciar relacionamentos com grande habilidade na busca de objetivos pessoais, que não necessariamente estão alinhados com a organização (Segon & Booth, 2015).

A manipulação causada pelo narcisismo pode levar a um sentimento generalizado de que as deficiências do líder devem ser ignoradas e que ele deve ser permitido - ou mesmo encorajado - a desfrutar da glória refletida da organização (Stein, 2013), enquanto Greaves e colaboradores (2014) indicaram que esse comportamento está relacionado à baixa autoestima nas equipes e que aumenta a chance de fracasso em ambientes dinâmicos, pois os líderes não são devidamente avisados dos problemas futuros.

Portanto, é importante considerar que o reconhecimento e o uso das emoções pelo líder transformacional podem beirar a manipulação (Segon & Booth, 2015) e que o perfil mais

sombrio da liderança transformacional pode levar os líderes a incentivar suas equipes a buscar resultados individuais em detrimento dos resultados da organização (Schreyer et al., 2021).

Assim, vemos que além da inteligência emocional do líder, é importante que a inteligência emocional, a criatividade e a ética sejam distribuídas entre os membros da equipe para impactar positivamente o desempenho do negócio (Saini & Soni, 2016; Sampaio et al., 2022), um maior equilíbrio no grupo, incentivando uma relação de confiança mútua que impacta positivamente a satisfação no trabalho por meio da inteligência emocional (Gavin et al., 2017).

A inteligência emocional pode influenciar a eficácia do líder transformacional em comportamentos organizacionais positivos, na prevenção de comportamentos contraproducentes (Supriyanto et al., 2020) e na gestão de seus seguidores (Segon & Booth, 2015). Dessa forma, os líderes transformacionais devem exibir inteligência emocional para acolher e responder positivamente aos problemas organizacionais (Mekpor & Dartey-Baah, 2020), sem faltar ética e empatia para mitigar traços sombrios (Schreyer et al., 2021).

### **2.3.2 O impacto da IE na liderança transformacional para além dos traços de personalidade**

Com base em Metcalf e Benn (2013), acredita-se que equipes emocionalmente engajadas são essenciais para motivá-las na busca de soluções para problemas complexos. Isso é possível por meio da liderança transformacional, que pode transmitir emoções e potencializar sentimentos positivos entre seus seguidores (Mindeguia et al., 2021). A inteligência emocional está diretamente relacionada à liderança transformacional e impacta não só os seguidores, mas também a alta administração (Neffe et al., 2022). O estilo de liderança pode influenciar a cultura organizacional de diferentes maneiras (Tintoré, 2019).

Mesmo em equipes virtuais, onde há menos interação e os sinais de comunicação não verbal podem não ser claros, a IE é um importante preditor da eficácia percebida na liderança transformacional (Mysirlaki & Paraskeva, 2020). A emoção atua como uma conexão entre cognição complexa e motivação (Metcalf & Benn, 2013). No entanto, a IE não é uma ação isolada do líder. É importante encontrar ressonância de preocupações na equipe, pois a IE do seguidor ajuda os líderes a orientar seu comportamento em direção aos resultados (Rajesh et al., 2019). Aliada à liderança transformacional, a IE pode alcançar melhores níveis de cidadania organizacional (D'Souza et al., 2022).

Os críticos da IE argumentam que as medidas de IE podem dever seu poder preditivo a essa sobreposição, e não a características únicas da IE (Dasborough et al., 2021). No entanto, Funk (2014) argumenta que a capacidade de eliciar e gerenciar emoções está claramente ligada à resolução de problemas complexos. Para uma liderança sustentável, os líderes precisam ter habilidades para perceber e agir de forma objetiva e sistemática sobre problemas complexos. É importante engajar as equipes, manter um certo dinamismo na organização e gerenciar as emoções adequadamente (Metcalf & Benn, 2013).

Funk (2014) descreveram a IE como um traço de personalidade adicionado ao desenvolvimento. Identificaram que a presença do traço ajudava a posicionar os alunos na fase mais jovem, mas com o avançar da idade e seu melhor desenvolvimento, aqueles que melhor desenvolviam a IE tinham maior chance de promoção. As emoções são importantes em cada etapa da relação líder/membro (Cropanzano et al., 2017). A inteligência emocional está subjacente às habilidades de "pessoas" ou "relacionamento" de um líder (Caruso et al., 2002).

Apesar desse acúmulo de evidências favoráveis, Føllesdal e Hagtvvet (2013) verificaram que a IE medida pelo instrumento MSCEIT não previu liderança transformacional em nenhuma das quatro dimensões. Além disso, não houve variação significativa nos valores de IE por cargo de liderança. Grunes, Gudmundsson, e Irmer, (2014) argumentam que, como o MSCEIT é um identificador de traços de IE, a aplicação e o uso dessas habilidades não são reconhecidos pelo instrumento ou que o construto como demonstrado não é suportado (Antonakis et al., 2009).

Para pesquisas futuras, alguns caminhos podem ser descritos, como comparar os resultados das dimensões da IE no resultado dos projetos, comparar e desconsiderar os traços de personalidade do BIG 5. Uma pesquisa com uma boa amostra, mesmo que autorreferida, pode demonstrar as dimensões da IE atuando adicionalmente aos traços de personalidade. Outro ponto é que boas pesquisas utilizando escalas de Inteligência Social Emocional são escassas, com a maioria das pesquisas relevantes prevendo o uso do MSCEIT (Dasborough et al., 2021).

É possível comparar as dimensões da liderança transformacional com as dimensões da IE, onde envolve medidas de competência emocional "mistas" que incluem uma variedade de habilidades e competências relacionadas à emoção, por exemplo, Bar-On, (2006); Boyatzis e Sala, (2004)), e isso pode trazer insights sobre as condições necessárias para a liderança transformacional. Outra conexão que foi identificada na teoria foi a criatividade, como consequência da IE no contexto organizacional, e essa criatividade é um preditor da eficácia transformacional do líder (Suparjo & Sunarsih, 2019). Além disso, pode-se incluir a percepção da emoção, clareza com o pensamento emocional, compreensão das emoções dos outros e

gerenciamento da emoção como habilidades necessárias para a prática da liderança transformacional.

Por fim, a eficácia dos líderes transformacionais pode ser verificada por meio das fortes relações pessoais que desenvolvem com os seguidores, utilizando a inteligência emocional como estratégia de influência (Waglay et al., 2020). Isso se reflete em menor rotatividade da equipe, mais bem-estar no trabalho e as equipes exibem maior satisfação no trabalho.

### **2.3.3 Estudar a IE como uma habilidade adicional à liderança transformacional e seus potenciais mediadores/moderadores.**

A inteligência emocional é uma teoria utilizada para entender o desempenho no trabalho, a satisfação no trabalho, o bem-estar e a qualidade de vida. Diz respeito tanto às características que constroem as relações quanto à qualidade dessas relações. Para atualizar essa teoria, pesquisadores vêm testando novas escalas e mudando sua direção, aplicando novos conceitos e diferentes pressupostos. Este cluster reúne artigos que buscam desenvolver novos testes psicométricos de autorrelato associando liderança e equipe.

Por exemplo, Candeias e colaboradores (2021) desenvolveram um novo teste psicométrico de autorrelato dividido em cinco dimensões: competência geral de IE, autogestão, adaptabilidade, gestão de relacionamentos e liderança. Os dados da pesquisa mostram uma estrutura fatorial coerente e podem ser considerados válidos. Outros autores, como Aritzeta e colaboradores (2020), buscam avaliar não apenas a IE de forma individualizada, mas também a IE da equipe. Isso reforça a necessidade de olhar além da IE dos líderes e buscar o equilíbrio com a IE dos liderados, pois sendo um caminho pelo qual a liderança transformacional impacta a relação líder/líder (Waglay et al., 2020), devemos considerar que os líderes transformacionais serão mais ou menos eficazes dependendo de como reconhecem e interagem com as emoções de seus subordinados.

Os comportamentos esperados de líderes e equipes que apresentam altos níveis de IE estão relacionados aos comportamentos esperados de líderes que praticam liderança transformacional, mesmo em equipes virtuais onde há menor interação e os sinais de comunicação não verbal podem não ser tão claros, a IE tem se mostrado um importante preditor da eficácia percebida na liderança transformacional (Mysirlaki & Paraskeva, 2020).

Haricharan (2022) realizou um estudo para conectar diretamente fatores de inteligência emocional com o desempenho da liderança. O estudo mostrou que, dentre doze fatores de inteligência emocional estudados, onze mostraram-se estatisticamente relevantes para o



desempenho do líder. Podemos inferir, portanto, que líderes eficazes utilizam os estados emocionais de seus seguidores para garantir o desempenho.

Em outro trabalho, Gorgens-Ekermans e Roux (2021) buscaram conectar inteligência emocional com liderança transformacional em um modelo multifatorial. Os resultados confirmaram que três caminhos entre as competências de inteligência emocional afetam as características da liderança transformacional. A gestão de relacionamentos impacta a influência idealizada, a autogestão das emoções impactou a inspiração e a motivação, e a consciência social impactou a consideração individualizada.

Podemos concluir, portanto, que a inteligência emocional tem uma relação importante com o desempenho da liderança e que é possível mensurar e avaliar essa relação por meio de diferentes escalas e testes psicométricos. Além disso, a conexão entre inteligência emocional e liderança transformacional pode ser utilizada como modelo para desenvolver líderes mais eficazes e impactar positivamente os resultados de equipes e organizações, cujas características de maior impacto estão descritas na Figura 5.

Figura 5 - Aspectos emocionais versus IE, liderança transformacional e suas interseções

<b>Construto</b>	<b>Competências emocionais</b>	<b>Fonte</b>
Inteligência Emocional	Autoconhecimento Emocional	Haricharan, 2022
	Autogestão das emoções	Haricharan, 2022
	Consciência Social	Haricharan, 2022
	Habilidades Sociais	Haricharan, 2022
	Empatia	Goleman, 1998b
	Incentivo à Criatividade	Caruso, Mayer e Salovey (2002)
	Gestão de Conflitos	Cavaletti et al. (2021)
Liderança transformacional + inteligência emocional	Gestão da Comunicação	Doan et al 2020 e Cavaletti et al. 2021
	Estabelecer confiança	Doan et al 2020 e Cavaletti et al. 2021
	Equipe	Maqbool et al., 2017
	Orientação para resultados	Rajesh, et al., 2019
	Transmitindo emoções	Mindeguia et al., 2021
Liderança Transformacional	Aumentar sentimentos positivos	Mindeguia et al., 2021
	Inspirar	Mindeguia et al., 2021
	Narcisismo	Schreyer et al., 2021
	Maquiavelismo	Schreyer et al., 2021
	Influência nas ações	Maqbool et al., 2017
	Consideração dos indivíduos	Maqbool et al., 2017
	Estimulação intelectual	Maqbool et al., 2017

Fonte: Os autores

### 2.3.4 Estudos que apontam a IE como pré-condição da liderança transformacional

A liderança transformacional é caracterizada por um líder que inspira e motiva seus seguidores, demonstrando carisma e consideração pelas necessidades individuais e desenvolvimento do grupo (Müller e Turner, 2010). Tal liderança estabelece uma relação de confiança e respeito, sendo essencial que o líder utilize a comunicação com competência para inspirar, desafiar o status quo e estimular a criatividade (Aga, 2016).

No ambiente organizacional, diferentes comportamentos do líder resultam em diferentes culturas organizacionais. Ambientes com alta presença de inteligência emocional na liderança promovem engajamento e uma cultura mais democrática (Stanislavov & Ivanov, 2014). No entanto, as competências de inteligência cognitiva também são importantes para a motivação dos funcionários. Os subordinados valorizam a justiça do líder, especialmente na divisão de tarefas e posições, e admiram um líder que vê o potencial em seus subordinados e os ajuda a crescer (Diskiene et al., 2019).

Os líderes transformacionais são capazes, por meio de mecanismos de contágio emocional, de transmitir suas emoções e potencializar sentimentos positivos entre seus seguidores (Mindeguia et al., 2021), isso indica que a IE da liderança está diretamente relacionada à liderança transformacional, pois impacta não só a equipe, mas também reflete na alta gestão (Neffe et al., 2022), por isso entende-se que dependendo do estilo de liderança, a cultura organizacional se desenvolve de forma diferente (Tintoré, 2019)

Inteligência social / emocional, engajamento e comprometimento visando resultados são preditores da eficácia da liderança identificados por Kabalina e Osipova (2022), características que se assemelham à liderança transformacional. No entanto, essas características também são encontradas em outros tipos de liderança, como a liderança autêntica ou servidora (Conejero-Pérez et al., 2022).

Temos ainda outros preditores de liderança que incluem comprometimento organizacional e empoderamento dos liderados, sugerindo que, mesmo dentro da liderança transformacional, há necessidade de avançar estudos para dar mais autonomia à equipe (Judeh et al., 2022). Finalmente, a liderança transformacional é uma combinação única de atributos comportamentais, temperamentais, emocionais e cognitivos de um líder (Müller & Turner, 2010). Embora seja uma ferramenta desejada por líderes e organizações, a efetividade da liderança transformacional deve ser avaliada de acordo com o contexto inserido, como indicam as teorias seminais.

## 2.4 CONCLUSÕES

Esta revisão sistemática da literatura (SLR) buscou identificar os pontos de conexão entre as teorias da inteligência emocional (IE) e a liderança transformacional e, assim, os resultados destacam a importância da inteligência emocional na liderança transformacional e o impacto positivo que ela pode ter na cultura organizacional e no desempenho das equipes. No entanto, é preciso considerar os aspectos sombrios da liderança, como o narcisismo e a manipulação, que podem ser estimulados pela inteligência emocional. Esse achado avança estudos anteriores ao contribuir para uma melhor compreensão da relação entre IE e liderança transformacional.

Além disso, a inteligência emocional não é uma ação isolada do líder, sendo importante encontrar ressonância de preocupações na equipe para que ela possa ajudar a orientar o comportamento do líder em direção aos resultados. A IE também pode ser um importante preditor da eficácia percebida na liderança transformacional, mesmo em equipes virtuais.

Entre os achados mais relevantes dessa SLR, o primeiro foi que o perfil mais sombrio da liderança transformacional também foi um preditor, e que o narcisismo, a manipulação e a psicopatia podem levar os líderes a inspirar ou encorajar suas equipes a buscar resultados individuais em detrimento dos resultados organizacionais.

Outro ponto a ser destacado foi a busca não só pela IE do líder, mas também pela IE coletiva da equipe. Assim, teríamos não apenas um construto individual, mas a formação de um construto de equipe, onde poderíamos considerar os itens individualmente e seu impacto na equipe como um todo. Essa conclusão abre uma oportunidade para pesquisas futuras, onde pudemos identificar o peso de cada membro da equipe na contribuição total.

Em terceiro lugar, o estudo também contribuiu ao verificar que foram identificadas uma série de características esperadas de líderes emocionalmente inteligentes, e essas características vão além das proposições iniciais da teoria de Salovey e Mayer (1990) (perceber emoções, usar emoções, reconhecer emoções nos outros e influenciar), mas também suas consequências práticas, como criatividade, acolhimento, bem-estar e autocontrole. A evolução e a força desses construtos também sinalizam campo de pesquisa que pode ser conduzido.

A conexão entre inteligência emocional e liderança transformacional pode ser usada como modelo para desenvolver líderes mais eficazes e impactar positivamente os resultados de equipes e organizações. Os líderes devem usar a comunicação com competência para inspirar, desafiar o status quo e estimular a criatividade. Ambientes com alta presença de inteligência emocional na liderança promovem engajamento e uma cultura mais democrática. No entanto, é

importante ressaltar que a liderança transformacional não é a única forma eficaz de liderança, sendo necessários mais estudos para dar mais autonomia aos liderados.

Por fim, os resultados sinalizaram que a liderança transformacional, apesar de ser um comportamento desejado, ainda apresenta limitações como as questões de empoderamento e liberdade de ação que podem ser buscadas em outros tipos de comportamento do líder. Ainda podemos observar que nem todas as equipes serão beneficiadas com a gestão transformacional. Equipes mais jovens e inexperientes podem exigir outra abordagem, cabendo ao líder conhecer as ferramentas e aplicar aquelas que melhor se encaixam no contexto, abrindo assim outro campo de pesquisas futuras sobre *frameworks* de diferentes estilos de liderança.

Quanto às limitações, este estudo é restrito pelo uso de uma string de busca que, independentemente das estratégias de mitigação de vieses, representa a visão dos pesquisadores no momento da revisão inicial para a escolha dos termos de busca. Devemos considerar também que, apesar do reconhecimento da WoS e da Scopus como as bases de dados mais significativas para a pesquisa em ciências sociais, em pesquisas futuras outras bases de dados poderão ser consideradas, trazendo resultados que podem ampliar ou reduzir os achados deste estudo.

### 3 ESTUDO 2: O GRUPO FAZ A DIFERENÇA: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DA EQUIPE DE PROJETO COMO SUPORTE A UM LÍDER TRANSFORMACIONAL

#### RESUMO

**Objetivo do estudo:** Este estudo buscou mensurar, nas equipes de projeto, o quanto a inteligência emocional do grupo pode suportar um líder transformacional, mesmo que narcisista, para atingir o sucesso em um projeto.

**Metodologia/abordagem:** O método de pesquisa utilizado foi uma *survey* com praticantes de projeto afim de levantar dados de suporte para responder a questão de pesquisa proposta, sendo que as ferramentas de MME-Sem com o apoio de mediação moderada foi utilizada suportar os testes de hipóteses.

**Originalidade/Relevância:** Este estudo relaciona de maneira original os dados de inteligência emocional do grupo em um ambiente de projeto, comparando ainda de maneira relevante o impacto do narcisismo de gerente de projeto com resultado do projeto.

**Principais resultados:** Este estudo identifica a importância do suporte emocional do grupo como peça-chave da capacidade do líder em obter resultados nos seus projetos, mesmo com a aplicação de uma liderança transformacional, ainda demonstra resultados diferentes do esperado pela literatura de administração geral quanto ao líder narcisista, sendo que as especificidades dos projetos se mostraram um atenuante ao dano que este líder pode causar.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** O estudo contribui ao reforçar a importância do grupo na gestão do clima emocional do projeto e dos seus impactos nos resultados, ainda demonstra que na posição de gerente de projeto, gerentes narcisistas podem obter bons resultados.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Inteligência emocional. Liderança transformacional, narcisismo.

### 3.1 INTRODUÇÃO

A liderança transformacional e a inteligência emocional na literatura executiva são frequentemente citadas como uma habilidade do gestor capaz de solucionar todos os problemas na gestão, isso é um equívoco que muitas vezes sobrecarrega de expectativa o gestor e no caso deste estudo mais especificamente o gerente de projeto. Como demonstrado por Clarke (2012) é clara a importância das habilidades emocionais do gerente de projeto para o sucesso, entretanto mesmo os melhores gerentes precisam considerar que o resultado do projeto depende do grupo e de como eles serão levados a engajar -se pelos resultados.

Müller e Turner (2010) inferem que a liderança transformacional, quando praticada dentro do projeto, busca reduzir o tempo necessário para o engajamento das equipes com líder que inspira seguidores, motiva, tem carisma, considera as necessidades do indivíduo e seu desenvolvimento, entretanto é necessário pontuar que este mesmo carisma e inspiração podem levar à manipulação dos liderados e ao estafe emocional das equipes (Schreyer et al., 2021).

Essa manipulação, geralmente, está associada a um fenômeno do líder, identificado, por Bass (1990), como líder “herói”, em que uma figura emblemática e querida pela equipe pode reunir mais facilmente equipes no entorno de objetivos comuns, porém, se não houver escuta adequada, pode calar vozes contrárias, assim os mesmos líderes que, em um ambiente positivo, são capazes de inspirar suas equipes a atingirem melhores resultados, em ambientes desfavoráveis, a falta de habilidade emocional pode atrasar a percepção dos problemas e reforçar a crença na infalibilidade da equipe (Stein, 2013).

Esta visão mais crítica da liderança transformacional, também, foi destacada por Burns (2012) em seu livro original, e por isso é preciso discutir as possibilidades antiéticas da aplicação da inspiração das equipes, levando em consideração que o uso das emoções pode ser um atalho nas decisões (Salovey & Mayer, 1990). E essa linha direta entre inspiração, emoções e decisões pode ser utilizada para manipulação dos liderados e até dos *stakeholders* (Segon & Booth, 2015).

Nessa conjuntura, alguns comportamentos menos desejáveis podem estar associados à liderança transformacional, como narcisismo, maquiavelismo e psicopatia (Schreyer et al., 2021), dessa maneira, quando indivíduos com alta percepção emocional se mostram líderes narcisistas, estes podem gerir relacionamentos com grande habilidade em busca de objetivos pessoais, que não necessariamente alinhados com a organização (Segon & Booth, 2015).

A manipulação provocada pelo narcisismo pode levar a um sentimento generalizado de que as deficiências do líder devem ser ignoradas e que eles devem ser autorizados – ou mesmo

encorajados – a aproveitar a glória refletida da organização (Stein, 2013); quanto a isso, Greaves et al. (2014) indicaram que esse comportamento provoca a baixa autoestima das equipes o que aumenta a chance de fracasso em ambientes dinâmicos, pois os líderes não são devidamente advertidos dos problemas à frente.

Por isso é importante considerar que o reconhecimento e uso das emoções pelo líder transformacional podem beirar à manipulação (Segon & Booth, 2015), e que o perfil mais sombrio da liderança transformacional pode direcionar líderes a estimularem suas equipes a buscarem resultados individuais em detrimento aos resultados da organização (Schreyer et al., 2021).

Ainda, a inteligência emocional pode aumentar a eficiência do líder transformacional em comportamentos organizacionais positivos, na prevenção de comportamentos contraproducentes (Supriyanto et al., 2020), entretanto deve-se manter especial atenção à manipulação de seus seguidores (Segon & Booth, 2015), visto que líderes transformacionais devem apresentar consciência social para acolher e responder positivamente aos problemas organizacionais (Mekpor & Dartey-Baah, 2020).

Mesmo reconhecendo que um gerente transformacional narcisista possa melhorar seus resultados se puder controlar suas emoções, é um trabalho que pode ser produzido com o grupo, não ficando restrito somente à capacidade emocional do líder. Ressalta-se que não se está tratando, aqui, da inteligência emocional da equipe de projeto, nem de forma isolada da inteligência emocional do líder, mas sim de reação que é criada a partir da interação emocional.

Assim, quando, neste estudo, faz-se referimento à inteligência emocional do grupo (IEG), esta é diretamente relacionada ao contágio emocional promovido pelo líder (Mindeguia et al., 2021), mas também uma resposta que surge da interação de um líder emocionalmente capaz, que encontra níveis adequados de inteligência emocional em várias posições do seu grupo, de forma que exista uma interação positiva entre ambos criando um ambiente acolhedor, capaz de suportar opiniões divergentes e de tirar o melhor proveito dos conflitos de ideias (Mindeguia et al., 2021; Troth & Gyetvey, 2014).

Posto isso, este estudo pretendeu responder à seguinte questão de pesquisa, na visão dos gerentes de projeto e de outras partes interessadas, um grupo de projeto com inteligência emocional do grupo pode suportar um líder de projeto transformacional, mesmo que seja narcisista, a atingir o sucesso no projeto?

## 3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.2.1 Sucesso em projetos

Projetos e gerenciamento de projetos são o coração da implantação de uma estratégia organizacional (Pinto & Slevin, 1987). Portanto, medir e controlar projetos é de importância estratégica para as empresas. Entretanto os projetos são únicos (PMI, 2017) e as incertezas são inerentes à sua gestão (Aaltonen, 2011). Muitos autores questionam a validade de utilizar métricas para medir seu desempenho e sucesso. Por isso, o uso de métricas em gestão de projeto encontra muita resistência (Fortune & White, 2006; Jugdev & Müller, 2005; Oliveira & Rabechini Jr., 2018; Shenhar et al., 2001; Westerveld, 2003).

Mesmo que existam resistências na validade de se medir um projeto e nenhum conjunto de métricas acordadas (Fortune & White, 2006), o cumprimento do cronograma, o custo de implantação e a qualidade da entrega são as mais citadas para medir o sucesso do projeto (Atkinson, 1999).

Na visão dos autores Patanakul e Shenhar (2012) e Shenhar e Dvir (2001), todavia, a medição do prazo, do custo e da qualidade, muitas vezes, também chamada de tripla restrição, pode representar a eficácia da gestão, mas não garante o bom desempenho dos negócios, nem a satisfação dos patrocinadores.

Além disso, quando se trata de sucesso de projetos na literatura, uma divisão muito comum refere-se a esse sucesso tal qual dois componentes distintos: (a) fatores de sucesso, que são os elementos de um projeto que, quando conhecidos e acompanhados no curso do projeto, podem ser influenciados para aumentar a probabilidade de sucesso; (b) critérios de sucesso, que são métricas acordadas com o patrocinador e pelas quais o sucesso do projeto é medido (Müller & Jugdev, 2012).

Como o ato de gerenciar projetos é uma tarefa complexa que demanda tempo e recurso, está tornando-se cada vez mais difícil, para o gerente de projeto (GP) manter um controle adequado sobre todos os aspectos do projeto que requerem atenção, de modo que as principais causas do crescimento da dificuldade são as incertezas e a natureza dinâmica da maioria dos projetos (Pinto & Slevin, 1987).

Para clarificar as áreas mais importantes do projeto às quais o gerente deve manter sua atenção, Pinto e Slevin (1987) conduziram uma pesquisa na qual identificaram os dez fatores mais significativos para o sucesso de projeto (Tabela 01). Essa pesquisa teve base empírica, sendo realizada diretamente com os GPs. Foi identificado, então, que a competência do gerente



de projeto seria o décimo primeiro fator. Atualmente, na visão da literatura de projetos, o gerente apresenta significativa importância na determinação do resultado do projeto (Nixon et al., 2012).

Os fatores críticos de sucesso, nesse contexto, seriam um grupo-chave de processos que, se monitorados, teriam forte influência no resultado do projeto (Fortune & White, 2006). Desse modo, os fatores críticos de sucesso poderiam ser considerados uma alavanca para os gerentes de projeto no aumento da probabilidade de sucesso do seu projeto (Albert et al., 2017).

Entretanto não é objetivo deste trabalho discutir os fatores que influenciam o sucesso dos projetos, mas o quanto os líderes e equipes de projeto auxiliam a atingir os critérios de projeto estabelecidos, ou seja, a discussão sobre o sucesso de projeto concentrar-se-á nos critérios para medir o sucesso, e não nos outros fatores que podem apoiar o gerente de projeto.

Entende-se que a função do gerente de projeto se refere ao planejamento e à organização de atividades do projeto, executadas através de decisões que melhoram a sua eficácia (Anantatmula, 2010). Contudo uma visão mais ampla aponta para a necessidade de o gerente de projeto incluir, nas suas responsabilidades, a estratégia do projeto, não apenas o planejamento, a organização, a prevenção e o fechamento, por consequência, os gerentes de projetos tendem a ter mais sucesso em seus projetos (Nixon et al., 2012).

Outro ponto é o fato de que o gerente de projeto enfrenta um trabalho difícil, caracterizado por sobrecarga de funções, atividade genéricas, fragmentadas e superficiais (Pinto & Prescott, 1988), o que demonstra que existe uma relação significativa entre a complexidade cognitiva de um líder de projeto (capacidade de diferenciar e integrar partes da informação) e desempenho do projeto (Clarke, 2012).

Com o aumento dos requisitos do projeto (complexidade, tipo de projeto, duração etc.) e seu envolvimento no ambiente mais estratégico do projeto, o estilo de liderança do gerente de projeto pode causar resultados mais discretos ou com efeitos cada vez mais indiretos nos resultados do projeto (Clarke, 2012).

Assim sendo, existe uma necessidade crescente de capacidade de liderança e capacidades emocionais nos gerentes de projetos para estimular os membros do projeto a atuarem como uma equipe (Müller & Turner, 2010).

Tabela 1 - Fatores de sucesso de projeto

<b>FATORES DE SUCESSO DE PROJETO</b>	
<b>Missão do projeto</b>	Refere-se a quanto os objetivos dos projetos são claros e foram compreendidos. Toda a equipe de projeto deve entender o propósito e o objetivo do projeto.
<b>Suporte da alta gestão</b>	A alta gerência escolhe o gerente de projeto. Também determina a alocação de recurso, fomenta a confiança na gestão e dá seu apoio em caso de crise.
<b>Cronograma de projeto</b>	Refere-se a importância de ter um plano de projeto detalhado e executável.
<b>Ouvir o cliente</b>	Ouvir as dores e as necessidades dos clientes antes de iniciar o projeto.
<b>Equipe competente</b>	Aqui tratamos de recrutamento, seleção e treinamento de uma equipe.
<b>Capacidade técnica</b>	Os membros da equipe de projeto devem entender sobre o que está sendo implementado. A equipe deve ser diversa e ampla, de modo que todos os conhecimentos necessários para cumprir as tarefas estejam ao alcance da equipe.
<b>Aceitação do cliente</b>	Não basta uma consulta inicial, a voz do cliente deve ser ouvida em todo o projeto. Ajustes e direcionamento serão necessário e facilitam a aceitação final.
<b>Monitoramento e feedback</b>	Deve haver um processo de controle e monitoramento acessível das tarefas e fases do projeto, para apoiar o gerente de projeto nas decisões.
<b>Comunicação</b>	É necessário haver canais de comunicação adequados para a criação de uma atmosfera para o sucesso do projeto. A comunicação não é essencial dentro da própria equipe do projeto apenas, mas entre a equipe e o restante dos <i>stakeholders</i> .
<b>Resolução de problemas</b>	Como o projeto é único e é desenvolvido dentro de um cenário dinâmico, nem todos seus problemas são conhecidos. Os gerentes de projeto devem ter mecanismos que tornariam mais fácil não apenas reagir aos problemas à medida que surgem, mas prever e possivelmente prevenir possíveis áreas problemáticas.

Fonte: Adaptado a partir de Pinto e Slevin (1987).

Quando se trata de sucesso em projeto é necessário assumir o ponto de vista de vários *stakeholders*, pois cada um deles julga o sucesso dos projetos de maneira diferente, dependendo de seus objetivos pessoais (Müller & Turner, 2007a.). Entretanto Jugdev e Müller (2005), em uma revisão da literatura sobre o sucesso do projeto, identificaram quatro condições que são necessárias, mas não suficientes, para o sucesso: (1) Os critérios de sucesso devem ser acordados com as partes interessadas antes e durante o projeto; (2) Uma relação de trabalho colaborativo deve ser mantida entre o gerente de projeto e patrocinador; (3) Um gerente de

projeto deve ter poderes para lidar com imprevistos; (4) O patrocinador do projeto deve se interessar pelo desempenho do projeto.

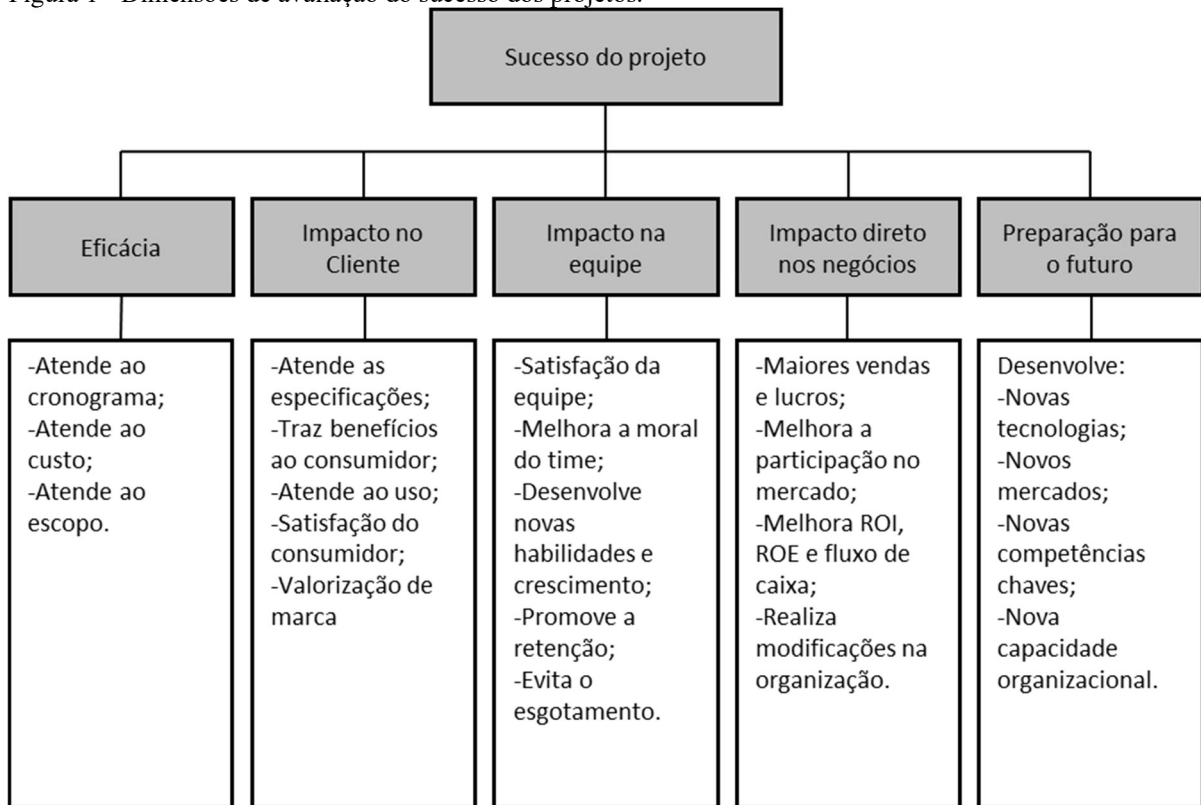
Ainda é preciso considerar que existe uma relação entre o tempo e a avaliação dos critérios de sucesso dos projetos. Há critérios de sucesso que podem ser medidos ao final do projeto, normalmente relacionados ao desempenho da gestão do projeto, enquanto outros critérios só podem ser medidos e avaliados meses ou até anos depois (Müller & Turner, 2010). Com isso, o tempo e o resultado do negócio desempenham um papel importante na determinação do sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2010).

Cooke-Davies (2002) buscou diferenciar o sucesso do projeto e o sucesso no gerenciamento de projetos. Para esse autor, o sucesso do projeto está relacionado com a realização dos resultados do negócio e com a satisfação dos patrocinadores. A avaliação desse tipo de sucesso pode iniciar ainda dentro do projeto, porém levará um tempo após sua finalização para ser efetivada.

Em contrapartida, o sucesso do gerenciamento de projetos está relacionado aos critérios de prazo, custo, qualidade ou outros critérios de sucesso para o seu gerenciamento, sendo isso monitorado durante o projeto. Seu reconhecimento pode ser medido logo após a conclusão, levando à aceitação do projeto pelo patrocinador (Cooke-Davies, 2002; Jugdev & Müller, 2005; Shenhar et al., 2001).

Considerando os critérios de sucesso para os projetos, bem como as metas do negócio e do produto, Shenhar et al. (2001) estabeleceram um conjunto de dimensões para avaliar os critérios de sucesso de um projeto, sendo essas dimensões, demonstradas na Figura 1. Elas são tipicamente suficientes para avaliar os diversos tipos de projetos, sem descartar que alguns deles podem necessitar de medidas adicionais (Shenhar & Dvir, 2010).

Figura 1 - Dimensões de avaliação do sucesso dos projetos.

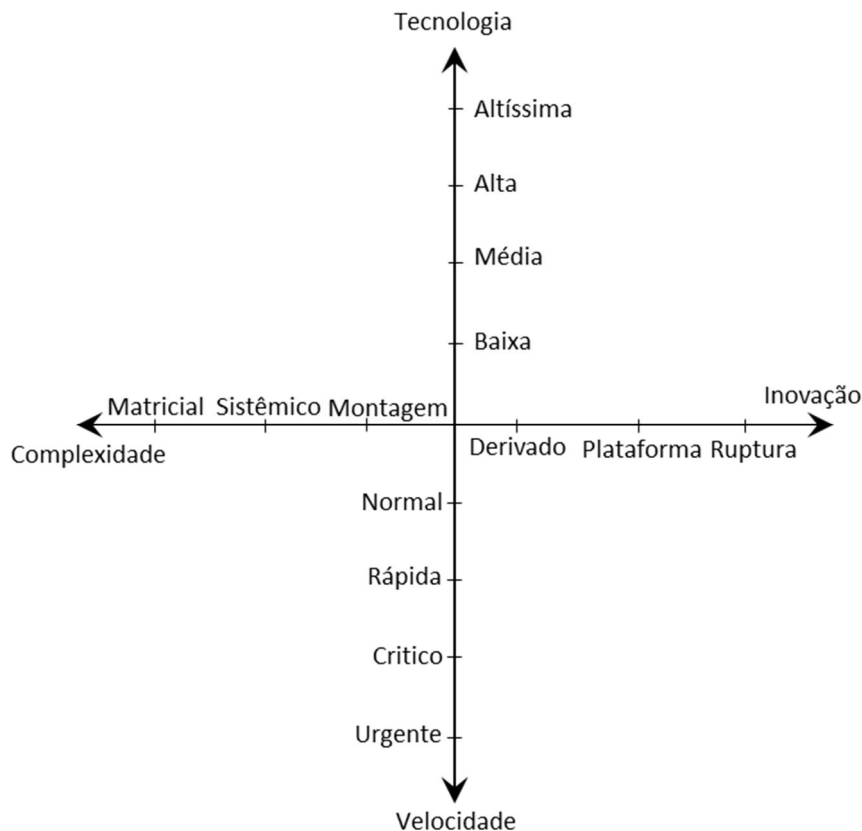


Fonte: Adaptado a partir de Shenhar e Dvir (2010, p. 27).

Em seu trabalho, Shenhar e Dvir (2010) não reconhecem a importância de uma dimensão sobre a outra devido aos diferentes interesses dos *stakeholders*, pois as dimensões acontecem em tempos diferentes, ainda o peso de cada dimensão deve ser adaptado pela equipe de gestão do projeto.

Nesse *framework*, Shenhar e Dvir (2010) expõem uma classificação de projetos livre de contexto, independente da tecnologia aplicada e que pudesse capturar o máximo de projetos dentro do espectro. Os autores desenharam sobre a teoria de contingenciamento de três dimensões, caracterizada por incerteza, complexidade e velocidade, ajustando a teoria de contingenciamento e apresentando as dimensões: tecnologia, inovação, velocidade e complexidade, o que pode ser demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Dimensões de avaliação do sucesso dos projetos.



Fonte: Adaptado a partir de Shenhar e Dvir (2010, p. 47).

Apesar da influência na literatura científica do *framework* de avaliação de projeto desenvolvido por Shenhar et al. (2001), outros autores buscaram diferentes formas de medir o sucesso de projeto.

Os autores Müller e Turner (2007b) desenvolveram uma medida composta de critérios de sucesso, levando em consideração equipe de projeto, fornecedores, clientes, tecnologia, negócios e critérios autodefinidos (critérios específicos), demonstrados na Tabela 02. Tal perspectiva trabalha uma visão mais alinhada com os fatores de sucesso e com o reconhecimento imediato após o final do projeto (Westerveld, 2003), colocando o foco mais no sucesso deste do que no sucesso estratégico para a organização.

Os trabalhos de Müller e Turner (2007b) concentram-se no sucesso que é medido ao final do projeto, de modo que as mudanças feitas no escopo, no prazo ou no custo durante o projeto, ou mesmo na importância relativa dos critérios de sucesso, serão acumuladas no resultado de avaliação dos projetos.

Dessa forma, muito da ação direta do gerente de projeto reflete nos resultados alcançados, sendo uma forma eficiente de medir a influência do gerente de projeto no resultado alcançado (Turner & Müller, 2005).

Tabela 2 - Critérios de sucesso em Projeto

<b>Critérios de sucesso em projeto</b>	<b>Área de resultado</b>	<b>Explicação</b>
<b>Satisfação do usuário</b>	Apreciação por parte do usuário	Os usuários estão preocupados com sua influência geral no projeto e na funcionalidade do produto.
<b>Requisitos dos usuários</b>		
<b>Satisfação dos fornecedores</b>	Apreciação dos parceiros contratantes	Os parceiros e contratantes tentam obter lucro do projeto. Eles também estão preocupados em conquistar novos pedidos e possibilidades de aprendizado.
<b>Satisfação da equipe</b>	Apreciação pelo pessoal do projeto	A equipe do projeto está preocupada em alcançar seus objetivos pessoais, bem como uma boa atmosfera de trabalho.
<b>Satisfação de outros stakeholders</b>	Apreciação pelas partes interessadas	As partes interessadas diretamente envolvidas no projeto têm grande influência. Por exemplo, grupos ambientalistas, cidadãos e agências governamentais. Essas partes gerenciam interesses específicos.
<b>Custo, tempo e qualidade</b>	Resultados do projeto	É o triângulo de ferro original do projeto, uma vez que quase todos os projetos terão restrições específicas em custo, prazo ou em qualidade da entrega.
<b>Satisfação do cliente</b>	Apreciação pelo cliente	O cliente inicia o projeto para atender a uma demanda específica, como os aspectos e os fatores que o cliente valoriza ao jogar o sucesso do projeto.
<b>Atendimento ao objetivo</b>		
<b>Negócios recorrentes</b>		
<b>Outros critérios definidos</b>		
	Critérios específicos	Outros critérios definidos para cada projeto.

Adaptado pelo autor, baseado em Turner e Müller (2005) e Westerveld (2003).

Nessa visão, a aceitação do cliente refere-se ao estágio final do processo de implementação. Nesse momento, a eficácia final do projeto pode ser determinada, dado que o sucesso nas outras etapas do processo de implementação e a comunicação com o cliente/patrocinador já indicam que este aceitará o projeto resultante (Müller & Turner, 2010).

Entretanto a medição de projeto vem evoluindo com o desenvolvimento da literatura científica, na qual, antes, tinha-se atendimento ao cronograma, implantação e qualidade como um conjunto de métricas mais comum (Atkinson, 1999), hoje, o sucesso de projeto abrange muitas perspectivas e incertezas, essas incertezas vão desde o período que está sendo avaliado e também do tipo de projeto que é avaliado, bem como das métricas acordadas (Pinto et al., 2022).

Assim, medir sucesso nos projetos continua a ser central na implantação da estratégia organizacional, no entanto é necessário avaliar o sucesso dos projetos considerando as entregas que estão além da gestão de projeto, como sucesso comercial, satisfação das partes interessadas,

sustentabilidade, entre outras (Pinto et al., 2022), isso sem esquecer as mudanças e riscos ambientais que podem impactar indicadores e expectativas pré-acordadas (Aaltonen & Kujala, 2016).

Também, é necessário reforçar que a influência do time de projeto e do gerente de projeto no resultado estratégico da organização é limitada, logo, por mais que a participação do gerente de projeto e sua equipe seja valiosa, a responsabilidade do sucesso do negócio deve ser endereçado ao cliente e usuário do resultado final do projeto (Zwikael & Meredith, 2021).

Mas uma vez, aqui não se está desqualificando a importância da medição dos efeitos estratégicos e a longo prazo do projeto para organização, mas reforçando que, para esta pesquisa científica, faz sentido a medição mais imediata do sucesso do projeto, nos mesmos termos defendidos por Muller e Turner (2007b).

Assim, foi considerado neste artigo que um projeto de sucesso é aquele que, sob a ótica do gerente de projeto, equipe de projeto e patrocinador, atingiu os critérios de eficácia, além de ser valorizado pelos *stakeholders* internos e externos, por isso é aceito e usado pelos clientes aos quais o projeto se destina (Maqbool et al., 2017; Müller & Turner, 2007b, 2010b; Pinto & Slevin, 1987; Turner & Müller, 2005; Westerveld, 2003).

## LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança pode ser reconhecida como o uso sábio do poder (Bennis & Nanus, 2012), sendo que, mediante o exercício da liderança, pode-se conduzir os liderados a objetivos organizacionais (Burns, 2012). Para Morgan (1996,), a liderança deve ser compreendida como a influência e a habilidade de definir a realidade para os demais mantendo a racionalidade da organização.

Porém, para que a liderança seja exercida, não basta a capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la, também é necessário que exista envolvimento pessoal (Thamhain, 2012). Ainda os autores Gardner e Stough (2002) ressaltam que líderes se devem preocupar em serem inspiradores e motivadores e intelectualmente estimulante para que as atividades de liderança impulsionem e estimulem as atividades em equipe.

Para Burns (2012), o líder deve ser capaz de inspirar seguidores para alterar as suas expectativas, percepções e motivações para trabalhar em objetivos comuns, sendo um determinante do sucesso, pois fornece visão e capacidade de lidar com as mudanças (Kotter, 1999), Burns (2012) ainda completa que os liderados sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder e por causa das qualidades do líder estão dispostos a trabalhar mais do que o inicialmente esperado.

O conceito de liderança não é novo na literatura de administração, remonta a teoria do grande homem proposta pelo ensaísta e historiador Carlyle, em 1841. Carlyle, nesta obra, defende que são os atributos inatos e são as grandes inspirações que fazem os líderes, no entanto é importante destacar que esse conceito foi contrastado pelas ideias de que há fatores além dos atributos individuais do líder.

Ainda dentro do conceito de atributos inatos, porém com o avanço da administração científica, Allport, já na década de 1930, propôs a teoria dos traços de personalidade, argumentando que as características de liderança são inerentes ao indivíduo e, portanto, a liderança não pode ser aprendida. Em contraste, as teorias comportamentais concentravam-se nos aspectos comportamentais do líder, incluindo a identificação dos estilos de liderança, como demonstrado por Lewin, Lippitt e White, em 1939, sendo que esses autores sustentavam que a liderança poderia ser ensinada, e que o líder se poderia adaptar a diferentes situações graças ao seu estilo de liderança.

Em relação aos estilos de liderança, é importante destacar os trabalhos de autores como Vroom (1964), em seu livro “Work and Motivation”, que discute as bases para a liderança baseada na contingência, para o qual, o comportamento do líder deve adaptar-se para motivar os empregados de diferentes formas, ainda Adams (1963) e House (1971) escreveram livros na mesma direção, assim esses autores foram conhecidos pela apresentação em seus estudos da liderança de equipe como recompensa contingente.

Um conceito que se destacou foram as aplicações das teorias comportamentais com os autores Blake e Mouton (1966), eles analisaram o comportamento do líder e introduziram o *Grid* Gerencial (Figura 3), também conhecido como *grid* de liderança. Esse *grid* é uma matriz que ilustra as possíveis ações de um líder baseadas em duas dimensões: ‘às pessoas’ e ‘à produção’. No *Grid* Gerencial de Blake e Mouton (1966), o primeiro bloco é voltado para a produção com foco em resultados como lucros, desempenho, eficiência e quantidade produzida. O segundo bloco é voltado para as pessoas, cuja obtenção de resultados é baseada em confiança, apoio, compreensão, simpatia e preocupação com os subordinados.



Figura 3 - Grid gerencial



Fonte: Blake e Mouton (1966, p. 13).

O *Grid Gerencial* introduziu diversas variações e combinações em uma representação gráfica bidimensional dos estilos de liderança. No entanto o *Grid* não considerava fatores situacionais, sendo que para Fiedler (1964) quando tratamos de liderança a realidade de ontem é a incerteza de hoje, sendo assim, o líder deve identificar o cenário e adaptar o seu estilo de liderança ao que melhor se adapta a situação. Neste cenário contingencial, a relação entre capacidade do líder, liderado e complexidade da tarefa é que deveria estruturar a forma de poder e autoridade do líder.

Já Blanchard e Hersey (1974) introduziram alterações no modelo de liderança contingencial proposta por Fiedler (1964). Mantendo que a liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação, mas propondo que o líder deve saber agir de maneira harmônica em cada situação e não existe única ou a melhor forma de liderar

Propondo não mais um cenário de completa incerteza, Blanchard e Hersey (1974) estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder (Figura 4) em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do empregado (relacionamento). Surgiram,

então, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto.

Figura 4 - Os quatro estilos de comportamento do líder



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 187).

Dessa forma, a liderança situacional entende que não há nada de absoluto nas organizações, e tudo é relativo. Sendo assim, o aspecto mais intrigante da teoria situacional é a confiança de que não há um estilo de liderança que seja melhor do que o restante, tudo depende da situação. Além de que, os estilos de liderança podem ser utilizados de maneira primária, apenas um estilo, ou de maneira secundária, conjugando dois estilos ao mesmo tempo (Hersey et al., 1979).

Dentre os estilos de liderança é possível reconhecer uma gestão passiva com baixa interferência, cujo líder engaja o liderado em suas tarefas considerando o poder que aquele tem de garantir a compensação, caso atinja as metas estabelecidas (Bass, 1990) – definição conhecida como liderança transacional; Strang (2011) propõe como sendo um processo de intercâmbio entre o líder e os membros da equipe, pelo qual o esforço dos seguidores é recompensado com uma promessa de reconhecimento e/ou remuneração, e muitas vezes a falha pode resultar em punição.

Por fim, a liderança transacional está atrelada ao controle, obediência, autoritarismo, hierarquia e concentra-se muito mais em tarefas do que nas pessoas (Aga, 2016) – liderança transacional é caracterizada também por uso de poder, obediência, transação ou intercâmbio por meio de barganha, troca de favores e recompensas (Yang et al., 2014). Uma visão alternativa que se observa na literatura é o estilo de liderança transformacional, que se caracteriza pela figura inspiradora do líder que provoca uma satisfação emocional nas equipes, aumentando seu comprometimento e motivação por resultados (Burns, 2012).

A liderança não é nada se não estiver conectada a um propósito, assim um líder não deve ser qualificado pela pressão que faz sob seus liderados, mas sim pela capacidade de gerenciar expectativas e promover mudanças sociais na equipe para alcançar o sucesso nas organizações (Burns, 2012). Todavia, para que a liderança seja exercida, não basta a capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la, de igual modo, é necessário que exista envolvimento pessoal e emocional (Thamhain, 2012).

Considerando essa conexão, tem-se que a liderança transformacional, geralmente, caracterizada com quatro fatores principais: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Bass, 1990). Com isso, a liderança transformacional aumenta o desempenho contextual no nível da equipe e no nível individual (Tabassi et al., 2017). Além do mais, os líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados ao projeto para inspirar e motivar seus liderados (Ding et al., 2017).

Logo, quando se entende que um líder pode ser mais eficaz buscando novas maneiras de interagir com os subordinados, por conseguinte, pode-se considerar que o estilo de liderança possa ser encarado como uma ferramenta do gestor para este fim (Turner & Müller, 2005). Conquanto haja literatura ampla sobre estilos de liderança no que concerne aos estudos organizacionais, Turner e Müller (2005) entendem que há, na literatura de projetos, uma base sólida para o uso dos estilos de liderança transformacional, apesar de alguma discussão, e esta tese também se posiciona nesta direção, valorizando a inspiração e acolhimento emocional do líder transformacional.

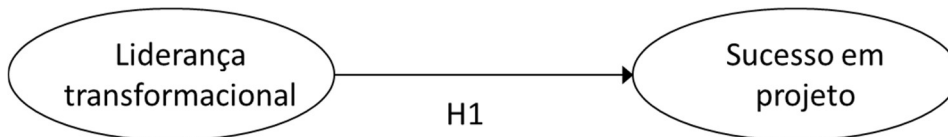
Outro ponto, Bass (1990) descreve que um melhor uso da liderança transformacional pode ser em curtos períodos, e isso também se encaixa na gestão de projeto, pois a dinâmica de trabalho por entrega, no projeto, reflete essa entrega com datas programadas e geralmente mais curtas com a gestão convencional, ainda na maioria das vezes, também possui baixa interação prévia entre as equipes, o que evita a criação do líder “herói” que tudo sabe e revolve junto de seus pares e subordinados (Bass, 1990).

Entende-se, aqui, que isso se deve a natureza transitória do projeto, pois a cada novo projeto atribuído, uma nova equipe é formada, e o gerente de projeto necessita novamente do uso das emoções para criar pontes e facilitar os relacionamentos (Doan et al., 2020). Com isso, pode-se esperar que gerentes de projetos se comportam de forma transformacional buscando o aumento de desempenho no nível da equipe e no nível individual (Tabassi et al., 2017). Ademais, os líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem ao

senso de pertencimento dos subordinados ao projeto para inspirar e motivar seus liderados (Ding et al., 2017), dessa ótica, emergiu a primeira hipótese desta pesquisa:

*H1 = Gerentes de projetos transformacionais impactam no sucesso dos projetos.*

Figura 5 – Hipótese 01



Fonte: Próprio autor 2023

### 3.2.2 Narcisismo

O termo narcisismo foi colocado sob holofote por Freud, em seu trabalho "Introdução ao Narcisismo" (1914), o próprio Freud atribui a alcunha do termo a outros autores, mas é inegável que, na literatura médica, seus trabalhos são as referências básicas, assim o termo faz referência a um poema grego que descreve um jovem de extrema beleza que, ao ver seu reflexo em um lago, acabou morrendo à beira d'água, restando incapaz de parar de contemplar sua própria beleza.

Foi, neste trabalho "Introdução ao Narcisismo" (1914), que Freud desenvolveu a teoria do narcisismo que viria a ser publicada, assim ele descreve o conceito de narcisismo como uma fase normal do desenvolvimento psicológico, na qual a criança se concentra exclusivamente em si mesma e em suas próprias necessidades, porém espera-se que, em uma fase adulta, esse comportamento dissipe-se – ou ao menos reduza o suficiente para permitir a convivência normal em sociedade (Associação Americana de Psicologia [APA], 2014).

Casos patológicos de narcisismo como descritos por Freud, em seus trabalhos, seguem um protocolo rígido de identificação que pode ser aplicado por psicólogos, esses casos precisam de acompanhamento e denotam sofrimento social ao paciente (APA, 2014), porém é de se esperar que nem todos os casos de narcisismo atinjam características patológicas, ainda mesmo que pontuem alto nas escalas e protocolos, é necessário que represente sofrimento para o paciente para ser considerado um caso patológico, assim é possível que muitos líderes que pontuem alto nas escalas estejam em condição de levar uma vida normal e produtiva (Miller & Campbell, 2010).

Trabalhando com esta dualidade do narcisismo na liderança, autores como Rosenthal e Pittinsky (2006) buscaram posicionar seus trabalhos entendendo as motivação da liderança na

busca do poder e como líderes narcisistas reagem a esse estímulo; aduzem Wallace e Baumeister (2002) que a possibilidade de narcisistas serem atraídos por posições em que a pressão por resultados e a complexidade das interações estejam presentes, ainda que os dados dessa pesquisa não apresentem evidências de desempenho superior dos narcisistas (nem inferior).

Nessa vertente, Ong et al. (2016) relatam que profissionais narcisistas foram identificados como líderes dentro do grupo porque suas atitudes visionária e propensão ao risco se destacavam no grupo inicial (Roberts et al., 2018), mas, no recorte temporal que trouxe a pesquisa, essa diferença se dissolve no tempo, pois líderes que buscam poder dentro do grupo costumam construir sua reputação no longo prazo (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Ainda Ong et al. (2016) individuaram que as percepções dos seguidores sobre a eficácia dos líderes narcisistas podem ser explicadas pela exibição dos comportamentos de liderança transformacional dos narcisistas, porém os próprios autores levantam que a falta de habilidades emocionais do líder pode ser a razão da dissolução da admiração pelos liderados, fato necessário à liderança carismática (Burns, 2012).

Em outras palavras, líderes narcisistas que são capazes de moderar seu narcisismo com habilidades emocionais são vistos como mais eficazes por seus subordinados (Gavinet al., 2017), mesmo mantendo ainda um perfil associado à imodéstia, domínio interpessoal, auto-absorção, insensibilidade e manipulação (Burgmer et al., 2021), em ambientes com alta pressão e resultados rápidos, líderes que podem atenuar os efeitos negativos do narcisismo tendem a beneficiar-se dos efeitos positivos (Roberts et al., 2018; Zhang et al., 2022).

Os líderes transformacionais, comumente, apresentam uma visão otimista e grandiosa do projeto, contudo Chatterjee e Hambrick (2007) afirmam que essa visão otimista é incompleta, pois líderes para serem considerados visionários requerem apresentar uma constante de objetivos ao longo do tempo, e essa visão persistente pode falhar quando os líderes se mostram narcisistas, ainda a face grandiosa do narcisismo pode tornar-se uma preocupação particular das organizações, pois o excesso de confiança e a falta de sensibilidade à crítica pode levar a decisões desastrosas (Miller & Campbell, 2010).

Essa relação entre liderança transformacional e armadilha narcísica foi levantada por Burns (2012) já na publicação inicial em 1978, reconhecendo a relação entre líder transformacional/carismático e o risco que o narcisismo pode representar, Rosenthal e Pittinsky (2006) também reforçam este ponto descrevendo a liderança carismática na interseção do líder individual, da situação e dos seguidores, visto que os liderados seguem o líder em uma

“missão”, o que pode representar pouco questionamento e idolatria ao líder, desse contexto, surgiu a segunda hipótese deste estudo.

*H2: Gerentes de projetos transformacionais implicam na percepção de líderes narcisistas dentro dos projetos.*

Projetos são ambientes temporários e dinâmicos pela própria definição, assim se espera que líderes utilizem da influência social e emocional para reduzir as barreiras de formação de equipe (Rezvani & Khosravi, 2019). Autores como Greaves et al. (2014), por sua vez, estudaram narcisismo da formação da liderança, indicando que esse comportamento está relacionado à baixa autoestima das equipes e que aumenta a chance de fracasso em ambientes como o de projeto, pois os líderes não são devidamente advertidos dos problemas à frente.

Para Schreyer et al. (2021), o narcisismo mostrou-se relevante na opção pelo estilo de liderança transformacional, entretanto é preciso considerar que o narcisismo, manipulação e psicopatia podem direcionar líderes a inspirar ou estimular suas equipes na busca de resultados individuais em detrimento aos resultados da organização, e assim se apresentou a terceira hipótese.

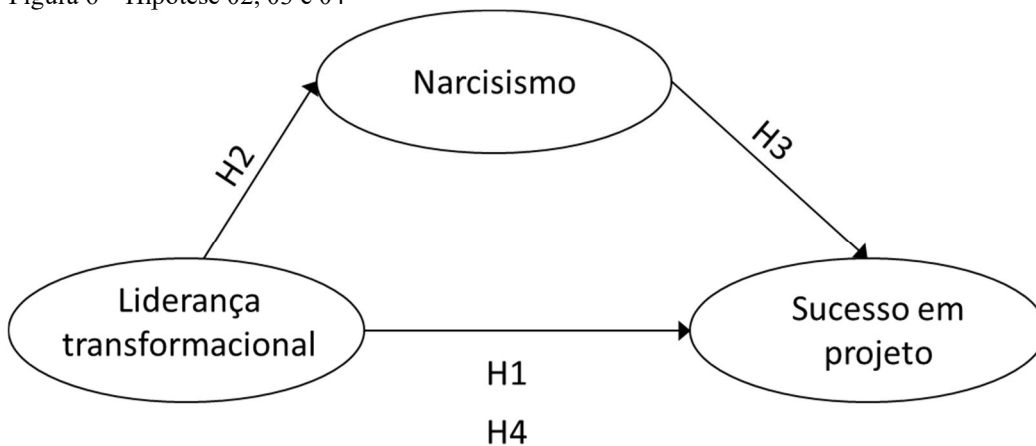
*H3: Gerentes de projetos narcisistas impactam no sucesso dos projetos.*

Dessa maneira, narcisistas parecem prosperar em ambientes competitivos, nos quais a pressão por resultado imediato e a rápida resposta a problemas complexos são valorizadas (Roberts et al., 2018), ambientes nessas condições, quase sempre, proporcionam visibilidade para a conquistar a admiração dos outros e permitem provar seus pontos de vista, indiferente de considerar sua evolução pessoal (Wallace & Baumeister, 2002).

Entretanto essa mesma capacidade de estimular, motivar, se associada ao perfil mais sombrio da liderança transformacional, pode impactar no resultado do projeto, sendo que narcisismo, manipulação e psicopatia podem direcionar líderes a inspirar ou estimular suas equipes na busca de resultados individuais em detrimento aos resultados da organização (Schreyer et al., 2021); como reflete a quarta hipótese:

*H4: O sucesso atingido pelos gerentes de projeto pode ser mediado total ou parcialmente pelo narcisismo percebido do líder.*

Figura 6 – Hipótese 02, 03 e 04



Fonte: Próprio autor 2023

### 3.2.3 Inteligência emocional em grupos (IEG)

A inteligência emocional das equipes de projeto impacta diretamente nas ações do gerente de projeto (Cavaletti et al., 2021; Clarke, 2010a; Maqbool et al., 2017; Trothet al., 2012), desse modo, os líderes precisam entender tanto as suas emoções quanto as dos seus liderados (Goleman, 1998), pois sua eficiência na liderança será proporcional à capacidade de entender e provocar mudanças emocionais (Mayer et al., 1990). Quando é ainda avaliado o cenário dentro de um projeto, a capacidade de usar as emoções como um atalho no estabelecimento de confiança e na criação de canais de comunicação pode ser um diferencial ainda mais significativo (Cavaletti et al., 2021).

Esse conceito de inteligência como uma habilidade, expresso dentro do conceito de tarefas (capacidade), surgiu com Gardner (1983), porém o mesmo defendia que a inteligência não deve ser encarada como uma entidade física, com métricas definitivas, mas como um construto formado por várias dimensões e métricas indiretas que se podem sobrepor. Sendo que esse mesmo conceito dimensional e relacional estava presente em um trabalho posterior de Cantor e Kihlstrom (1987), avaliando a habilidade das pessoas em se relacionar e influenciar.

Portanto, influenciados pelo conceito de inteligência interpessoal de Gardner (1983), pelo conceito de inteligência social atualizado por Cantor e Kihlstrom (1987) e pelo pensamento construtivo e as teorias das emoções de Epstein (1984), os autores Salovey e Mayer (1990, 188) reuniram em um mesmo corpo de pesquisa a inteligência emocional como “o subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade de monitorar os sentimentos e emoções de alguém e de outros, discriminar entre eles e usar essas informações para orientar o pensamento e ações”.

Dessa maneira, Salovey e Mayer (1990) evidenciaram a importância de estudar como pessoas avaliam e comunicam as emoções, assim definiram a inteligência emocional como a

capacidade de monitorar o humor e temperamento de outras pessoas e utilizar este conhecimento para prever o seu comportamento futuro; ainda no mesmo trabalho, Salovey e Mayer (1990) identificaram que a inteligência emocional recorria a quatro domínios:

- a. Percepção das emoções, inclui habilidades envolvidas na identificação de sentimentos por estímulos: através da voz ou expressão facial, por exemplo, a pessoa que sobressai nessa habilidade percebe a variação e mudança no estado emocional de outra, também Salovey e Mayer (1990) e associaram a percepção à empatia, definida como a capacidade de entender sentimentos alheios e revivê-los pessoalmente.
- b. Uso das emoções, implica a capacidade de empregar as informações emocionais para facilitar o pensamento e o raciocínio, influenciar pessoas e afetar o humor as pessoas a sua volta.
- c. Entender emoções é a habilidade de captar variações emocionais nem sempre evidentes até em estímulos visuais, sendo que muitas das comunicações emocionais são não verbais e, na sua maioria, sutis; e as pessoas devem perceber as emoções nos outros antes da empatia ocorrer (Mayer et al., 1990).
- d. Controle (e transformação) da emoção, o aspecto mais habitualmente identificado da inteligência emocional é a capacidade de aproveitar as próprias emoções e as emoções dos outros como componentes da estratégia de solução de problemas.

Com o pioneirismo de Salovey e Mayer (1990), outros modelos de inteligência emocional surgiram, como, por exemplo, o modelo de Bar-On e Parker (2000) que define a inteligência emocional como “uma variedade de capacidades não cognitivas, competências e habilidades que influenciam a capacidade de ter sucesso em lidar com demandas ambientais e pressões”; no desenvolvimento deste modelo e escala de medição, Bar-On e Parker (2000) ampliam um pouco mais o conceito da inteligência emocional e tratam-na como “inteligência emocional e social”.

Para Bar-On (2006, p 3), a inteligência socioemocional pode ser descrita como:

[...] um conjunto multifatorial de emoções inter-relacionadas e competências sociais, habilidades e facilitadores que influenciam a capacidade de reconhecer, entender e gerenciar emoções, se relacionar com os outros, se



adaptar às mudanças e resolver problemas de natureza pessoal e interpessoal, e lidar eficientemente com as demandas, desafios e pressões.

Sendo que, quando tratada como capacidade, a inteligência emocional poderia ser aprendida e desenvolvida (Clarke, 2010c).

Reforçando que a inteligência emocional não substitui a capacidade intelectual, mas sim a complementa, gerentes que possuem alta capacidade intelectual tomam melhores decisões para si mesmo, ainda mais quando eles provam que estão mais conscientes das condições emocionais das suas equipes, pois podem alinhar suas decisões de forma a torná-las benéficas a sentimentos e emoções dos colegas e subordinados (Fareed et al., 2021).

Ainda, gerentes que percebem as emoções dos membros da sua equipe podem proporcionar mais momentos positivos no grupo, por conseguinte, criando um contágio emocional, o que pode criar mais coesão das equipes e reduzir conflitos pessoais, pois líderes, em um ambiente positivo, são capazes de inspirar suas equipes a atingirem melhores resultados (Mindeguia et al., 2021), sendo que, em ambiente desfavoráveis, a falta de habilidade emocional pode atrasar a percepção dos problemas e reforçar a crença na infalibilidade da equipe (Stein, 2013).

Todavia não se deve ignorar que a capacidade emocional pode estar presente em algum grau também nos liderados, cuja interação com o líder pode potencializar os efeitos positivos relatados, por isso não basta avaliar o resultado de inteligência emocional da liderança para entender o resultado da organização, é necessário entender os comportamentos emocionais dos líderes e liderados (Li et al., 2016). Isso significa que a capacidade emocional do líder, sozinha, pode afetar de forma limitada o desempenho; a inteligência emocional é uma habilidade que, apesar de individual, deve ressonar no grupo para que um melhor desempenho seja atingido (Krn & Séllei, 2021).

E isso não se trata somente de acolhimento emocional, os autores Metcalf e Benn (2013) destacam que engajar emocionalmente suas equipes é essencial para motivar seus membros na busca de uma solução para problemas complexos, pois as emoções atuam como uma conexão entre a cognição complexa e a motivação; mesmo porque liderar é interagir com grupos humanos – e não há interações humanas sem a presença de emoções (Sunindijo & Zou, 2013).

Por conseguinte, é de se esperar que, em um ambiente organizacional, diferentes comportamentos dos líderes resultem em diferentes ambientes organizacionais; sendo que ambientes nos quais existe a presença alta de inteligência emocional, esses times apresentam

bom humor, um melhor acolhimento e uma cultura mais democrática, que se reflete em um alto engajamento (García et al., 2018; Stanislavov & Ivanov, 2014).

Assim, na interação de gerentes, membros e patrocinadores do projeto, uma inteligência emocional coletiva é esperada, sendo que Druskat e Wolff (2001) definem IEG como "a capacidade de um grupo desenvolver um conjunto de normas que gerenciam processos emocionais" (Druskat & Wolff, 2001, p. 133). Esse conjunto de normas são os comportamentos e experiências que o grupo compartilha e ele definirá seu comportamento emocional dentro deste grupo (Wolff et al., 2002).

Posto isso, a IEG pode ser entendida como a capacidade de contágio emocional cujos líderes transmitem suas emoções e potencializam sentimentos positivos entre seus seguidores (Mindeguia et al., 2021). Vale ressaltar que esse impacto não se dá somente nos liderados, reflete também na alta direção, na relação com parceiros de negócios e apresenta reflexo na cultura organizacional.

Faz-se fundamental perceber que, quando se assume um nível de inteligência emocional do grupo, a referência é, em primeira instância, ao modelo reflexivo, em complemento ao modelo individual. Para Mayer e Salovey (1995), no nível emocional consciente, essa construção é acompanhada intencionalidade, estendida a tentativas para entender, definir, influenciar as emoções dos membros de um grupo; assim os membros do grupo buscam construir juntos um empreendimento social com interações contínuas e satisfatórias.

Neste modelo construído, os indivíduos monitoram reflexivamente emoções experienciadas, avaliam a qualidade dessas emoções, e propõem-se a regular, buscando o modelo de "a felicidade deve ser otimizada ao longo da vida" (Mayer & Salovey, 1995, p. 198), claro que não há uma resposta objetiva para o que deve ser experienciado e sentido, e este pode ser considerado um problema intelectual complexo, em que várias respostas corretas fazem sentido e são influenciadas pelo contexto.

Por isso, quando membros do grupo avaliam essas experiências, praticam a regulação em interações contínuas e satisfatórias, que buscam definir essas experiências em algumas dimensões essenciais (Mayer & Salovey, 1995), sendo elas principalmente:

- Clareza mede o quão claramente alguém entende o seu estado emocional e de seu grupo, a clareza correlaciona-se com ambientes agradáveis e desagradáveis e, como consequência, tende a jogar pessoas e lugares como mais positivos quando é agradável (Mayer & Salovey, 1995).
- Atenção é uma segunda dimensão na experiência emocional em grupo, sendo ela quanta atenção as pessoas prestam ao estado emocional próprio e de seus

colegas. Uma alta atenção ao ambiente correlaciona positivamente com autoconsciência individual e empatia com o grupo (Mayer & Salovey, 1995).

- Reparação, por fim, tem-se a dimensão da reparação na qual se espera que pessoas moderadamente infelizes tentem melhorar o seu humor, (Isen & Daubman, 1984). A reparação correlaciona-se positivamente com o otimismo (Mayer & Salovey, 1995) e negativamente com a depressão, sugerindo que apenas pessoas moderadamente infelizes tentam melhorar o seu humor. e que indivíduos muito deprimidos podem abrir mão de fazê-lo (Mayer & Salovey, 1995).

Por isso é necessário certa clareza sobre as emoções do grupo, prestando atenção aos seus contextos e gatilhos, para aplicar a reparação a fim que atingir níveis mais adequados de satisfação, reconhecendo que a discriminação entre sentimentos positivos apropriados e inadequados é provavelmente uma tarefa intelectual desafiadora (Mayer et al., 1992), porém há dados que a orientação da gestão de projetos não é a busca da felicidade máxima individual, mas sim resultados organizacionais positivos, então, considerando que emoções mais adequadas são as que apresentam melhor sucesso nos projetos.

Por fim, a estrutura tripartida do modelo de regulação de emoções tem sua escala original publicada por Salovey et al. (1995), sendo a mesma adaptada por Aritzeta et al. (2020) para avaliação de comportamento de grupo, sendo que replicou a estrutura original e atingiu valores de  $R^2$  similares a outras escalas similares.

Em contrapartida, Judge et al. (2006) avaliaram o comportamento narcisista de líderes excepcionais, e argumentam em favor de uma relação entre o narcisismo e as percepções de liderança dos seguidores, porém, como já identificado por Bass e Avolio (1994) e até mesmo por Burns (2012), essa percepção de liderança pode deteriorar-se com o tempo se não houver uma consideração adequada do líder, e essa consideração pode ser providenciada pela inteligência emocional do líder.

Nesse sentido, Ong et al. (2016) identificaram que as percepções dos seguidores sobre a eficácia dos líderes narcisistas podem ser explicadas pela exibição dos comportamentos de liderança transformacional dos narcisistas, porém os próprios autores levantam que a falta de habilidades emocionais do líder pode ser a razão da dissolução da admiração pelos liderados, fato necessário à liderança carismática (Burns, 2012).

Desse modo, mais que a inteligência emocional individual, a inteligência emocional do grupo pode apoiar o líder na gestão dos impulsos narcisistas. Mindeguia et al. (2021) estudaram a inteligência emocional do grupo como mediadora entre liderança transformacional e coesão

das equipes, confirmando que a inteligência emocional percebida no grupo, não só individualmente, pode explicar a maneira como um líder transformacional impacta no grupo.

Portanto, mesmo mantendo ainda um perfil associado à imodéstia, domínio interpessoal, auto-absorção, insensibilidade e manipulação (Burgmer et al., 2021), em ambientes com alta pressão e resultados rápidos, líderes que se podem aproveitar de uma inteligência emocional do grupo atenuam os efeitos negativos do narcisismo, assim tendendo a beneficiar-se dos efeitos positivos (Roberts et al., 2018; Zhang et al., 2022), e desse fator tem-se a quinta hipótese.

*H5: A inteligência emocional das equipes de projeto pode moderar positivamente o efeito mediador entre o gerente de projeto narcisista e o sucesso do projeto.*

Em um estudo sobre inteligência emocional do líder, Maqbool et al. (2017) demonstram que a inteligência emocional e as ações transformacionais do líder estão conectadas, e Harichan (2022) também aponta essa conexão e, ainda de forma mais incisiva, argumenta uma correção entre inteligência emocional e liderança transformacional.

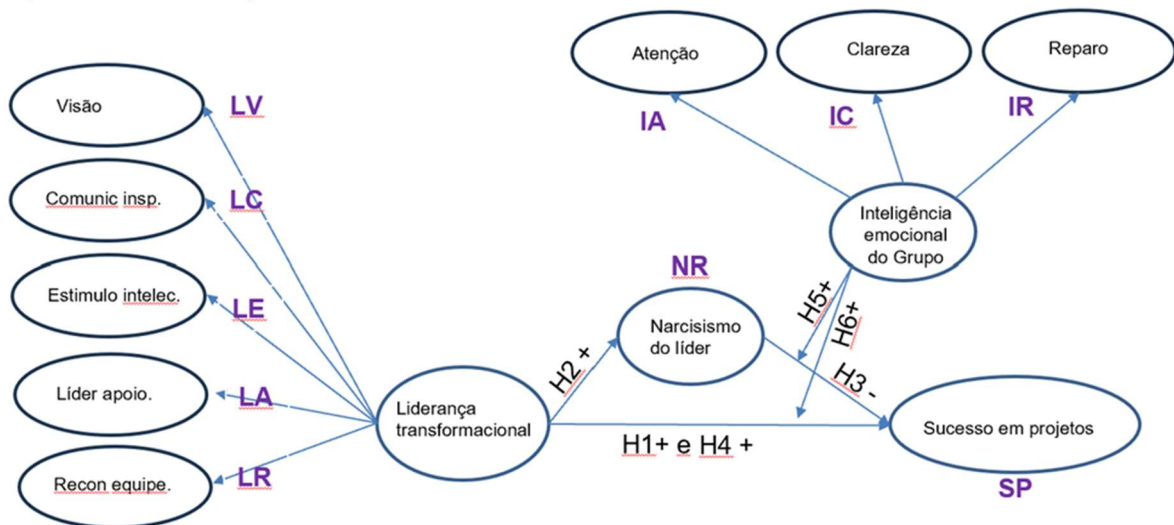
Também vale destaque para Gorgens-Ekermans e Roux (2021), que buscaram conectar inteligência emocional e liderança transformacional em um modelo multifatorial, os resultados confirmaram que três caminhos entre as competências de inteligência emocional afetam as características de liderança transformacional – a gestão de relacionamento impacta na influência idealizada, a autogestão das emoções impacta na inspiração e motivação e consciência social impacta na consideração individualizada.

Mindeguia et al. (2021), por sua vez, estudaram a inteligência emocional do grupo como mediação entre liderança transformacional e coesão das equipes, confirmando que a inteligência emocional percebida no grupo, não só individualmente, pode explicar a maneira como um líder transformacional impacta no grupo, por fim, dessa perspectiva, deu-se a sexta hipótese:

*H6: A inteligência emocional das equipes de projeto pode moderar positivamente a influência do gerente de projeto transformacional e o sucesso em projeto.*

Assim na Figura 07, destaca-se o modelo completo:

Figura 7 - Modelo completo



Fonte: Próprio autor 2023

### Resumo das hipóteses

*H1: Gerentes de projetos transformacionais impactam no sucesso dos projetos.*

*H2: Gerentes de projetos transformacionais implicam na percepção de líderes narcisistas dentro dos projetos*

*H3: Gerentes de projetos narcisistas impactam no sucesso dos projetos*

*H4: O sucesso atingido pelos gerentes de projeto pode ser mediado total ou parcialmente pelo narcisismo percebido do líder*

*H5: A inteligência emocional das equipes de projeto pode moderar positivamente o efeito mediador entre o gerente de projeto narcisista e o sucesso do projeto*

*H6: A inteligência emocional das equipes de projeto pode moderar positivamente a influência do gerente de projeto transformacional e o sucesso em projeto*

### 3.3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo utilizou uma *survey* com praticantes de projeto como método de pesquisa para coletar dados relevantes e obter suporte na resposta à questão de pesquisa proposta, o quanto a inteligência emocional do grupo pode suportar um líder transformacional, mesmo que narcisista, para atingir o sucesso em um projeto?

Para analisar as hipóteses formuladas, foram utilizadas as ferramentas de MME-SEM com o auxílio da mediação moderada. Essa abordagem permite investigar o relacionamento casual entre variáveis independentes e dependentes, identificando se o efeito de uma variável independente é influenciado por níveis diferentes de uma variável moderadora.

Para que as ferramentas pudessem ser corretamente aplicadas, uma sequência de ações foram tomadas na direção de preparar as afirmativas para a consulta aos praticantes de projeto, como tradução e correção das escalas, um teste piloto foi realizado para testar a automação dos questionários “online” e também o se o entendimento dos participantes estavam coerentes com o objetivo da consulta, por fim validamos os dados e o modelo seguindo a recomendação de Hair et al. (2019), estes passos serão melhor detalhados nos capítulos a frente.

### 3.3.1 Definição e tradução das escalas

A partir dos construtos estabelecidos na fundamentação teórica, foram identificadas as variáveis independentes deste estudo: liderança transformacional, inteligência emocional das equipes e narcisismo, e a variável dependente resultado em projeto. Na Tabela 3, descreve-se suas origens e os construtos de medição.

Tabela 3 - Variáveis e suas origens

Variável/Origem	Tipo	Descrição	Trabalhos identificados
Liderança transformacional (Rafferty & Griffin's, 2004)	Independente	Escala reduzida de 15 itens, que descreve 5 dimensões: inspiração, comunicação, estimulação intelectual e reconhecimento pessoal de um líder sob a visão de seus liderados.	(Minaiet al., 2020; Monje-Amoret al., 2020; Vashdi et al., 2019)
Narcisismo do líder (Hochwarter & Thompson, 2012)	Independente	Escala de seis itens desenvolvida para medir narcisismo do líder percebido	(Hochwarter & Thompson, 2012; Zhang et al., 2022)
Inteligência emocional do grupo (IEG) (Aritzeta et al., 2020)	Independente	TEI com 9 itens tem uma estrutura de três fatores (Atenção, Clareza e Reparo), com relação com o desempenho organizacional.	(Mindeguia et al., 2021)
Resultado em projeto (Müller & Turner, 2010)	Dependente	Escala 9 itens, que mede o resultado de projeto em uma dimensão, bastante associada à percepção imediata dos participantes.	(Cavaletti et al., 2021; Maqbool et al., 2017; Müller & Turner, 2010)

Fonte: Próprio autor 2023

### 3.3.2 Tradução das escalas

Para realização da tradução das escalas, que se encontravam no idioma inglês, foi feito o procedimento de tradução e validação semântica proposta pelo *International Test Commission* (2017), onde um profissional de tradução, habituado com os temas de gestão de projeto, fez a tradução da língua inglesa atual dos questionários para a língua portuguesa (brasileira), e um profissional de tradução diferente fará a tradução reversa para a língua inglesa.

Os resultados das traduções foram comparados e sintetizados pelo pesquisador. As discrepâncias foram avaliadas e ajustadas pelo autor e por um gerente de projeto com formação em engenharia mecânica pela universidade de *Strathclyde* e mestrado em administração e negócios pela universidade de *Caledonian* ambas em Glasgow Reino Unido, sendo ele próprio de origem escocesa, portanto nativo no idioma inglês e radicado há mais de 10 anos no Brasil participando de projetos de infraestrutura de Óleo e gás,

No Tabela 05, temos as principais alterações.

Tabela 4 - Resumo das correções

Item	Tradução original	Item de revisão
1	Elogia-me quando faço um trabalho melhor do que a média	Me elogia quando faço um trabalho acima da média.
2	Diz coisas que deixam os funcionários orgulhosos de fazer parte desta organização	Diz coisas que deixam os funcionários orgulhosos de pertencer a essa organização.
3	Diz coisas positivas sobre a unidade de trabalho	Diz coisas positivas sobre o grupo de trabalho
4	Desafia-me a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras	Me desafia a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras
5	Tem ideias que me forçaram a repensar algumas coisas que nunca questionei antes	Tem ideias que me levam a repensar algumas coisas que nunca questionei antes
6	Comporta-se de uma maneira que considera minhas necessidades pessoais	Demonstra se preocupar com minhas necessidades pessoais
7	Reconhece a melhoria na minha qualidade de trabalho	Reconhece a melhora na qualidade do meu trabalho
8	Avalia com precisão as causas subjacentes ou raízes dos problemas de uma pessoa.	Avalia com precisão o motivo dos problemas de uma pessoa.
9	Sujeito oculto na escala de liderança de projeto	Por “o líder do projeto”
10	Sujeito “Meu chefe”	Por “o líder do projeto”

Fonte: Próprio autor 2023

A seguir, as afirmativas traduzidas e revisadas.

Tabela 5 - Afirmativas traduzidas

<b>Itens de Liderança Transformacional (LT)</b>	
Visão	O líder do projeto tem uma compreensão clara dos rumos do projeto
	O líder do projeto tem uma noção clara de como o projeto/entrega estará em cinco anos
	O líder do projeto não tem ideia de onde a organização está indo
Comunicação inspiradora	O líder do projeto diz coisas que deixam as equipes orgulhosas de pertencer a essa organização
	O líder do projeto diz coisas positivas sobre o grupo de trabalho
	O líder do projeto incentiva as pessoas a verem os ambientes em mudança como situações cheias de oportunidades
Estímulo intelectual	O líder do projeto me desafia a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras
	O líder do projeto tem ideias que me forçaram a repensar algumas coisas que nunca questionei antes
	O líder do projeto me desafiou a repensar algumas das minhas suposições básicas sobre o meu trabalho
Liderança de apoio	O líder do projeto considera meus sentimentos pessoais antes de agir
	O líder do projeto comporta-se de uma maneira que considera minhas necessidades pessoais
	O líder do projeto avalia os interesses das equipes e recebem a devida consideração
Reconhecimento da equipe	O líder do projeto faz elogio quando apresentamos um trabalho acima da média
	O líder do projeto reconhece a melhora na qualidade do trabalho da equipe
	O líder do projeto me elogia pessoalmente quando faço um trabalho excelente
<b>Itens Narcisismo da liderança (NR)</b>	
Narcisismo	O líder do projeto é uma pessoa muito egocêntrica
	O líder do projeto tem uma visão exagerada de si mesmo
	O líder do projeto se gaba de si mesmo para receber elogios dos outros
	O líder do projeto fará um favor desde que receba dois ou mais em troca
	O líder do projeto fará de tudo para me prejudicar para progredir
	O líder do projeto sempre tem que ser o centro das atenções, não importa o quê.
<b>Inteligência emocional do grupo (IEG)</b>	
Atenção	Na minha equipe, geralmente nos preocupamos com o que nossos colegas de trabalho estão sentindo
	Na minha equipe, somos capazes de descrever os nossos sentimentos
	Embora às vezes possamos nos sentir tristes, temos uma perspectiva positiva como equipe
Clareza	Geralmente sabemos como nossos colegas de equipe se sentem
	Embora possamos nos sentir mal, todos os membros da equipe tentam ter uma visão positiva.
	Na minha equipe, a maioria de nós sabe qual é o nosso estado de espírito a qualquer momento.
Reparo	Na minha equipe buscamos manter o bom humor
	Frequentemente levamos em consideração os sentimentos que nossos colegas de equipe podem ter
	Geralmente sei o que eu e meus colegas sentem em diferentes situações
<b>Sucesso em projeto (SP)</b>	
	O projeto foi concluído dentro do prazo previsto.
	O projeto foi concluído dentro do orçamento alocado.
	No projeto, atendemos as necessidades e exigências de qualidade dos clientes.
	O projeto foi capaz de alcançar a satisfação dos membros da minha equipe com o gerenciamento e desempenho geral do projeto
	O projeto foi capaz de gerenciar e satisfazer todas as partes interessadas do projeto com as entregas/resultados do projeto.
	O projeto foi capaz de atingir a satisfação dos usuários finais com os resultados/entregas do projeto.
	O projeto foi capaz de garantir a satisfação dos fornecedores envolvidos no projeto.
	O projeto foi capaz de atingir o objetivo do projeto.
	Estamos confiantes de que os projetos atingiram seus critérios de sucesso autodefinidos.

Fonte: Próprio autor 2023



### 3.3.3 Teste piloto e avaliação do questionário

Para aperfeiçoar o questionário, foi feito um teste piloto com respondentes selecionados pela facilidade de acesso, porém com um espectro escolar amplo. Os questionários foram enviados já no seu formato final dentro da plataforma *Google Forms* em condição de teste.

Primeiramente, o instrumento de pesquisa, com as afirmativas ainda em bloco, foi enviado para dez profissionais de gerenciamento de projeto, selecionados pela facilidade de acesso e disponibilidade imediata para responder ao questionário. Essa primeira rodada aconteceu no dia 03/06/2023.

Os respondentes foram orientados a responder aos questionários imediatamente após o recebimento do *link* pela plataforma de *e-mail*, indicando ainda se alguma questão havia causado alguma confusão ou se havia encontrado algum erro. Essas observações deveriam ser indicadas imediatamente no campo de observação abaixo da afirmativa. Nesse processo, foi avaliado o funcionamento do *link* e o tempo de resposta, que, mesmo considerando observações, não ultrapassou 30 minutos.

Após todos responderem ao questionário, foi feita uma breve entrevista pessoal com cada respondente, questionando sobre a dificuldade de acesso ao questionário, sobre a distribuição das afirmativas por página, sobre a capacidade de identificar a afirmativa reversa, bem como suas observações. O resumo das entrevistas é exposto a seguir (Tabela 07).

Tabela 7 - Correções nos testes.

Observação	Ações
Dificuldade de responder sobre o gerente de projeto em perguntas reflexivas.	As questões de LT passaram para 3ª pessoa.
Pequenos erros de português.	Corrigidos os erros apontados e feita uma nova revisão.
Questões IE3S e EC3 não eram obrigatórias.	Modificado no questionário.
As questões de controle permitiam múltiplas respostas.	Fechada em listas suspensas.
A afirmativa “O líder do projeto não tem ideia de onde a organização está indo” é reversa	Modificada para “O líder do projeto sabe para onde a organização, como um todo, está indo”
A afirmativa “O líder do projeto tem uma compreensão clara dos rumos do projeto” gerou dúvida na resposta	Foi modificado para “O líder do projeto tem uma compreensão clara dos rumos dentro do projeto”, feito para melhor clareza e avaliação de quem não tem formação específica em projeto, já que se trata de uma classe de respondente ampla
A afirmativa “estamos confiantes de que o projeto atingiram seus critérios de sucesso autodefinido”	Foi considerada muito vaga por 14 de 20 respondentes e não entendiam qual ponto do projeto deveriam avaliar, assim este item foi retirado do questionário.

Problemas de pontuação.	Corrigidos os problemas de pontuação.
-------------------------	---------------------------------------

Fonte: Próprio autor 2023

Com o objetivo de avaliar futuramente o método do erro comum, foram inclusas cinco questões retiradas da escala de desabilidade social. Os itens estão descritos na Tabela 8.

Tabela 8 - Itens de desabilidade social.

Item	Afirmativa
DES1	Eu nunca falei de propósito alguma coisa que tenha magoado alguém.
DES2	Eu não permito que outra pessoa seja responsabilizada pelos meus erros.

Fonte: Próprio autor 2023

Na qualidade de variáveis de controle, seguiu-se a recomendação de estudos anteriores (Cavaletti et al., 2021; Clarke, 2010a; Maqbool et al., 2017; Müller & Turner, 2010; Rezvani & Khosravi, 2019), buscando informações como idade, tipo de organização, experiência em gestão de projeto e posição dentro da organização. Devido ao Brasil ter proporções continentais, foi inclusa a separação por região. Por fim, foi inserida também a variável de controle da organização baseada em projeto ou orientada a projeto. Todas as respostas, descritas no Tabela 9, foram dispostas em lista suspensa, com separação preestabelecida.

Tabela 9 - Variáveis de controle.

Item	Afirmativa
Orientação	A empresa que você trabalha utiliza os projetos como meio para implantar a estratégia ou como objeto comercial?
Idade	Qual sua idade?
Experiência	Qual seu tempo de experiência profissional?
Setor	Qual setor da empresa que você trabalha?
Posição	No projeto que será referência para suas respostas, qual era sua posição?
Região	Qual sua principal região de atuação?

Fonte: Próprio autor 2023

### 3.4 MÉTODOS PROPOSTOS

#### 3.4.1 Procedimento de coleta

Com os questionários testados, foi iniciada a distribuição, no dia 07 de julho de 2023, dado que se buscava um grande número de respondentes o questionário foi formatado para o *smartphone* como meio principal de distribuição, hoje o *smartphone* é mais popular e prático que os computadores pessoais e está mais presente no dia a dia dos profissionais (Deloitte, 2018), porém a pesquisa pôde ser respondida também por computadores pessoais, com acesso a internet.

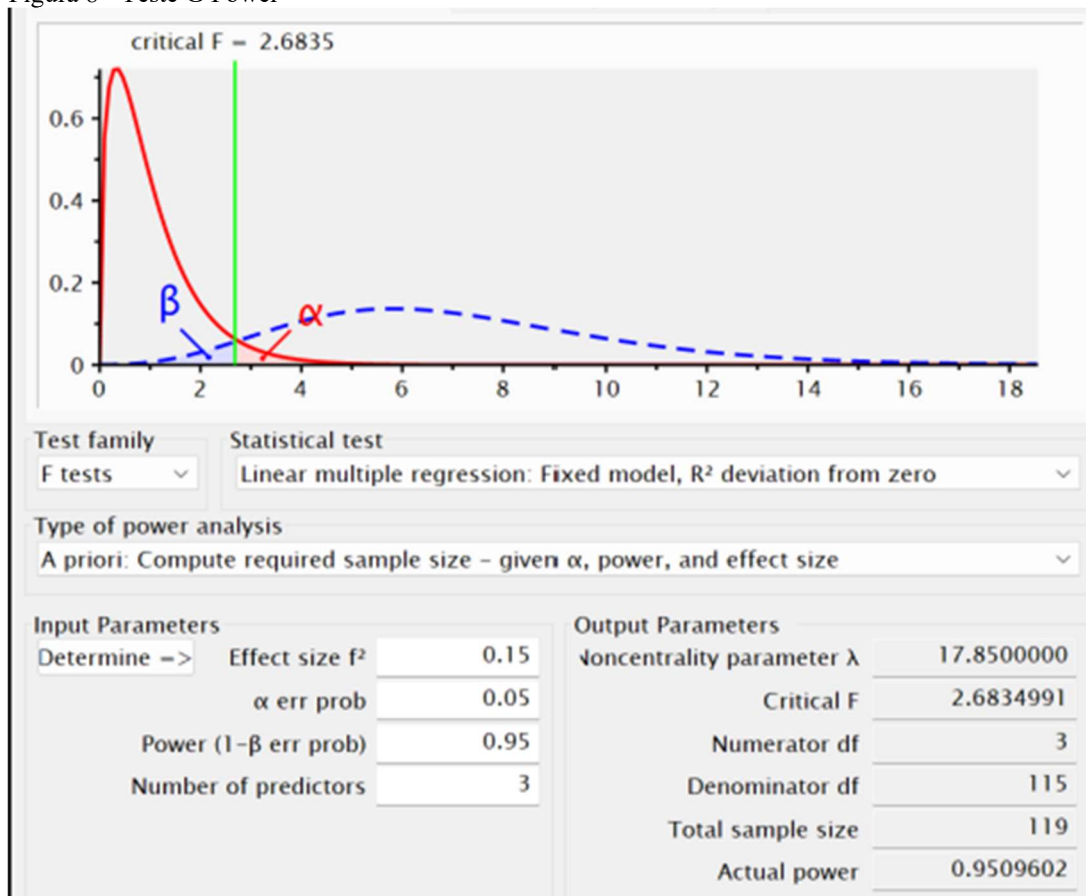
Conseqüentemente, a distribuição iniciou-se pelos contatos pessoais do pesquisador, com o uso do programa para *smarthphone* “WhatsApp”, seguido dos contatos pessoais no *site* LinkedIn e, na sequência, com contatos do grupo de gestores de projeto GERENCIAMENTO DE PROJETOS @ PROJETO DIÁRIO (Torres, 2009), foi usado um convite estruturado dentro da ferramenta LinkedIn para facilitar a distribuição e aumentar a segurança do respondente, a distribuição em massa buscou diferentes atores de projeto na composição do resultado.

Foram enviados cerca de três mil convites de pesquisa, tanto no convite quanto no próprio questionário foi reforçado aos participantes que os dados coletados pelo questionário seriam utilizados somente para pesquisa científica, que os dados eram sigilosos e não seriam utilizados de maneira individualizada, ainda para garantir a impossibilidade de identificação do respondente, foi desabilitado os no próprio *google forms* a identificação dos respondentes, mesmo que voluntaria.

A coleta se encerrou em 30 de setembro de 2023, onde foram obtidos 241 questionários, número próximo a 8% de retorno na resposta de pesquisa, devido ao uso da ferramenta de bloqueio de envio de incompletos, nenhum questionário foi invalidado no preenchimento.

De acordo com as recomendações de Ringle et al. (2014), a significância dessa amostra compreendeu: (i) Poder de explicação 0,95; (ii) tamanho do efeito de Cohen de 0,15; (iii) número de preditores = 3, que indica que uma amostra é significativa, o *software* G-Power recomendou um tamanho de amostra de 119 questionários válidos, todavia a amostra foi superior. Ainda esta amostra supera as recomendações de Hair et al. (2014) para utilizar, no mínimo, duas vezes a quantidade de amostra mínima recomendada pelo *software* G-Power, também supera a recomendação de Field (2020), que indica cinco respondentes para cada afirmativa, que, neste estudo, seriam no mínimo 190 respondentes.

Figura 8 - Teste G Power



Fonte: Imagem do programa G Power

### 3.4.2 Modelagem de equações estruturais

Seguindo as recomendações de Hair et al. (2014) para validar o modelo proposto na figura 7, inicialmente, identificou-se tanto a validade convergente quanto a validade discriminante, após essa validação, foi testada a confiabilidade e qualidade do ajuste. A primeira avaliação do modelo deu-se pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ), na sequência, observou-se o *alpha de Cronbachs*, que deve apresentar valores superiores a 0,7 para demonstrar qualidade de ajuste, a confiabilidade composta por ser mais conservadora pede valores entre 0,7 e 0,9.

A validade convergente busca explicar se as variáveis são bem-explicadas ou se não há base para sua explicação, também se observa a carga fatorial de cada item buscando valores inferiores a 0,708, no entanto pode-se aceitar valores menores desde que não afetem a variância média extraída (*AVE average variance extracted*) que, para cada construto de primeira ordem, deve ficar acima de 50%.

Para avaliar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell-Lacker (1981), onde para avaliar o quanto as variáveis são diferentes se compara a raiz quadrada da AVE de cada construto, complementar a essa avaliação também se observam as cargas cruzadas (*crossloadings*), todavia as correlações dos construtos não devem ser superiores à correção entre seus itens.

Outro ponto observado foi a significância das relações entre variáveis com a técnica *bootstrapping* por meio do teste t de *student* das relações entre os construtos, posto que os critérios de aceitação adotado foi de  $t \geq 1,67$  ou  $p \leq 0,10$ . A validade preditiva ( $Q^2$ ) foi avaliada pelo indicador de *Stone-Geisser* e pelo indicador de *Cohen* ( $f^2$ ), uma vez que a validade preditiva observa o tamanho do efeito do construto no modelo, o seu valor deve ser maior que zero para  $Q^2$ , já  $f^2$  classifica o tamanho do efeito que pode ser definido enquanto baixo ( $0,02 < f^2 < 0,15$ ), médio ( $0,15 < f^2 < 0,35$ ) e alto ( $0,35 < f^2$ ).

Para o índice de adequação, calculou-se o *Goodnes of Fit (GoF)*, obtido por meio da média geométrica entre o  $R^2$  médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média, sendo esperado um valor acima de 0,36 para ciências sociais aplicadas para considerar adequado. Por fim, adotou-se o VIF menor que 5,0 na qualidade de parâmetro de ajuste do modelo, ou seja, que os itens não apresentassem multicolinearidade muito elevada.

### 3.4.3 Regressão, mediação e moderação

#### a- Medição:

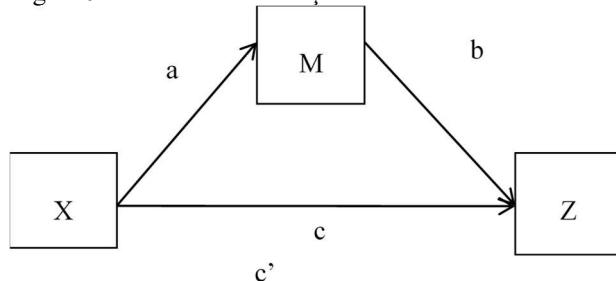
Para testar as hipóteses de mediação foram utilizadas regressões lineares hierárquicas, conforme descrito por Hayes e Preacher (2014), utilizando a SmartPLS versão 4, além de testes de regressões estatísticas adicionais. Pela técnica foram determinados os coeficientes  $\beta$  (beta), que representam a força e a relação entre as variáveis, sendo que é significativo e comprovado quando apresentam o valor de  $p \leq 5\%$ , também foi determinado o  $R^2$  ajustado (valor explicado da variável dependente), bem como os indicadores de significância do teste (teste F de Fisher e teste t de *student*). O resultado desses testes de regressão pode ser descrito na equação geral:

$$VD = \beta_1 \cdot Var1 + \beta_2 \cdot Var2 + \dots + \beta_n \cdot Var_n + \beta_y \cdot (Var1 \cdot Var2 \cdot Var_n) + k. \quad (1)$$

A variável dependente é representada pelo termo “VD”, nesta pesquisa, a variável testada foi “sucesso de projeto”. A equação representa a interação entre as variáveis mais uma constante “k” do modelo, pela equação, é possível verificar a mediação enquanto uma

influência indireta de uma variável independente “X” sobre uma variável dependente “Z” por meio de uma variável independente “M”, conforme mostrado na figura 9.

Figura 9 - Modelo de mediação



Fonte: Adaptado de Hayes e Preacher (2014)

No modelo da figura 10, tem-se que “a” é o coeficiente de caminho entre a variável X e a variável mediadora M, “b” é o coeficiente de caminho entre a variável M e a variável dependente Z. Além disso, “c” representa a relação direta entre X e Z, e “c'” representa o efeito de interação entre “a” e “b”, ou mediação, ou mesmo o efeito da relação indireta entre X e Z.

Hayes e Preacher (2014) também esclarecem que os efeitos indiretos não dependem do efeito direto para sua ocorrência, ou seja, que não é necessário ter uma significância em “c” para considerar a mediação existente. O resultado da medição obtém-se multiplicando  $a * b$ , onde para que o efeito mediador não seja nulo, basta que os intervalos de confiança não contenham a possibilidade de zero.

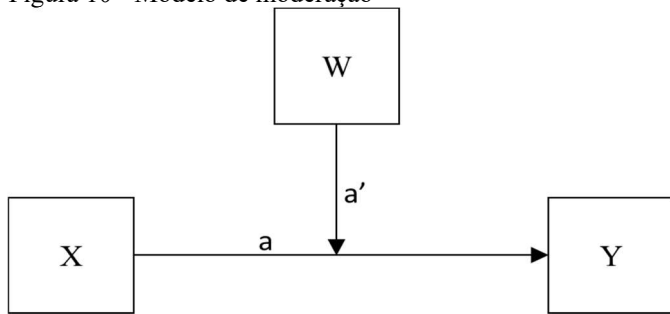
#### **b- Moderação:**

Quando a força da relação entre duas variáveis depende de uma terceira variável, diz-se que a moderação está ocorrendo. A terceira variável, ou moderadora (W), interage com X na previsão de Y se o peso de regressão de Y em X varia em função de W. A moderação é normalmente avaliada com a regressão equação:

$$Y = a_0 + a_1X + a_2W + a_3XW ; \quad (2)$$

Se efeito de  $a_3$  for válido, o efeito da interação pode ser investigado para determinar se a inclinação simples de Y em X é estatisticamente significativa para condicionais escolhidas nos valores de W.

Figura 10 - Modelo de moderação



Fonte: Adaptado de Hayes e Preacher (2014)

Em vez de escolher um número limitado de valores condicionais arbitrários de  $W$  e investigando a importância das inclinações simples nesses valores, em vez disso, procura-se os valores de  $W$  para os quais a inclinação simples de  $Y$  regrediu em  $X$  é significativa. O resultado é uma região significativa, ou um intervalo de valores de  $W$  para o qual:  $a_1 \times a_3 W$  é significativamente diferente de zero.

Os intervalos de confiança são plotados continuamente em torno de inclinações simples para todos os valores de  $W$  – denominadas faixas de confiança, então  $W$  modera a relação entre  $X$  e  $Y$  para valores de  $W$  onde as faixas de confiança não contêm zero (J. Hair et al., 2014).

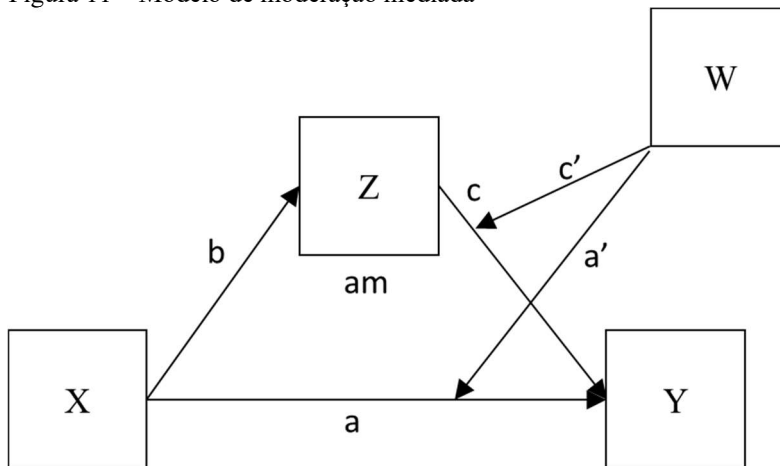
### c- Moderação mediada:

A mediação moderada ocorre quando a força de um efeito indireto depende do nível de alguma variável, ou em outras palavras, quando as relações de mediação dependem do nível de um moderador (Hair et al., 2019; Hair et al., 2014).

Ainda, a moderação mediada não requer a investigação de efeitos indiretos adicionais, Hair et al. (2014) indicam que a mediação moderada ocorre quando a força de um efeito indireto depende do nível de alguma variável, ou, em outras palavras, quando as relações de mediação dependem do nível de um moderador.

Existem várias maneiras pelas quais a magnitude de um efeito indireto pode ser dependente de um moderador, aqui, tratou-se do caso da variável  $W$  que modera o caminho “c” (influência da mediadora  $Z$ ) e “a” (influência a relação direta  $X$ ), influenciando a variável  $Y$ .

Figura 11 – Modelo de moderação mediada



Fonte: Adaptado de Hayes e Preacher (2014)

Essas possibilidades são apresentadas em diagramas de caminhos formais na figura 11. Esta lista não esgota as possibilidades, mas contém modelos que se encontram na literatura e ajuda a ilustrar uma estrutura dentro da qual discutir possíveis maneiras de abordar essas e hipóteses semelhantes.

A técnica indicada por Hair (2014), utilizando a técnica por intervalos de confiança para efeitos indiretos condicionais, tem a vantagem que não requerer a escolha de valores condicionais possivelmente arbitrários.

### 3.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, a base de dados foi transferida da fonte ‘Google Form’ para um arquivo .csv, um formato comumente usado para a transferência de dados entre planilhas eletrônicas, e armazenada em um computador local. Isso permitiu a manipulação dos dados para análise nos programas SmartPLS versão 4. Os primeiros ajustes envolveram a identificação e correção de espaços vazios e problemas de sintaxe que poderiam interferir na leitura dos programas, como o uso de acentuação, pontuação e cedilha, também foram excluídos questionários que apresentavam respostas 1, 4 e 7 em todas as afirmativas, então, restando 222 para análise.

Outra questão que demandou intervenção foi a necessidade de agrupar algumas variáveis de controle para que elas representassem de maneira mais equilibrada o cenário dos respondentes. Os campos que foram agrupados incluíram o setor de atuação (as correspondências estão destacadas na Tabela 10) e a posição dentro do projeto (as correspondências estão destacadas na Tabela 11).



Tabela 6 - Ajuste de campo setor

<b>Campo original</b>	<b>Campo Agrupado</b>
Consultoria	Serviço
Gestão de energia	Serviço
Industria aeronáutica	Manufatura ou bens de capital
Automotivo	Manufatura ou bens de capital
Automotivo	Manufatura ou bens de capital
Automotivo	Manufatura ou bens de capital
Industria	Manufatura ou bens de capital
Industria de máquinas.	Manufatura ou bens de capital
Montadora de veículos	Manufatura ou bens de capital
Industria químico	Manufatura ou bens de capital
Seguro saúde	Finanças e seguros
Automação em Geral	Tecnologia da informação ou comunicação
Automação Industrial	Tecnologia da informação ou comunicação
Automação industrial	Tecnologia da informação ou comunicação
Comunicação e sinalização	Serviço
Comunicação e sinalização	Serviço
Consultoria e Treinamento	Serviço
Consultoria em ciencia de dados	Serviço
Consultoria em sistemas de gestão	Serviço
Engenharia de manutenção	Serviço
Engenharia de vendas	Serviço
Engenharia de vendas	Serviço
Entretenimento	Serviço
Entretenimento	Serviço
Hotelaria	Serviço
Projetos	Serviço

Fonte: Próprio autor 2023

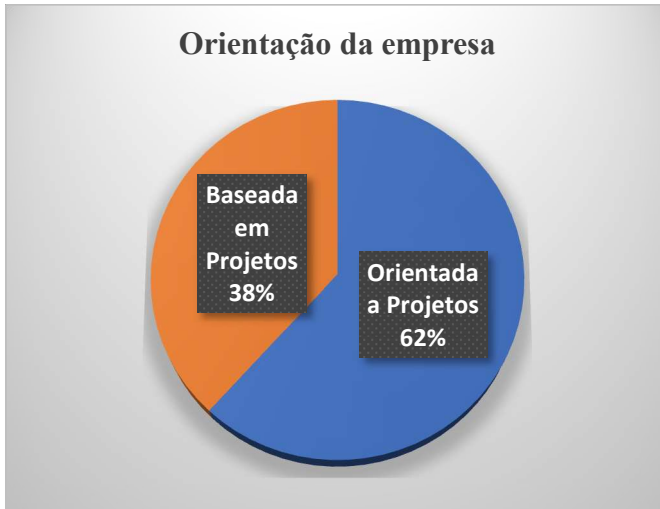
Tabela 7 - Ajuste de campo posição

<b>Campo original</b>	<b>Campo Agrupado</b>
Product Owner	Cliente/Patrocinador
Scrum master	Gerente/líder do projeto
Fianceiro	Membro de equipe
Vendedor	Membro de equipe
Vendas interna	Membro de equipe
Tecnico mecânico	Membro de equipe

Fonte: Próprio autor 2023

Depois da filtragem inicial, começou-se a caracterizar o perfil das amostras. Como se observa no gráfico 1, há um equilíbrio relativo entre empresas baseadas em projetos (38%) e orientadas a projetos (62%). Esse equilíbrio confere maior robustez à generalização dos resultados encontrados e possibilita a realização de testes adicionais.

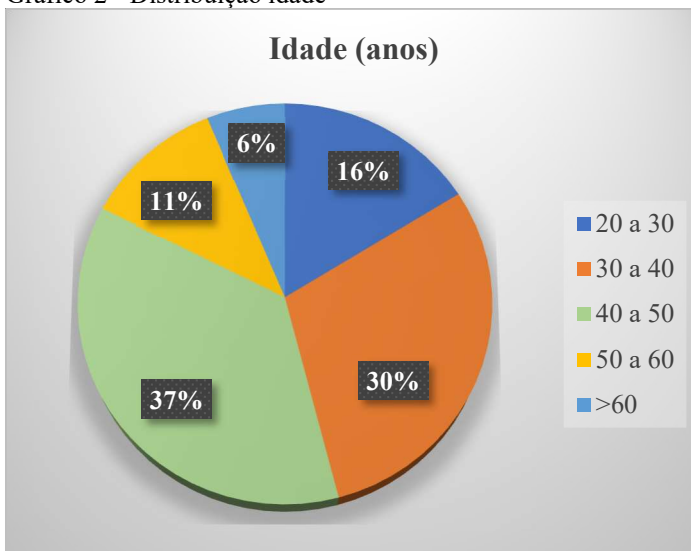
Gráfico 1 - Orientada/baseada



Fonte: Próprio autor 2023

Em relação à idade e experiência, os membros da equipe de projeto desta amostra foram distribuídos em várias faixas etárias. Essa distribuição por faixa etária representa bem diversos grupos e corresponde ao perfil padrão da força de trabalho economicamente ativa no Brasil, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ([s.d.]). Os valores podem ser vistos nos gráficos 2 e 3.

Gráfico 2 - Distribuição idade



Fonte: Próprio autor 2023

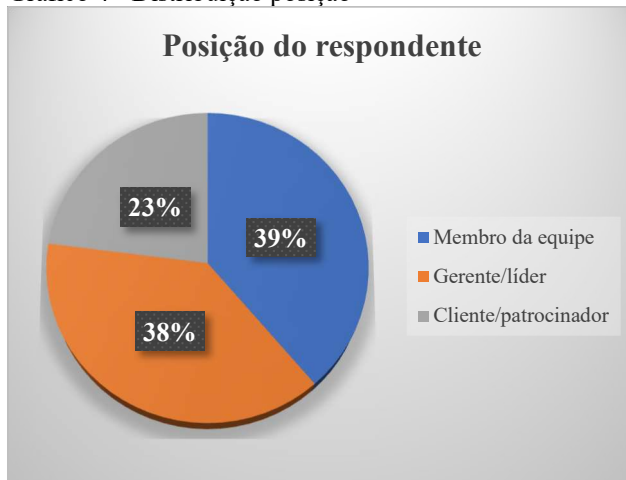
Gráfico 3 - Distribuição experiência



Fonte: Próprio autor 2023

A posição do respondente dentro do projeto abrangeu um amplo espectro, conforme demonstrado no gráfico 4. Era esperado encontrar mais gerentes de projeto (GP) do que clientes e patrocinadores de acordo com o grupo consultado. Também não foi surpreendente que o número de gerentes de projeto e membros da equipe fosse equilibrado, já que os principais locais de busca de respondentes estavam em grupos de GP.

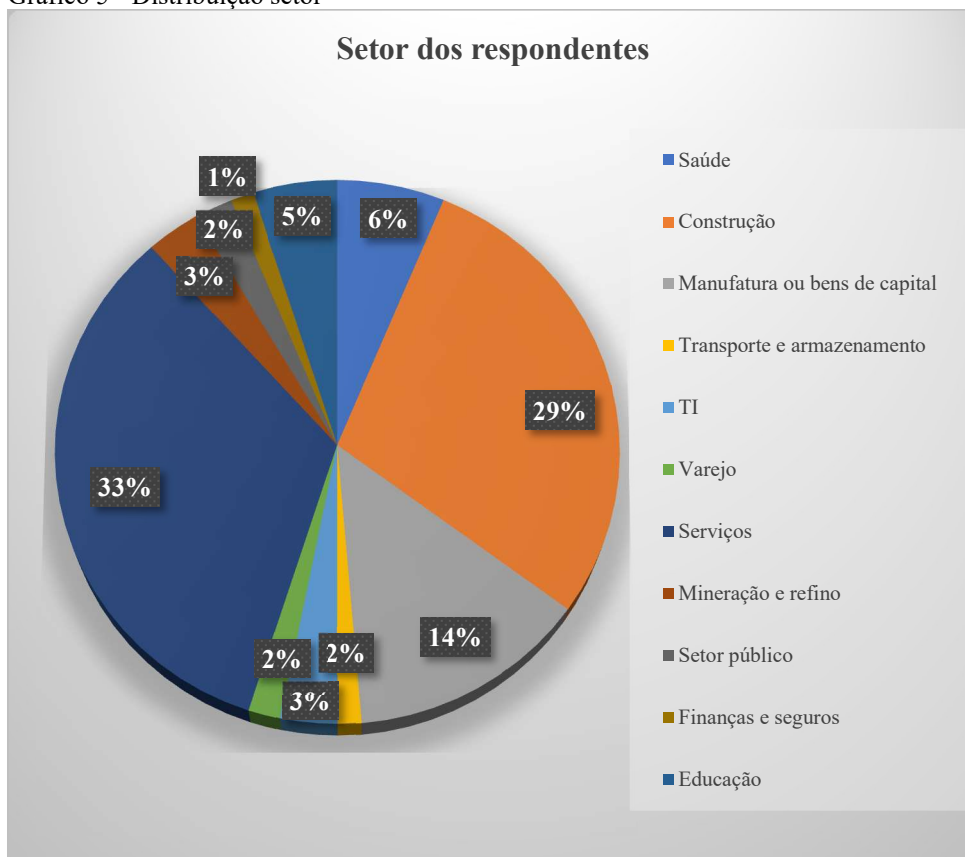
Gráfico 4 - Distribuição posição



Fonte: Próprio autor 2023

Em relação ao setor do respondente, a taxa de resposta foi concentrada nos setores de construção, manufatura, tecnologia da informação e serviços. Essa taxa de resposta está alinhada com os dados do Pulse (PMI, 2019) sobre o perfil dos principais setores que utilizam projetos como meio para implementar estratégias. Os dados estão disponíveis no gráfico 5.

Gráfico 5 - Distribuição setor

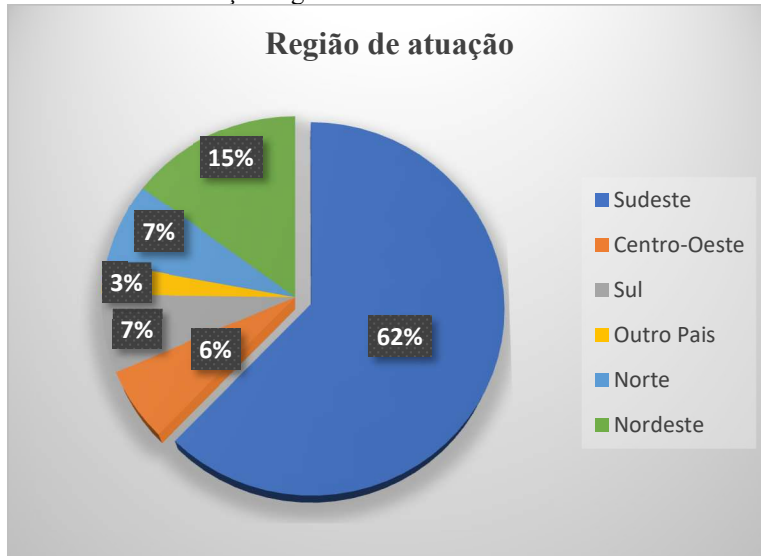


Fonte: Próprio autor 2023

Finalmente, os dados regionais mostraram uma grande concentração de respondentes na região Sudeste. Embora seja a região mais populosa e economicamente ativa do Brasil, a quantidade de respondentes supera os dados demográficos (IBGE, [s.d.]).

Não há uma razão clara para essa concentração, mas como o responsável pela coleta é da região Sudeste, é muito provável que a disseminação dos convites para responder tenha ocorrido principalmente entre os respondentes desse território. Essa concentração representa uma limitação para a pesquisa, pois a predominância de respondentes no Sudeste pode não refletir completamente as variações dentro do Brasil. Os dados estão disponíveis no gráfico 6

Gráfico 6 - Distribuição região



Fonte: Próprio autor 2023

### 3.5.1 Validação dos dados

#### a) Verificação da normalidade

A verificação da normalidade é uma pré-condição para a validação dos dados nas escalas. Para este teste, usou-se o *software SPSS Statistics V.20* a normalidade em séries de dados. Entre as ferramentas disponíveis no *software*, os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk foram selecionados para testar os dados nas escalas, neste caso, como a amostra era superior a 99, o teste de Shapiro-Wilk era o mais recomendado (Hair et al., 2014).

Em ambos os testes, é calculado o nível de significância (Sig.) para as diferenças em relação a uma distribuição normal. Escalas de dados com valores de Sig menores que 0,05, que correspondem aos limites de valores críticos, podem ser utilizados em pesquisas na área de ciências humanas e sociais (Hair et al., 2014). Os dados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 8 - Validação normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Orientação	,401	222	,000	,616	222	,000
Idade	,185	222	,000	,915	222	,000
Setor	,231	222	,000	,859	222	,000
Experiência	,190	222	,000	,908	222	,000
Posição	,250	222	,000	,795	222	,000
Região	,386	222	,000	,754	222	,000
LV1	,251	222	,000	,804	222	,000
LV2	,171	222	,000	,900	222	,000
LV3	,198	222	,000	,886	222	,000
LC1	,213	222	,000	,855	222	,000
LC2	,230	222	,000	,850	222	,000
LC3	,217	222	,000	,858	222	,000
LE1	,173	222	,000	,879	222	,000
LE2	,210	222	,000	,878	222	,000
LE3	,217	222	,000	,891	222	,000
LA2	,195	222	,000	,903	222	,000
LA3	,198	222	,000	,902	222	,000
LR1	,286	222	,000	,762	222	,000
LR2	,224	222	,000	,822	222	,000
LR3	,230	222	,000	,784	222	,000
NA1	,165	222	,000	,907	222	,000
NA3	,218	222	,000	,836	222	,000
NA4	,260	222	,000	,767	222	,000
NA5	,332	222	,000	,662	222	,000
NA6	,249	222	,000	,813	222	,000
IA1	,221	222	,000	,867	222	,000
IA2	,158	222	,000	,919	222	,000
IA3	,220	222	,000	,875	222	,000
IC1	,201	222	,000	,918	222	,000
IC2	,208	222	,000	,882	222	,000
IR3	,197	222	,000	,911	222	,000
SP1	,194	222	,000	,876	222	,000
SP2	,197	222	,000	,859	222	,000
SP3	,252	222	,000	,820	222	,000
SP4	,213	222	,000	,880	222	,000
SP5	,222	222	,000	,883	222	,000
SP6	,247	222	,000	,859	222	,000
SP7	,186	222	,000	,897	222	,000
SP8	,246	222	,000	,816	222	,000

Fonte: Próprio autor 2023

Nos testes realizados não foram encontrados itens com valores de significância superiores a 0,05. Isso indica que todos os dados das escalas seguem uma distribuição normal. Portanto, são válidos para prosseguir com a fase de ajuste do modelo, conforme orientado pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

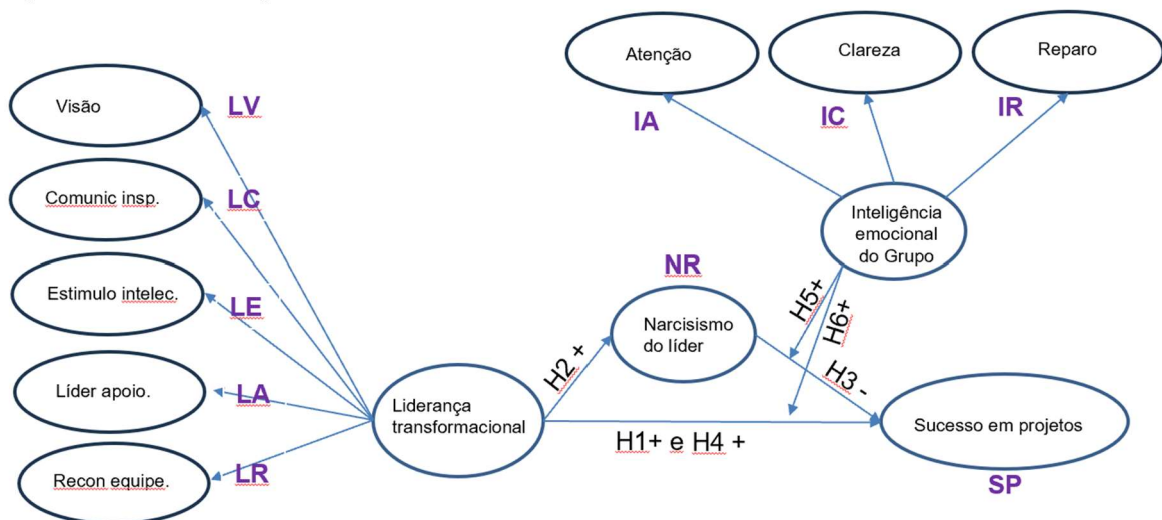
### b) Ajuste do modelo pela AFC

Inicialmente, o modelo descrito no resumo das hipóteses foi montado no *software* SmartPLS versão 4, relacionando as escalas aos seus respectivos construtos. Seguindo a recomendação de (Hair et al., 2014), os construtos foram inter-relacionados para avaliar as correlações entre todos eles, não apenas os previstos no modelo. Este procedimento visa avaliar a validade convergente e discriminante entre os construtos (figura 12).

A validade convergente refere-se ao grau de correlação entre duas medidas do mesmo conceito, verificando se a medição é adequada entre os dois construtos e evitando correlações muito baixas ou muito altas (Hair et al., 2014).

A validade discriminante, por sua vez, indica o grau em que dois construtos semelhantes se distinguem um do outro. As escalas medidas são semelhantes, mas se distinguem nos conceitos. Portanto, para a validação, as correlações devem ser baixas, tornando claro que as escalas são suficientemente diferentes para continuidade Hair et al., 2014).

Figura 12 - Modelo completo



Fonte: Próprio autor 2023

Com os valores mapeados, as cargas fatoriais foram analisadas, sendo esperado cargas acima de 0,708, pois indicam que o construto explica mais de 50% da variância. Segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), a variância média extraída (AVE) esperada era de no mínimo 0,5. Essa medida representa a média das cargas fatoriais ao quadrado. O procedimento envolve a execução dos cálculos de regressão pelo algoritmo SmartPLS com o modelo da Figura 12, após a execução, verifica-se se o patamar mínimo foi atingido. Se não for alcançado, a variável com a menor carga fatorial deve ser eliminada do modelo.

Assim, seguindo o método descrito por Hair et al. (2014), verificou-se as interdependências entre os construtos e avaliou-se a carga dos fatores individuais. Um resumo dos dados é apresentado na Tabela 13.

Tabela 9 - Resumo dos dados

Escalas	AVE	R-square	Cronbach's alpha	LA	IA	IC	LC	LE	NR	LR	IR	SP	LV
LA	0,826	0,617	0,895	<b>0,909</b>									
IA	0,697	0,752	0,782	0,529	<b>0,835</b>								
IC	0,669	0,821	0,752	0,329	0,665	<b>0,818</b>							
LC	0,791	0,822	0,868	0,634	0,505	0,348	<b>0,890</b>						
LE	0,774	0,696	0,854	0,517	0,373	0,237	0,707	<b>0,880</b>					
NR	0,723	0,206	0,923	-0,355	-0,178	-0,030	-0,411	-0,391	<b>0,850</b>				
LR	0,780	0,713	0,859	0,617	0,488	0,359	0,729	0,602	-0,381	<b>0,883</b>			
IR	0,712	0,840	0,796	0,377	0,675	0,778	0,422	0,270	-0,101	0,404	<b>0,844</b>		
SP	0,655	0,302	0,924	0,312	0,410	0,358	0,426	0,400	-0,205	0,406	0,410	<b>0,809</b>	
LV	0,661	0,631	0,745	0,502	0,425	0,311	0,679	0,651	-0,345	0,546	0,316	0,381	<b>0,813</b>

Fonte: Próprio autor 2023

Para a avaliação da validade discriminante, inspecionou-se se a raiz quadrada de AVE para cada construto é maior que sua correlação com os outros construtos (Fornell & Larcker, 1981), nesta avaliação, também não foi encontrada nenhum dado divergente, conforme pode ser observado na Tabela 13.

Entretanto existe alguma discussão se o método de Fornell e Larcker (1981) é eficiente, uma demonstração válida desta limitação observa-se com Henseler et al. (2015), que puderam demonstrar que o critério Fornell-Lacker não funciona bem, especialmente quando as cargas dos indicadores dos fatores têm uma baixa amplitude de variação, por exemplo, variam entre 0,65 e 0,85, neste caso, propuseram o uso da relação heterocaracterística x monocaracterística (HTMT).

O HTMT é definido por Henseler et al. (2015) como o valor das correlações dos itens entre os construtos em relação à média (geométrica) das correlações médias para os itens que medem o mesmo construto. Problemas de validade discriminante são presentes quando os valores de HTMT são altos.

Ainda, seguindo a recomendação de Henseler et al. (2015), propõe-se um valor limite de 0,90 para modelos estruturais com construtos que são conceitualmente muito semelhantes como liderança transformacional, inteligência emocional de grupo e narcisismo. Além dessas orientações, *bootstrapping* pode ser aplicado para testar se o valor HTMT é significativamente diferente de 1,00 (Henseler et al., 2015) ou um valor limite inferior, como 0,85 ou 0,90, que deve ser definido com base no contexto do estudo (Franke & Sarstedt, 2019). Mais



especificamente, o pesquisador pode examinar se o limite superior do intervalo de confiança de 95% do HTMT é inferior a 0,9 ou 0,85.

Desta maneira, a validade discriminante no método Heterotrait-Monotrait foi avaliada, Tabela 14, segundo Hair et al. (2019), na qual as variáveis devem possuir valores inferiores a 0,85. Nesta pesquisa foi identificado somente IR x IC uma variação. Considerando a proximidade do construto e de que, em outras avaliações, estava-se dentro do esperado, a opção foi por manter.

Tabela 10 - Validação discriminante HTMT

Escalas	LA	IA	IC	LC	LE	NR	LR	IR	SP	LV
LA										
IA	0,630									
IC	0,401	0,863								
LC	0,713	0,612	0,432							
LE	0,584	0,452	0,291	0,818						
NR	0,375	0,207	0,131	0,457	0,432					
LR	0,695	0,596	0,450	0,842	0,698	0,420				
IR	0,441	0,853	1,004	0,504	0,323	0,187	0,487			
SP	0,321	0,472	0,427	0,457	0,434	0,205	0,444	0,469		
LV	0,606	0,561	0,419	0,839	0,810	0,405	0,673	0,411	0,436	

Fonte: Próprio autor 2023

Assim os dados apresentados confirmaram a validade convergente e a validade discriminante; para garantir a validação divergente, optou-se por validar as escalas de forma ampla, foi avaliado então os valores de correção entre as escalas e seus construtos, conforme representado no Tabela 15, sendo que não foi identificado nenhum valor maior nas correlações entre escalas que na correlação entre construtos.

Neste estágio, também se realizou a validação da consistência interna e da confiabilidade composta para os construtos LT, NR, IEG e SP. Considerando os resultados obtidos, pode-se afirmar que o modelo possui consistência interna, uma vez que o parâmetro alfa de Cronbach foi superior a 0,70. Além disso, verificou-se que há confiabilidade composta nos construtos, a grande maioria dos construtos tem índices entre 0,70 e 0,90, o que reflete um bom ajuste, mesmo os poucos superiores não ultrapassam 0,95, significando que não há redundância (Hair et al., 2019).

Tabela 11 - Confiabilidade composta

Escalas	IA	IC	IR	IEG	LA	LC	LE	LR	LV	LT	NR	SP
IA1	<b>0,813</b>	0,531	0,599	0,721	0,421	0,443	0,244	0,430	0,307	0,446	-0,088	0,370
IA2	<b>0,835</b>	0,556	0,523	0,709	0,471	0,368	0,305	0,350	0,359	0,442	-0,138	0,349
IA3	<b>0,856</b>	0,578	0,568	0,741	0,434	0,451	0,383	0,440	0,398	0,505	-0,219	0,310
IC1	0,590	<b>0,860</b>	0,696	0,795	0,209	0,231	0,182	0,232	0,245	0,262	0,076	0,267
IC2	0,597	<b>0,782</b>	0,597	0,733	0,353	0,409	0,251	0,444	0,333	0,431	-0,164	0,319
IC3	0,437	<b>0,810</b>	0,611	0,690	0,250	0,217	0,147	0,206	0,184	0,240	0,008	0,296
IR1	0,551	0,605	<b>0,824</b>	0,741	0,339	0,363	0,244	0,414	0,301	0,399	-0,168	0,396
IR2	0,647	0,679	<b>0,902</b>	0,832	0,406	0,447	0,292	0,425	0,312	0,455	-0,153	0,384
IR3	0,505	0,685	<b>0,801</b>	0,742	0,200	0,247	0,141	0,174	0,182	0,228	0,073	0,254
LA1	0,468	0,291	0,332	0,405	<b>0,933</b>	0,530	0,448	0,512	0,385	0,676	-0,280	0,214
LA2	0,454	0,292	0,337	0,403	<b>0,919</b>	0,542	0,398	0,520	0,429	0,674	-0,268	0,242
LA3	0,513	0,309	0,356	0,437	<b>0,873</b>	0,641	0,549	0,636	0,538	0,778	-0,404	0,378
LC1	0,473	0,314	0,359	0,425	0,530	<b>0,915</b>	0,642	0,636	0,609	0,806	-0,336	0,344
LC2	0,500	0,363	0,480	0,500	0,639	<b>0,887</b>	0,566	0,644	0,589	0,804	-0,350	0,362
LC3	0,374	0,253	0,287	0,340	0,523	<b>0,866</b>	0,677	0,663	0,614	0,808	-0,411	0,431
LE1	0,384	0,290	0,291	0,358	0,474	0,671	<b>0,878</b>	0,581	0,642	0,778	-0,390	0,407
LE2	0,323	0,163	0,191	0,251	0,444	0,630	<b>0,891</b>	0,516	0,559	0,729	-0,276	0,325
LE3	0,271	0,163	0,228	0,246	0,446	0,558	<b>0,871</b>	0,486	0,510	0,690	-0,365	0,319
LR1	0,384	0,247	0,308	0,350	0,550	0,645	0,549	<b>0,903</b>	0,504	0,761	-0,395	0,367
LR2	0,447	0,350	0,360	0,430	0,597	0,683	0,569	<b>0,894</b>	0,519	0,788	-0,355	0,396
LR3	0,466	0,358	0,407	0,458	0,482	0,598	0,471	<b>0,851</b>	0,417	0,682	-0,250	0,308
LV1	0,284	0,206	0,218	0,263	0,437	0,624	0,562	0,535	<b>0,823</b>	0,705	-0,297	0,364
LV2	0,370	0,308	0,274	0,353	0,394	0,493	0,503	0,392	<b>0,809</b>	0,606	-0,197	0,287
LV3	0,393	0,253	0,285	0,345	0,391	0,531	0,520	0,392	<b>0,807</b>	0,620	-0,344	0,271
NA1	-0,213	-0,121	-0,166	-0,186	-0,301	-0,359	-0,317	-0,368	-0,310	-0,398	<b>0,841</b>	-0,189
NA2	-0,154	-0,024	-0,090	-0,100	-0,343	-0,397	-0,427	-0,367	-0,372	-0,458	<b>0,906</b>	-0,200
NA3	-0,169	-0,026	-0,100	-0,110	-0,348	-0,375	-0,371	-0,352	-0,315	-0,424	<b>0,919</b>	-0,218
NA4	-0,116	0,028	-0,008	-0,036	-0,299	-0,294	-0,299	-0,275	-0,289	-0,349	<b>0,809</b>	-0,151
NA5	-0,127	-0,048	-0,123	-0,112	-0,148	-0,293	-0,227	-0,261	-0,180	-0,269	<b>0,723</b>	-0,115
NA6	-0,120	0,041	-0,030	-0,041	-0,325	-0,365	-0,315	-0,298	-0,255	-0,377	<b>0,887</b>	-0,147
SP1	0,260	0,310	0,300	0,324	0,146	0,201	0,230	0,259	0,110	0,231	-0,044	<b>0,719</b>
SP2	0,251	0,251	0,289	0,295	0,140	0,155	0,160	0,197	0,156	0,194	-0,055	<b>0,717</b>
SP3	0,318	0,242	0,321	0,329	0,273	0,369	0,339	0,351	0,384	0,410	-0,192	<b>0,760</b>
SP4	0,448	0,380	0,438	0,472	0,362	0,438	0,364	0,380	0,392	0,464	-0,220	<b>0,886</b>
SP5	0,363	0,329	0,398	0,406	0,302	0,419	0,397	0,384	0,339	0,443	-0,239	<b>0,872</b>
SP6	0,344	0,291	0,290	0,344	0,257	0,338	0,344	0,334	0,338	0,386	-0,113	<b>0,858</b>
SP7	0,334	0,312	0,326	0,361	0,250	0,340	0,362	0,306	0,288	0,372	-0,165	<b>0,805</b>
SP8	0,276	0,175	0,246	0,260	0,198	0,387	0,315	0,360	0,355	0,387	-0,217	<b>0,837</b>

Fonte: Próprio autor 2023

Com as escalas validadas, o próximo passo foi verificar o grau de multicolinearidade, buscando indicar o nível de correlação entre as variáveis independentes (Hair et al., 2014). Indica-se, na qualidade de adequado para o estudo, que ocorra um efeito de alta correlação entre as variáveis independentes com a variável dependente, mas o oposto deve ser encontrado entre e as variáveis independentes (Hair et al., 2014). Para essa medição, o fator de inflação de variância (VIF, *variance inflating factor*) foi selecionado.

O VIF é calculado pela inversão do valor da tolerância, que é uma medida direta de multicolinearidade. Definida tal qual a quantidade de variabilidade da variável independente que não pode ser explicada pelas demais variáveis independentes (Hair et al., 2014).

A tolerância é calculada pela fórmula  $1-R^2$ , “o valor da tolerância deve ser alto, implicando em um baixo nível de multicolinearidade” (Hair et al., 2014). A raiz quadrada do VIF demonstra o grau em que o erro padrão aumenta devido à multicolinearidade. Segundo os resultados dos testes para o modelo, apresentado na Tabela 16, os valores de multicolinearidade entre as variáveis aceitáveis para o modelo estão a seguir elencados.

Tabela 12 - VIF escalas

Escalas	VIF	Escalas	VIF	Escalas	VIF	Escalas	VIF
IA1	1,508	LA2	4,781	LR3	1,935	SP1	2,455
IA2	1,806	LA3	1,948	LV1	2,048	SP2	2,454
IA3	2,198	LC1	3,246	LV2	1,527	SP3	2,020
IC1	1,711	LC2	2,385	LV3	1,500	SP4	3,440
IC2	1,883	LC3	2,003	NA1	2,786	SP5	3,243
IC3	1,847	LE1	2,746	NA2	<b>5,130</b>	SP6	3,047
IR1	1,768	LE2	2,287	NA3	<b>5,130</b>	SP7	2,342
IR2	2,238	LE3	2,127	NA4	2,433	SP8	2,760
IR3	1,574	LR1	2,783	NA5	2,054		
LA1	4,726	LR2	3,046	NA6	3,638		

Fonte: Próprio autor 2023

Na avaliação do teste VIF, foram individuadas as escalas NA2 e NA3 com valores superiores a 5,0 – que é um valor recomendado por Hair et al. (2019) –, entretanto, como as escalas apresentavam os valores de  $R^2$ , *alpha de Cronbachs* e Confiabilidade Composta dentro do esperado, optou-se por manter no modelo, pois indicadores de ajustes devem ser olhados enquanto um conjunto, e não de forma individual (Hair et al., 2014).

Ainda na avaliação da variância dos construtos de 1ª ordem e das variáveis (Tabela 17) de 1ª ordem (Tabela 18), não se identificou colinearidade, o que confirma a validade do modelo mesmo com o valor de VIF superior ao recomendado das escalas em NA2 e NA3.

Tabela 13 - VIF Variáveis

Modelo	Coeficientes padronizados e não padronizados			t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Variáveis	B	Std. Error			Beta	Tolerância
		3,742	,892				
LV		,059	,144	,038	,414	,680	,483
LI		,202	,158	,150	1,278	,203	,292
LE		,323	,126	,251	2,567	,011	,419
LA		-,052	,099	-,046	-,526	,599	,517
LR		-,287	,151	-,189	-1,909	,058	,412
NR		-,119	,073	-,117	-1,631	,104	,778
IA		,052	,136	,039	,387	,699	,404
IC		-,203	,147	-,148	-1,382	,168	,350
IR		,258	,163	,174	1,584	,115	,334
SP		,036	,110	,024	,330	,742	,740

Fonte: Próprio autor 2023

Tabela 14 - VIF construtos

Modelo	Coeficientes padronizados e não padronizados			t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Construtos	B	Std. Error			Beta	Tolerância
		3,636	,847				
LT		,339	,141	,207	2,406	,017	,561
NR		-,130	,074	-,128	-1,758	,080	,786
IEG		-,006	,124	-,004	-,048	,962	,670
SP		,073	,111	,049	,661	,509	,761

Fonte: Próprio autor 2023

A validade preditiva dos resultados foi avaliada pelo indicador de Cohen ( $f^2$ ), assim pôde-se descrever o tamanho do efeito da variável preditiva sob o construto e sobre o modelo, classificando sua força em um dado indicativo numérico que corresponde a uma expectativa de efeito, sendo que o  $f^2$  de Cohen classifica o tamanho como ( $0,02 < f^2 < 0,15$ ), médio ( $0,15 < f^2 < 0,35$ ) e alto ( $0,35 < f^2$ ).

Tabela 15 - Preditores de acordo com f2

Construtos Preditores	IEG	LT	NR	IEG x LT	IEG x NR
Atenção	3,03				
Clareza	4,59				
Reparo	5,25				
Apoio da liderança		1,61			
Comunicação inspiradora		4,60			
Estímulo intelectual		2,29			
Recon da equipe		2,49			
Visão		1,71			
Narcisismo		0,26			
Sucesso de projetos	0,10	0,08	0,00	0,04	0,01

Fonte: Próprio autor 2023

Assim, foi possível identificar que, para o construto inteligência emocional do grupo, as variáveis Atenção, Clareza e Reparo se mostraram preditores fortes, reforçando a validade do modelo reflexivo proposto por Aritzeta et al. (2020).

Ainda quando se avaliou as variáveis do construto liderança transformacional, as variáveis medidas – apoio à liderança, comunicação inspiradora, estímulo intelectual, reconhecimento da equipe e visão – mostraram-se fortes preditores, também reforçando o modelo reflexivo, ainda, pôde-se identificar o narcisismo como um preditor médio da liderança transformacional, reforçando a base teórica de conexão entre os dois construtos.

Também há os efeitos de predição baixos entre os construtos inteligência emocional, liderança transformacional e sobre a interação entre esses dois construtos, demonstrando que a base teórica da relação é válida para influência sem significar correlação.

Por fim, não foram detectados efeitos de predição entre narcisismo e sucesso de projeto, mesmo considerando sua interação com inteligência emocional do grupo, o que sugere que as hipóteses levantadas sobre narcisismo e sucesso em projeto podem mostrar-se não significativas ou com um  $\Gamma$  muito baixo.

### c) Testes das hipóteses x

Para validação das hipóteses, os resultados do indicador  $R^2$  deveria apresentar significância inferior a 0,05 para uma confiança de 95%, recomendado em ciências sociais, de acordo com Hair et al. (2019), ou inferior a 0,1 para uma confiança de 10%, ou outra forma de avaliar é através do indicador do teste t de student, que deve demonstrar o resultado comparativo entre os valores originais dos dados e os calculados, dessa forma, visando analisar as correlações que ocorrem entre indicador ligado ao construto e entre construtos. Os valores

menores que -1,96 e maiores que 1,96 correspondem à distribuição normal (probabilidade de 95%), e superior a 2,58 a significância para ser de 1% (Hair et al., 2014).

Assim para a verificação das hipóteses diretas, foi executado o teste de regressão múltipla para o modelo proposto. As regressões múltiplas foram realizadas com o apoio do *software Smart PLS versão 4*, incluindo mediação e moderação. Os dados das hipóteses diretas estão descritos na Tabela 20, em que se pode verificar a força da correlação entre os construtos.

Tabela 16 - Resumo das hipóteses

HIPÓTESES - Principais		R2	R2 ajust	Desvio padrão	Valor de T	Sig	Situação da Hipótese
H1	Liderança transformacional -> Sucesso de projetos	0,312	0,313	0,090	3,461	0,001	Aceita
H2	Liderança transformacional -> Narcisismo	-0,453	-0,460	0,064	7,134	0,001	Aceita
H3	Narcisismo -> Sucesso de projetos	-0,043	-0,043	0,057	0,757	0,449	Não Aceita
H4	Liderança transformacional -> Narcisismo -> Sucesso de projetos (med)	0,020	0,019	0,027	0,737	0,461	Não Aceita
H5	Inteligência emocional do grupo x Narcisismo -> Sucesso de projetos (mod)	0,105	0,105	0,061	1,718	0,086*	Aceita parcial*
H6	Inteligência emocional do grupo x Liderança transformacional -> Sucesso de projetos (mod)	0,171	0,167	0,062	2,772	0,006	Aceita

Fonte: Próprio autor 2023

\*significante a 10%

A hipótese H1 confirmou-se ( $\Gamma=0,313$ ,  $t=3,461$ ,  $p<0,01$ ), reforçando a importância do uso da liderança transformacional na gestão de projeto como forma de atingir aumento de desempenho no nível da equipe e no nível individual (Tabassi et al., 2017). Assim um líder que tem visão e é capaz de inspirar e incentivar seus liderados, conduzindo-os a um melhor resultado em projeto (Ding et al., 2017).

Já a hipótese H2 ( $\Gamma=-0,453$ ,  $t=7,134$ ,  $p<0,01$ ) confirmou-se, porém com efeito inverso ao esperado, mostrando que este efeito grandioso e otimista esperado pelo líder transformacional (Chatterjee & Hambrick, 2007) não é percebido dentro do projeto como um efeito direto do narcisismo do líder, talvez, essa face mais grandiosa se mostre um problema para as organizações em geral, entretanto, dentro do projeto, esse efeito missão, descrito por Rosenthal e Pittinsky (2006), pode também refletir em uma percepção positiva no projeto.

Vendo a hipótese H3 ( $\Gamma=-0,043$ ,  $t=0,757$ ,  $p<0,449$ ), que não se confirmou, teve-se essa expectativa do efeito negativo do narcisismo não confirmado dentro do projeto, não que não seja uma realidade dentro de outros tipos de organização, como observado por Rosenthal e Pittinsky (2006), entretanto deve-se considerar que o tempo limitado do projeto e percepção

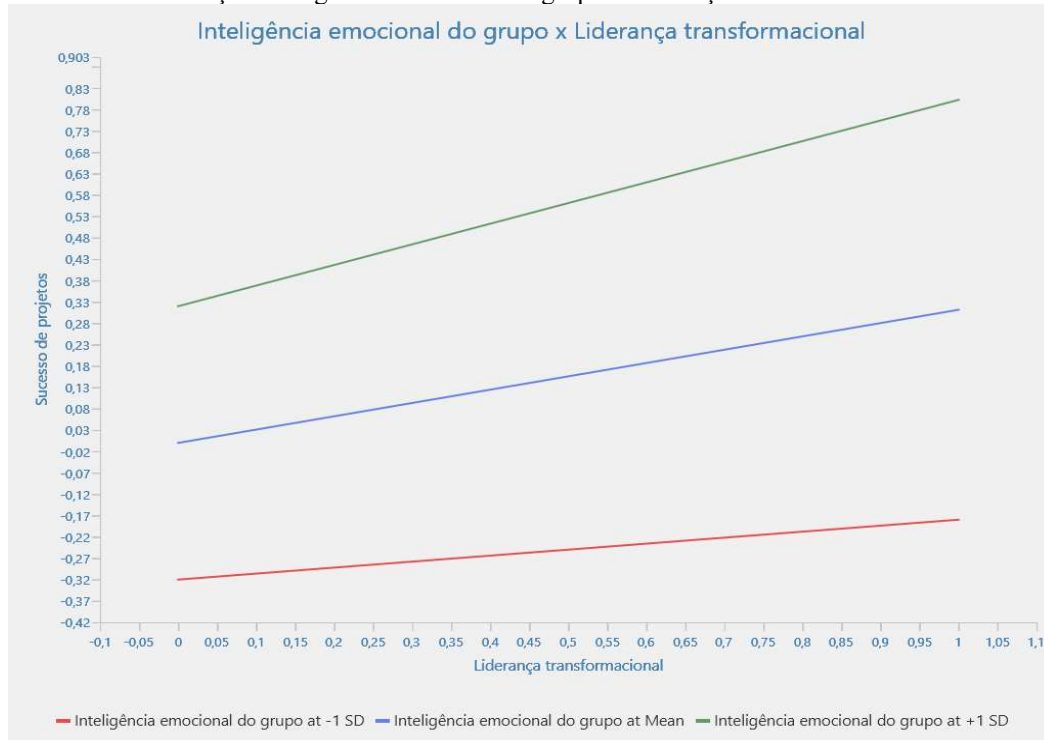
positiva de uma missão conjunta se podem tornar elementos que reduzam o efeito negativo do narcisismo.

Como não foi confirmada a de relação direta de narcisismo no sucesso de projeto (hipótese H3) e ainda ocorreram efeitos inversos ao esperado na relação liderança transformacional e narcisismo (hipótese H2), era de se esperar que a mediação entre liderança transformacional x narcisismo e sucesso de projeto não se confirmasse, assim se teria a hipótese H4 ( $\Gamma=0,019$ ,  $t=0,737$ ,  $p<0,461$ ) também não significativa, logo, se não uma vantagem em ser narcisista para o projeto, conforme Gavin et al. (2017) descreveu, ao menos não há desvantagens óbvias.

Quando se tratou a hipótese H5 ( $\Gamma=0,105$ ,  $t=1,718$ ,  $p<0,086$ ), a moderação mostrou-se significativa a 10%, demonstrando algum efeito da capacidade da inteligência emocional do grupo sobre o narcisismo dos líderes, por conseguinte, apesar da baixa significância, é de se esperar que a inteligência emocional do grupo apoie o líder na gestão dos impulsos narcisistas, alinhando-se com o trabalho de Mindeguia et al. (2021).

Ademais, foi confirmada a hipótese H6 ( $\Gamma=0,171$ ,  $t=2,772$ ,  $p<0,006$ ), reforçando que a inteligência emocional e as ações transformacionais do líder estão conectadas (Maqbool et al., 2017), mas não só a inteligência emocional do líder, o grupo pode agir como um agregador influenciando e potencializando ainda mais os resultados positivos do líder (Mindeguia et al., 2021), esse efeito fica mais claro na moderação positiva significativa da inteligência emocional do grupo entre liderança transformacional e sucesso de projeto, esse efeito pode ser visto na gráfico 7.

Gráfico 7 - Moderação inteligência emocional do grupo x liderança transformacional -&gt; sucesso de projeto



Fonte: Smart PLS 4

#### d) Resultados adicionais

De forma a entender melhor o resultado da moderação demonstrado na H5, optou-se por trazer como testes adicionais um estudo de moderação da dimensão da inteligência emocional do grupo sobre o narcisismo do líder e sobre a liderança transacional, resultados podem ser vistos na Tabela 21.

Tabela 17 - Resumo das hipóteses

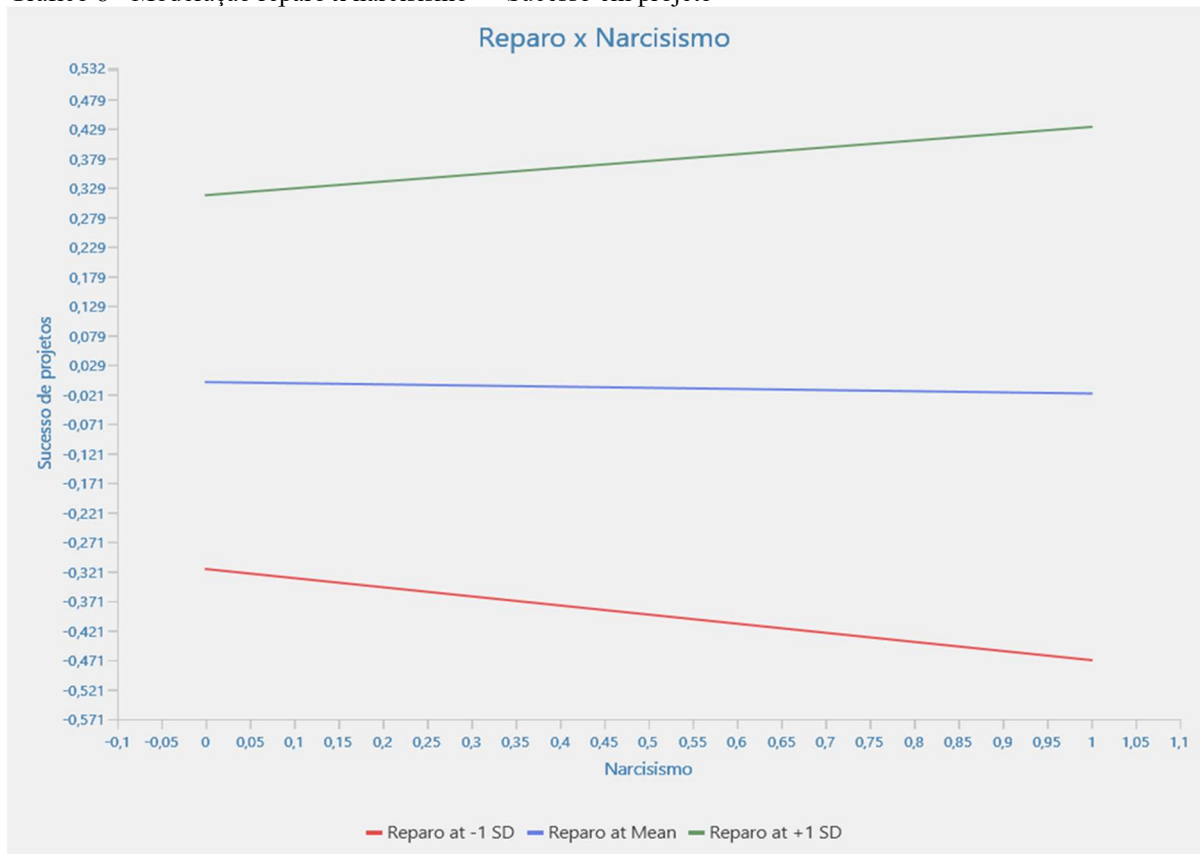
HIPÓTESES - Adicionais		R2	R2 ajust	Desvio padrão	Valor de T	Sig	2.5%	97.5%
HA1	Atenção x Narcisismo -> Sucesso de projetos	0,064	0,065	0,066	0,969	0,333	-0,068	0,199
HA2	Atenção x Liderança transformacional -> Sucesso de projetos	0,143	0,133	0,064	2,228	0,026	0,004	0,25
HA3	Clareza x Narcisismo -> Sucesso de projetos	0,047	0,04	0,057	0,83	0,406	-0,074	0,145
HA4	Clareza x Liderança transformacional -> Sucesso de projetos	0,137	0,132	0,07	1,963	0,05	-0,007	0,262
HA5	Reparo x Narcisismo -> Sucesso de projetos	0,135	0,136	0,062	2,163	0,031	0,019	0,267
HA6	Reparo x Liderança transformacional -> Sucesso de projetos	0,183	0,181	0,067	2,724	0,006	0,044	0,307

Fonte: Próprio autor 2023



Os resultados identificaram a HA5 ( $\Gamma=0,136$ ,  $t=2,163$ ,  $p<0,031$ ) referente à dimensão de reparo da inteligência emocional do grupo, que apresentou significância na moderação positiva (Gráfico 8), o que ajuda a suportar que, mesmo mantendo ainda um perfil associado à imodéstia, domínio interpessoal, autoabsorção, insensibilidade e manipulação (Burgmer et al., 2021), um grupo que mantém um nível elevado de reparo pode atenuar efeitos ligados a tal perfil.

Gráfico 8 - Moderação reparo x narcisismo -> Sucesso em projeto



Fonte: Smart PLS 4

Ainda, avaliou-se HA1 ( $\Gamma=0,065$ ,  $t=0,969$ ,  $p<0,333$ ) referente à moderação positiva entre a variável atenção da inteligência emocional do grupo, narcisismo e sucesso de projeto, porém não se mostrou significativa; também a HA3 ( $\Gamma=0,04$ ,  $t=83$ ,  $p<0,406$ ) moderação positiva da variável clareza da inteligência emocional entre narcisismo e sucesso de projeto não se mostrou significativa. Esses resultados revelaram que a moderação do narcisismo com o sucesso de projeto está pouco relacionada com a atenção e clareza com que a equipe apresenta.

A hipótese adicional HA2 ( $\Gamma=0,133$ ,  $t=2,228$ ,  $p<0,026$ ) referente à moderação positiva da variável atenção entre liderança transformacional e sucesso de projeto se mostrou significativa; a hipótese HA4 ( $\Gamma=0,132$ ,  $t=1,963$ ,  $p<0,05$ ) referente à moderação positiva da

variável clareza da inteligência emocional entre liderança transformacional e sucesso de projeto também se mostrou significativa; por fim, a variável HA6 ( $\Gamma=0,183$ ,  $t=2,724$   $p<0,006$ ) referente à moderação positiva da variável reparo da inteligência emocional do grupo entre liderança transformacional e sucesso de projeto também se mostrou significativa.

Em síntese, aqui se entendeu que a inteligência emocional do grupo interage de forma ampla com a liderança transformacional, reforçando uma conexão demonstrada previamente em trabalhos de Gorgens-Ekermans e Roux (2021) e Haricharan (2022), sendo que, nesses estudos, não só essa conexão existe em vários níveis e dimensões, como a interação é benéfica para o sucesso do projeto, já todas as moderações se mostraram positivas.

### 3.6 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Em resposta ao objetivo de pesquisa – que foi entender, na visão dos gerentes de projeto e outras partes interessadas, se um grupo de projeto com inteligência emocional pode suportar um líder de projeto transformacional, mesmo se narcisista, a atingir o sucesso no projeto –, os dados desta pesquisa demonstram que sim, o grupo é um diferencial neste objetivo.

Contudo deve-se entender que essa influência positiva não ocorre somente no nível individual, ela também ocorre pela interação e integração das equipes, conforme já foi relatado por Tabassi et al. (2017), assim cabe ao líder transformacional inspirar emoções positivas e buscar a satisfação emocional nas equipes, de forma a aumentar seu comprometimento e sua motivação por resultados Burns (2012).

Posto isso, pôde-se entender que, para manter essa integração e satisfação emocional, o líder transformacional também se apresenta com inteligência emocional, pois precisa garantir engajamento, comunicação e atenção no gerenciamento de conflitos (Cavaletti et al., 2021); ademais, os líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem o grupo a um senso de pertencimento ao projeto para inspirar e motivar seus liderados (Ding et al., 2017).

Outro ponto demonstrado nos resultados é que há possibilidade do uso da liderança transformacional, mesmo que o líder se tenha mostrado narcisista, em outros contextos, Bass (1990) já defendia que um limitado período de tempo poderia reduzir a percepção de narcisismo sobre do líder, e nos resultados houve uma inversão na percepção do narcisismo do líder transformacional.

Ainda, a inversão na percepção de narcisismo no projeto tem outra possível explicação, a natureza transitória do projeto enfraquece a visão do líder de projeto como um herói das

equipes, pois, na dinâmica de trabalho por entregas e a baixa interação prévia, desmonta um pouco esta figura mítica do líder (Rosenthal & Pittinsky, 2006), já que cada equipe tem contato com vários líderes de projeto diferentes e sempre o líder do projeto atual se deve apoiar nos saberes mais amplos da equipe para compor resultado, e não na sua capacidade singular.

Como consequência, os dados também não demonstraram influência relevante dos líderes que mais pontuaram nas escalas de narcisismo impactando negativamente o sucesso de projeto, isso mostra que a questão levantada por Bass (1990) sobre líderes competentes com tendências narcisistas ainda podem dar resultado as organizações, isso se acomodados nos projetos pois tem tempo e interações limitadas.

Reforça-se que esta falta de efeito encontrada não questiona resultados de trabalhos anteriores com líderes narcisistas, como os descritos por Schreyer et al. (2021) e Wallace e Baumeister (2002), os líderes narcisistas continuaram a buscar a atenção e admiração de suas equipes, continuaram a provar seus pontos de vista sem considerar suas equipes, porém o baixo tempo e a baixa interação mostraram-se eficientes em remediar os danos ao projeto, como descrito por Bass (1990).

Outro resultado importante é o efeito reparador da inteligência emocional do grupo sobre os resultado do líder narcisista, apesar do efeito moderador da inteligência emocional das equipes sobre o resultado do líder narcisista apresentar uma significância de 10%, e não os 5% que é o recomendado pelas ciências sociais, quando se avaliou seus construtos, percebeu-se que o reparo, uma habilidade da inteligência emocional do grupo, mostrou-se um moderador positivo válido do narcisismo do líder no sucesso do projeto.

Dessa maneira, este resultado ainda reforça que líderes narcisistas que são capazes de moderar seu narcisismo com habilidades emocionais da equipe são vistos como mais eficazes por seus subordinados, este resultado está parcialmente alinhado com o trabalho de Gavin et al. (2017), em que os autores avaliaram essa possibilidade para habilidades do próprio líder, aqui os resultados levaram à capacidade de reparo que o grupo tem sobre o efeito negativo do narcisismo.

Assim, mesmo mantendo ainda um perfil associado à imodéstia, domínio interpessoal, autoabsorção, insensibilidade e manipulação (Burgmer et al., 2021), em ambientes com alta pressão e resultados rápidos, líderes que podem usar a capacidade da equipe de reparar os efeitos negativos do narcisismo, com acolhimento entre os pares, tendem a beneficiar-se dos efeitos positivos. Roberts et al. (2018) e Zhang et al. (2022) já haviam notado esse efeito considerando as capacidades do líder; neste estudo, foi visto o efeito do reparo da equipe.

Por fim, tem-se a inteligência emocional do grupo moderando positivamente a capacidade transformacional do líder no atingimento de sucesso no projeto, reforçando a importância de pesquisas anteriores como a dos autores Muller e Turner (2010), Maqbool et al. (2017) e Cavaletti et al. (2021), mas também demonstrando que esta conexão emocional não precisa vir somente do líder.

Esse efeito moderador positivo no sucesso do projeto era esperado, pois trabalhos anteriores, como os de Mindeguia et al. (2021), já haviam demonstrado o impacto da inteligência emocional do grupo no engajamento das equipes; sendo que Cavaletti et al. (2021) também relatam que equipes mais engajadas têm um efeito mediador positivo sobre a inteligência emocional do líder para o sucesso do projeto; porém, no estudo em tela, foi individuado o efeito direto que vem da interação com a capacidade do líder, assim sendo possível inferir que a equipe também importa, apresentando resultados tanto em líderes com maior ou menor índices de liderança transformacional.

Em consequência, percebeu-se que a capacidade emocional do líder transformacional é necessária, mas também é preciso garantir que a equipe possa refletir este envolvimento emocional, como demonstrado nos resultados desta amostra – os efeitos da capacidade de liderança transformacional do líder precisam ressonar no grupo para que se tire melhor proveito das diferenças de vivências do grupo com o escopo de atingir um melhor desempenho (Krén & Séllei, 2021).

Por fim, como bem descreveram Sunindijo e Zou (2013), liderar é a interagir com grupos humanos, e não há interações humanas sem a presença de emoções, por isso se espera a interação entre líder e liderado para criar um ambiente emocionalmente satisfatório, sendo que, apesar de esperar esse ambiente primeiramente do líder, a interação com sua equipe precisa refletir esse comportamento, criando assim um melhor acolhimento e uma cultura mais democrática (García et al., 2018; Stanislavov & Ivanov, 2014) que se reflita em mais sucesso em projeto.

### 3.7 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Assim, com os dados apresentados, ficou demonstrado que em um projeto, no qual o tempo de duração e o foco em um resultado comum são uma ferramenta de pressão sobre o time de projeto, um líder transformacional influencia positivamente o sucesso dos projetos, e isso se deve à visão clara dos objetivos, capacidade de inspirar e estimular os membros da

equipe a buscar resultados desafiadores, mostrando apoio aos resultados insatisfatórios e reconhecendo boas entregas.

Ainda que dentro de um cenário de projeto, que se mostra transitório e com um objetivo comum entre as equipes envolvidas, os líderes transformacionais não foram notados como narcisistas pelas equipes de projeto, e sim o oposto, e mesmo os que foram notados como narcisistas não tiveram um impacto significativo no resultado do projeto, assinalando que líderes competentes, mas com traços de personalidade narcisista, podem ser bem-acomodados em projetos.

Mesmo que líderes transformacionais narcisistas não tenham influência significativa no resultado do projeto, não significa que não se beneficiam da inteligência emocional do grupo; mesmo considerando somente seu caráter reparador, foi identificada uma moderação positiva desse item em relação ao sucesso do projeto, talvez, em outras amostras e cenários diferentes, seja possível ter resultados mais significativos.

Ademais, revelou-se nesta amostra que a liderança transformacional em projetos cria uma ressonância com a inteligência emocional do grupo, o que moderou positivamente o resultado do projeto, por conseguinte, líderes transformacionais beneficiam-se da capacidade emocional do grupo para atingir o sucesso em projeto com mais eficácia, e isso se reflete líderes com maior ou menor grau de liderança.

Por fim, como se demonstrou em trabalhos anteriores como os de Muller e Turner (2010) e Maqbool et al. (2017), a liderança transformacional é uma ferramenta para atingir o sucesso do projeto. Cavaletti et al. (2021) apontou que esperasse de um líder emocionalmente inteligente gerenciar melhor os conflitos e engajar, de forma mais efetiva o grupo, com isso, contribuindo com esse objetivo, porém, como demonstrado nesta pesquisa, a interação do líder transformacional ressona com a inteligência emocional, sendo um diferencial de sucesso para o projeto.

### 3.8 LIMITAÇÕES E PROPOSTAS FUTURAS

A pesquisa apresentada procurou entender os caminhos da inteligência emocional do líder de um projeto, para tanto, passando pelo seu reflexo na equipe de projeto, porém apresentaram-se algumas limitações e oportunidades de pesquisas futuras.

Assim, a primeira limitação teve relação com o viés de resposta presente nas escalas de autoavaliação. Procurou-se minimizar o viés pela manutenção do anonimato, da aleatoriedade

das afirmativas e da aplicação da técnica do “sujeito proxy”, em que foram inclusas as respostas de outros participantes avaliando os projetos.

Dessa maneira, os pesquisadores buscaram respostas em diferentes níveis, mantendo a visão do gerente de projeto, mas também buscando representar a visão dos membros das equipes e dos patrocinadores, em uma quantidade que se considerou adequada os dados elencados no gráfico 4 (GP 38%, Membros 37% Patrocinadores 25%), mas não se procurou e não se manteve a conexão entre gerente de projeto, membros e patrocinador, isso para buscar o máximo de respondentes e manter um cenário de anonimato

Entretanto essa limitação abriu a oportunidade, em uma pesquisa futura, de triangular gerentes de projetos, membros e patrocinadores de um mesmo projeto, comparando suas respostas diretamente, em uma avaliação mais particular e outras contramedidas e atitudes dos participantes em entrevistas estruturadas.

A segunda limitação é que o questionário se propunha a verificar o comportamento de projeto no Brasil. Contudo, como visto no gráfico 6, 62% dos respondentes encontravam-se na região Sudeste, que apesar de ser o principal centro industrial/financeiro do Brasil, representa 44% da população do Brasil. Como não foram encontrados dados de volume de projetos por região, a taxa populacional pode representar uma distorção.

Novas pesquisas, portanto, podem tomar cuidados adicionais para entender esses fenômenos de forma ampla, ou mesmo específica em outros estados no Brasil e até em outros países, comparando os resultados das diferenças comportamentais e culturais de cada região, propondo talvez um ajuste de comportamento cultural a ser esperado dos gerentes de projeto.

Como contribuição teórica, este trabalho reforça pesquisas anteriores sobre a importância da inteligência emocional para formação das equipes de projeto, demonstrando que a interação do líder transformacional em projeto com sua equipe cria um ambiente acolhedor e capaz de aceitar diferentes pontos de vista, sendo isso benéfico para o projeto.

Como contribuição prática este estudo revela que líderes que representam um interesse para as organizações, seja por sua capacidade de liderança ou mesmo por sua capacidade técnica, podem ser aproveitados dentro das organizações, mesmo que apresentem traços narcisistas reforçados; os projetos podem ser um ambiente mais acolhedor para esse tipo de líder, pois permite aproveitar seus pontos fortes, sem que seus pontos fracos interfiram de forma significativa no resultado.

#### 4 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT) - PRODUTO NÃO PATENTEÁVEL - ESTUDO 3: FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA MAIS CONSTANTES RESULTADOS DOS PROJETOS

##### Resumo

**Objetivo do estudo:** Este estudo tem o propósito de desenvolver um artefato para permitir o autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto, permitindo um monitoramento e plano de ação para melhora do desempenho.

**Metodologia/abordagem:** O método de desenvolvimento foi o agrupamento pelo gráfico de violino das características mais influentes na relação liderança transformacional e resultado obtido pelo gerente de projeto.

**Originalidade/Relevância:** A pesquisa desenvolveu uma ferramenta que pode auxiliar gerentes de projetos a melhorar seu desempenho, pois permite a comparação de seus comportamentos transformacional ao longo do tempo e monitorar as evoluções de um plano e ação para sua carreira. A ferramenta pode ser verificada através de novas pesquisas e novos dados para melhorar sua robustez, ainda não deve ser usada como a única medida de eficácia da liderança ou desempenho do projeto. Aconselha-se a considerar *feedbacks* adicionais e outras métricas de desempenho para uma avaliação abrangente.

**Principais resultados:** É uma ferramenta no idioma português que permite ao gerente de projeto monitorar seu desenvolvimento de carreira, sendo acessível e simples de ser aplicada.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** O estudo contribui para aperfeiçoamento dos gerentes de projeto, através de uma ferramenta simples que propõe a autorreflexão. A adoção desta ferramenta pode apoiar organizações a se tornarem mais eficientes em seus projetos, direcionando de forma mais efetiva o capital aplicado

**Palavras-chave:** *Artefato, liderança transformacional, resultado em projeto*

## 4.1 INTRODUÇÃO

Os projetos são as ferramentas de execução dos planos estratégicos das organizações, sendo que considerando sua melhor implantação precisamos cada vez mais de líderes que mobilizem e motive pessoas na direção correta, alinhadas a um objetivo comum e mantendo o engajamento durante todo o processo (Burns, 2012). Este cenário se torna ainda mais desafiador quando observamos os projetos, onde o tempo de duração e o foco em um resultado comum, são uma ferramenta de pressão sobre o time de projeto.

Para enfrentar esse desafio dentro dos projetos, precisamos cada vez mais de líderes que sejam capazes de construir a confiança através de um vínculo emocional, seja com sua equipe, seja com Stakeholders do projeto, criando um cenário de troca e estímulo mútuo que garanta uma melhor comunicação com a equipe (Maqbool, Sudong, Manzoor, & Rashid, 2017; Rezvani et al., 2016).

Devemos considerar que só uma visão clara compartilhada e um apoio efetivo do líder das equipes é que podemos levar o projeto para além das entregas essenciais, atingindo cenários de inovação e se adaptando ao ambiente (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004). Assim vemos que boa liderança depende de boa comunicação, pois sua eficácia será resultado da clareza das ações do líder e de seus objetivos, buscando ainda o desenvolvimento de si mesmo e dos outros (Avolio & Gardner, 2005).

Um líder eficaz está sempre buscando novas maneiras de interagir com seus subordinados, e é claro que não há uma só maneira de conduzir esta interação, sendo que ainda devemos considerar que está sujeito às contingências das equipes e ao momento dentro do projeto (Turner & Müller, 2005). Porém, há base na literatura que sedimenta o estilo de liderança transformacional dentro do projeto como um dos estilos mais eficazes (Turner & Müller, 2005).

Quando tratamos de liderança transformacional, estamos falando de líderes que se orientam aos desejos, necessidades e outras motivações dos seguidores, bem como às suas próprias e, assim, provocam uma mudança nos liderados através da descoberta de um propósito (Burns, 2012). Aga (2016) demonstrou que a liderança transformacional influencia o sucesso nos projetos, principalmente quando ajuda a manter a clareza e estabilidade do objetivo.

Por fim, esperamos que um líder seja capaz de melhorar as relações interpessoais e criar uma sensação de realização (Northouse, 2019), com possibilidade de reconhecer e desenvolver suas habilidades transformacionais, podendo ser um diferencial para gerentes que buscam um melhor resultado em seus projetos. Assim, este estudo tem por objetivo desenvolver uma autoavaliação, para uso regular, capaz de conscientizar o líder da sua capacidade



transformacional, podendo ser usado como uma ferramenta de aperfeiçoamento pessoal para atingir um maior nível de sucesso em seus projetos.

## 4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.2.1 Sucesso em projeto

Como os projetos são centrais nas estratégias organizacionais, medir e avaliar seu desempenho é essencial, porém, não é uma tarefa simples e está relacionado a muito mais que uma boa gestão. Quando avaliamos o sucesso de um projeto devemos ter em mente que as entregas de um projeto estão muito além do horizonte de tempo do projeto, pois seu sucesso também depende de outros elementos como sucesso comercial, satisfação das partes interessadas, sustentabilidade entre outros (Pinto, Davis, Ika, Jugdev, & Zwikael, 2022).

Ainda que seja considerado só o efeito da sua gestão, deve ser avaliado dentro de um plano contingencial que envolve as mudanças e riscos ambientais que impactam expectativas dos *stakeholders* pré-aprovadas (Aaltonen & Kujala, 2016). Pois, em um mundo dinâmico e com variações de preço de insumos, disponibilidade de material e transporte, ainda existem limitações devido a eventos climáticos e ambientais, e devem se tornar mais frequentes.

Assim, fica claro que falar em sucesso de um projeto é falar sobre muitas perspectivas e muitas incertezas (Pinto et al., 2022). Essas incertezas vão desde as métricas que foram acordadas para cada tipo de projeto, quando ao tempo que se passou desde as três métricas básicas considerada mais comum por Atkinson (1999). Temos uma série de escalas e ferramentas que buscam uma melhor descrição para esta variável de sucesso.

Apesar das dificuldades de medição dado ao efeito do tempo e devido a variação de expectativas dos diferentes pontos de vista e suas mudanças de cenários, medir o sucesso dos projetos é essencial para determinar ao menos a eficácia da sua implantação, aqui trataremos sucesso do projeto como a aceitação pelo patrocinador. Nesse momento, a eficácia final do projeto pode ser determinada, dado que o sucesso nas outras etapas do processo de implementação e a comunicação com o cliente/patrocinador já indica que o cliente aceitará o projeto resultante (Müller & Turner, 2010).

Neste estudo o sucesso do projeto que consideramos foi o que pode ser imediatamente medido e avaliado ao final do projeto, pois a influência do time de projeto e do gerente de projeto no resultado estratégico da organização é limitada. Desta maneira, por mais que a participação do gerente de projeto e sua equipe seja valiosa, a responsabilidade do sucesso do

negócio deve ser endereçada ao cliente e usuário do resultado do projeto (Zwikael & Meredith, 2021). Assim, os critérios de desempenho que são identificados de forma clara pela equipe de gestão ao final do projeto são normalmente associados ao desempenho da gestão do projeto. Enquanto critérios de desempenho estratégico do negócio ao qual o projeto está associado, muitas vezes só podem ser claramente avaliados meses ou anos depois (Zwikael & Meredith, 2021).

Assim, entendemos que os gerentes de projeto não são capazes de atuar de forma efetiva no resultado do negócio e não devem ser responsabilizados por métricas gerais de desempenho do projeto que estão além do seu controle e campo de visão projeto. Desta maneira, o gerente do projeto e sua equipe deve ser capaz de avaliar os critérios de desempenho do projeto como gestão, e a satisfação imediata do cliente e principais *stakeholders* (Müller & Turner, 2010).

Nessa visão, a aceitação do cliente refere-se ao estágio final do processo de implementação. Nesse momento, a eficácia final do projeto pode ser determinada, dado que o sucesso nas outras etapas do processo de implementação e a comunicação com o cliente / patrocinado já indica que o cliente aceitará o projeto resultante (Müller & Turner, 2010).

#### **4.2.2 Liderança transformacional em projeto**

Entendendo a diferença entre recompensas e a valorização, Burns (2012) descreveu um estilo de liderança onde os líderes são capazes de inspirar seus seguidores para alterar as suas expectativas, percepções e motivações. Nesse sentido, definiu a liderança transformacional como o comportamento do líder ideal, sendo um gestor que estimula o alto desempenho de seu time, baseando-se em influência, inspiração, exemplo e motivação. Para tanto, os pilares de liderança são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento.

A liderança transformacional é geralmente caracterizada com quatro fatores principais que são: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Bass & Avolio, 1994). Com isso, a liderança transformacional aumenta o desempenho contextual no nível da equipe e no nível individual (Tabassi, Roufehaei, Bakar, & Yusof, 2017). Além do mais, os líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados ao projeto para inspirar e motivar seus liderados (Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017).

Quando avaliamos os estilos de liderança dentro dos projetos, vemos que para Muller e Turner (2010), o perfil de liderança fornece a combinação única de atributos comportamentais, temperamentais, emocionais e cognitivos de um líder, a fim de derivar o estilo de liderança particular de uma pessoa. Sendo assim, todos os líderes enfrentam o desafio de superar a

resistência à mudança. Porém, líderes eficazes aprendem que existem melhores maneiras de superar a resistência à mudança das pessoas (Bennis & Nanus, 2012).

Logo, entendemos que um líder pode ser mais eficaz buscando novas maneiras de interagir com os subordinados, por isso podemos considerar que o estilo de liderança pode ser encarado como uma opção do gestor (Turner & Müller, 2005). Apesar de uma literatura ampla sobre estilos de liderança dentro dos estudos organizacionais, os autores Turner e Müller (2005) entenderam que há na literatura de projetos uma base sólida sobre os estilos de liderança transformacional, apesar de alguma discussão, esta tese também se posiciona nesta direção, valorizando a inspiração e acolhimento emocional do líder transformacional.

Assim, quando este trabalho busca entender a liderança transformacional dentro do projeto, descreve a ideia relacionada com líder que inspira seguidores, motiva, tem carisma, considera as necessidades do indivíduo e seu desenvolvimento (Müller & Turner, 2010). Desta maneira, a liderança transformacional é estabelecida gerando confiança, respeito e motivação. Para isso, utiliza a comunicação de forma competente para inspirar, desafiar e proporcionar estímulo intelectual (Aga, 2016).

### 4.3 MÉTODOS E RESULTADOS

Para este estudo foi utilizado o método de regressão linear para determinar o impacto da liderança transformacional do gerente de projeto no sucesso do projeto, para relacionar as características do gerente de projeto que mais impactaram nesta relação utilizamos o agrupamento pelo gráfico de violino.

Esse método permite identificar e visualizar de forma clara e objetiva as variáveis que desempenham um papel significativo na relação entre desempenho do gerente de projeto e sucesso em projeto. Através desse agrupamento, é possível observar como diferentes características do gerente, como idade e experiência, podem influenciar diretamente o resultado obtido.

#### 4.3.1 Dados dos questionários e coletas:

Considerando os construtos descritos na fundamentação teórica, foram identificados a variável dependente e independente do estudo, sendo: liderança transformacional como variável independente e o sucesso do projeto como variável dependente. Na Tabela 1, descreve-se suas origens e os construtos de medição.

Tabela 1 - Variáveis e suas origens

Variável/Origem	Tipo	Descrição	Trabalhos identificados
Liderança transformacional (Rafferty & Griffin's, 2004)	Independente	Escala reduzida de 15 itens, que descreve 5 dimensões: inspiração, comunicação, estimulação intelectual e reconhecimento pessoal de um líder sob a visão de seus liderados.	(Minaiet al., 2020; Monje-Amoret al., 2020; Vashdi et al., 2019)
Resultado em projeto (Müller & Turner, 2010)	Dependente	Escala 9 itens, que mede o resultado de projeto em uma dimensão, bastante associada à percepção imediata dos participantes.	(Cavaletti, Bizarrias, Penha, & Silva, 2021; Maqbool et al., 2017; Müller & Turner, 2010)

Fonte: Elaborado pelos autores

Os questionários foram traduzidos seguindo a recomendação do ITC (International Test Commission, 2017), sendo aplicado via internet para gerentes de projeto auto declarados. Os questionários foram distribuídos em um grupo de gerentes de projeto GERENCIAMENTO DE PROJETOS @ PROJETO DIÁRIO (Torres, 2009), foi usado um convite estruturado reforçando o caráter acadêmico da pesquisa e a impossibilidade de uso individual das informações, o questionário ficou aberto para respostas entre 07 de julho de 2023 até 30 de setembro de 2023, chegando a 85 respondente validos.

Considerando o tamanho da amostra sugerida por Andy Field (2020). Portanto, quando testamos o modelo em um tamanho mínimo de amostra para os casos de regressão pode ser determinado por  $50 + 8K$ , onde K representa o número de previsores, aqui temos previsores igual a 1, mínimo de 58 amostras, assim o número de amostra supera o mínimo.

De forma a possibilitar a análise de regressão entre a liderança transformacional e o sucesso em projeto, obtido neste caso já pelo grupo de gerentes de projeto, foi calculada liderança transformacional média (LTM) para cada dado da amostra, da mesma maneira calculamos para cada dado da amostra a média do sucesso de projeto encontrada. Entretanto, aqui como se trata de individualização sob a visão do gerente de projeto, optamos por denominar o resultado transformacional medido médio (RTM\_M).

#### 4.3.2 Regressão linear:

Desta maneira, a nova análise de regressão entre a variável independente LTM (a média das variáveis independentes anteriores) e a variável dependente RTM\_M resultou nos seguintes parâmetros estatísticos:

- Intercept: Coeficiente = 3.0536, p-valor < 0.001
- LTM: Coeficiente = 0.4579, p-valor < 0.001

Os resultados indicam que a nova variável LTM tem uma relação estatisticamente significativa com RTM\_M. O coeficiente para LTM sugere que um aumento de uma unidade em LTM está associado a um aumento de aproximadamente 0.4579 unidades em RTM\_M.

O modelo tem um valor de  $R^2$  de aproximadamente 0.176, o que significa que cerca de 17.6% da variância de RTM\_M é explicada por LTM. Este é um modelo mais simples do que o anterior, usando apenas uma variável independente média em vez de várias, e ainda assim fornece uma quantidade significativa de informação sobre RTM\_M.

Fórmula da regressão linear:  $RTM_M = 3.0536 + 0.4579 \times LTM$

#### 4.3.3 Gráfico violino e categorização:

A partir da significância da regressão linear e da determinação que 17,6% da variância de RTM\_M pode ser explicado pela variação de LTM, podemos agrupar e categorizar os dados a partir dos gráficos violino a fim de identificar os padrões de distribuição dos dados em cluster de da determinação da sua frequência.

A *clusterização* inicial das características da amostra que se destacaram LTM e RTM\_M com maiores impactos foram tempo de experiência e faixa etária, sendo que as duas estão descritas em seus *clusters* na Tabela 01, descrevendo seus grupos.

Tabela 01: Cluster originais

Cluster	Experiência	Faixa etária
0	concentração mais alta de indivíduos com 20-30 anos de experiência profissional.	maior proporção de indivíduos nas faixas de 40-50 e 50-60 anos.
1	mais jovem em termos de experiência profissional, com muitos membros tendo até 5 anos de experiência.	predominantemente por indivíduos mais jovens, na faixa de 20-30 anos.
2	inclui uma mistura de indivíduos com 5-10 e 10-20 anos de experiência.	distribuição mais variada, abrangendo várias faixas etárias, mas com uma presença notável na faixa de 30-40 anos.
3	se destaca com uma quantidade significativa de indivíduos com 10-20 anos de experiência.	distribuição mais variada, abrangendo várias faixas etárias, mas com uma presença notável na faixa de 30-40 anos.

Elaborado pelo próprio autor

Para uma melhor representação das categorias, optamos por trabalhar com a soma da categoria Experiência e faixa etária ao invés de suas categorias individuais, assim o novo cluster das somas pode ser representado na Tabela 02.

Tabela 02: Clusters reunidos

Cluster	Experiência + faixa etária	Médias LTM e RTM
---------	----------------------------	------------------

0	Predominantemente pessoas entre 40 e 50 anos Com experiência profissional principalmente entre 20 e 30 anos	Com LTM e RTM_M acima da média do grupo.
1	Majoritariamente pessoas entre 20 e 30 anos Com experiência profissional até 5 anos	Com LTM e RTM_M também acima da média do grupo.
2	Principalmente pessoas entre 30 e 40 anos Com experiência profissional entre 5 e 10 anos	Com as métricas financeiras LTM e RTM_M ligeiramente abaixo da média do grupo.
3	Majoritariamente pessoas entre 30 e 40 anos Com experiência profissional entre 10 e 20 anos	Com LTM e RTM_M mais elevadas entre os clusters.

Elaborado pelo próprio autor

Para estes cluster plotamos na Figura 01, onde podemos ilustrar as diferenças entre os clusters em termos de idade e experiência profissional. A correlação destes com as métricas LTM e RTM\_M pode fornecer informações sobre como a idade e a experiência se relacionam com o sucesso dos projetos:

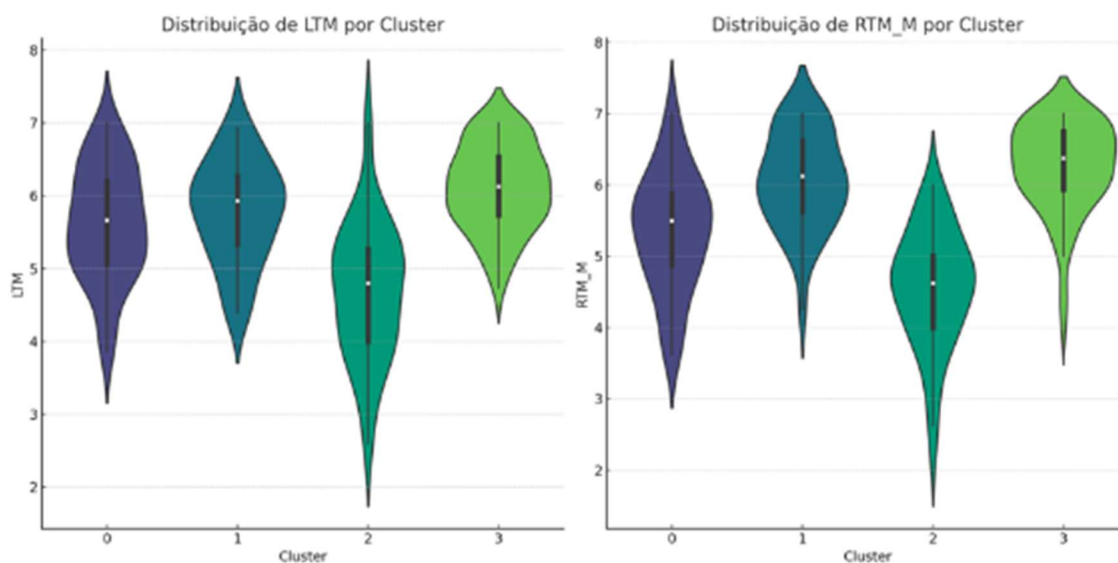


Figura 01: Gráficos violinos  
Fonte: Rstudio

Os gráficos de violino demonstram a distribuição dessas métricas em cada grupo, o que nos dará uma noção da variação e da densidade de dados para os valores de LTM e RTM\_M dentro de cada cluster, sendo que por essa observação nos permite concluir informação sobre LTM e RTM\_M em relação aos cluster.

Assim, para o valor de LTM, cada "violino" representa a densidade de pontos em vários níveis de LTM dentro de um cluster. Podemos ver que os clusters têm formas diferentes, indicando variações na distribuição de LTM entre eles. Por exemplo, o Cluster 3 parece ter uma maior densidade em torno de valores mais altos de LTM, o que sugere uma tendência para métricas financeiras mais fortes ou de maior valor em comparação com os outros clusters.

Ainda, similar ao LTM, a distribuição de RTM\_M mostra que o Cluster 3 também tem uma distribuição mais ampla com uma densidade significativa em torno de valores mais altos, reiterando sua posição como o cluster com desempenho financeiro potencialmente mais elevado. Por fim, os clusters 0, 1 e 2 têm distribuições mais estreitas, com variações significativas entre eles, sugerindo perfis de risco / retorno distintos.

Um resumo da interpretação pode ser visto na Tabela 03.

Tabela 03: Observações nos gráficos

Cluster	Observações a partir dos gráficos
0	Apresenta líderes em estágios intermediários de experiência, com uma gama mais ampla de desempenho dos projetos, talvez refletindo uma diversidade de estilos de liderança ou áreas de atuação.
1	Contém membros mais jovens e com menos experiência, mas com indicadores de desempenho dos projetos comparativamente altos, o que pode sugerir um grupo de lideranças emergentes que estão obtendo bons resultados.
2	Tende a ter lideranças com bastante experiência e uma distribuição média de desempenho dos projetos, possivelmente indicando líderes estabelecidos com resultados variáveis.
3	Destaca-se pelo desempenho dos projetos com LTM de nível médio a alto, sugerindo uma combinação efetiva de experiência e capacidade de gerar resultados de alto desempenho.

Elaborado pelo próprio autor

A partir das observações destacadas acima podemos entender que há uma estrutura de distribuição que explica os resultados obtidos pelos gerentes de projeto, que não só é suportada pela regressão linear com cerca de 17.6% da variância de RTM\_M e explicada por LTM, mas há um perfil agrupado que pode explicar melhor os resultados superiores em projeto.

Para melhor clareza, podemos representar os clusters em um gráfico 2 x 2 onde podemos mostrar no **Eixo Horizontal (LTM)**: Baixa Liderança Transformadora (esquerda) até Alta Liderança Transformadora (direita), sendo que no e **Eixo Vertical (Experiência e Idade)**: Menos Experiente e Jovem (baixo) até Mais Experiente e Mais Velho (alto). Esses quadrantes que representam os perfis dos profissionais de projeto que de forma mais frequente dentro da amostra se mostrou eficiente ou não na gestão dos seus projetos.

Assim, temos **Quadrante Inferior Esquerdo** que foi denominado "Novos Visionários", os agrupamentos reunião jovens menos experientes e jovens, com níveis variáveis de LTM, e resultado de desempenho em projetos também oscilantes, este quadrante também se alinha ao proposto por Benson, Fearon, McLaughlin, & Garratt, (2014), que identificaram a mesma inconstância na liderança transformacional refletindo em uma inconstância de resultados em líderes mais jovens.

Na sequência, temos o Quadrante Inferior Direito que foi denominada "Profissionais em Ascensão", aqui temos os profissionais menos experientes e jovens, mas com alta LTM que refletiu em uma melhor estabilidade dos resultados, aqui os dados exemplificam que os profissionais visionários, mesmo jovens se aplicam a clareza e cuidado com a equipes, conseguem o engajamento necessários para uma consistência nos resultados dos projetos (Mysirlaki & Paraskeva, 2020).

Ainda, podemos salientar o **Quadrante Superior Esquerdo** que foi denominado como "Veteranos Eficazes", são de forma geral mais experientes e mais velhos, com LTM variável e com resultados variáveis, reforçando que apesar da idade e experiência serem reconhecidos por Burns, (2012) como um bom previsor de resultados na liderança, a LTM também se mostrou um previsor relevante dos RTM\_M.

Por fim, temo o **Quadrante Superior Direito** que foi denominado "Estrategistas Experientes", apresenta o agrupamento mais experientes e mais velhos, com alta LTM e resultados de projeto mais consistentes, aqui temos que a liderança transformacional associada a maturidade profissional e demonstra um agrupamento consistente de resultados de projetos acima da média. As conclusões podem ser resumidas nos quadrantes na tabela 04 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** e pode ser plotada como a descrita na Figura 02: Matriz 2 x 2.

Tabela 04: Síntese dos resultados

<b>Novos Clusters</b>	<b>Síntese dos resultados</b>
<b>Novos Visionários</b>	Líderes que podem ser mais jovens ou menos experientes e têm uma pontuação variável de LTM. Eles têm potencial para crescimento e podem se beneficiar de desenvolvimento e orientação para maximizar seu impacto.
<b>Profissionais em Ascensão</b>	Líderes com alta LTM, mas ainda jovens ou menos experientes. Podem se destacar em suas áreas e estão em uma trajetória ascendente em suas carreiras.
<b>Veteranos Eficazes</b>	Líderes mais experientes e possivelmente mais velhos, cuja LTM pode variar. Eles têm um histórico comprovado e podem contribuir com a estabilidade e a sabedoria acumulada.
<b>Estrategistas Experientes</b>	Líderes no alto escalão de experiência e idade, com altos níveis de LTM. São líderes que provavelmente lideraram com sucesso e têm um impacto significativo no desempenho dos projetos.

Elaborado pelo próprio autor



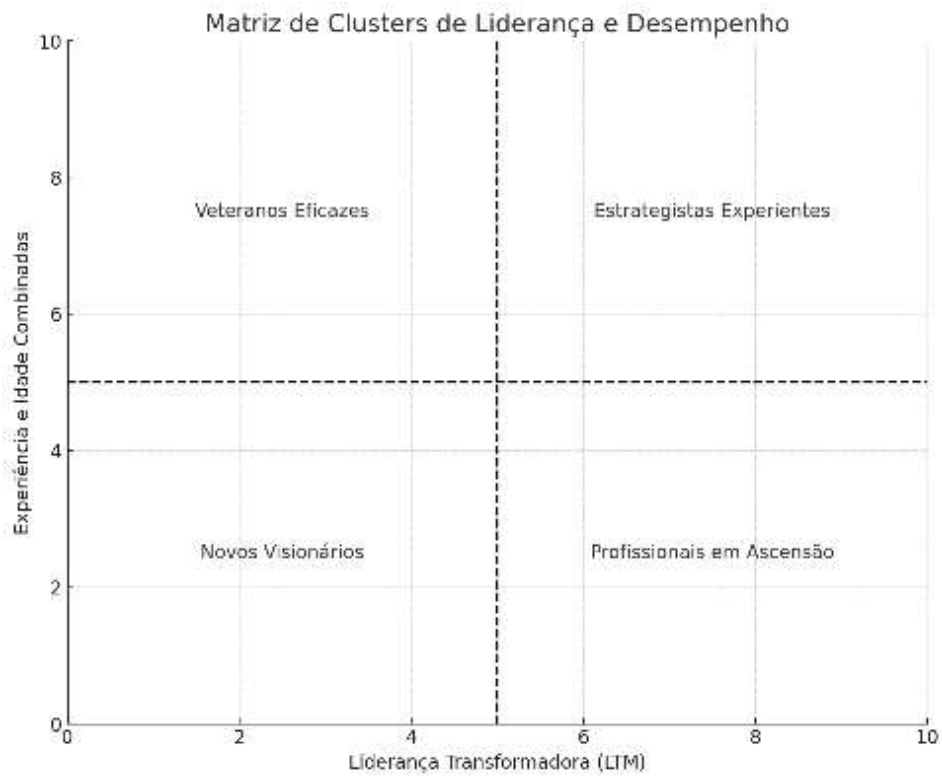


Figura 02: Matriz 2 x 2

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

#### 4.4 INSTRUÇÕES DO PREENCHIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DA FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO

**Objetivo:** Esta autoavaliação é projetada para líderes de projeto com o objetivo de refletir sobre sua prática de liderança transformadora e entender a influência que essa liderança exerce no desempenho do projeto (figuras 03 e 04).

##### **Parte 1: Avaliação de Liderança Transformadora (LTM)**

###### **Responda ao Questionário de Liderança Transformadora:**

- Avalie como você pratica a liderança no contexto de projetos, com especial atenção aos comportamentos que promovem uma visão inspiradora, inovação e o desenvolvimento da sua equipe.
- Atribua uma pontuação para cada afirmação com base na frequência de suas ações, usando a escala de 1 (nunca) a 7 (sempre).

###### **Calcule sua Média de LTM:**

- Some as pontuações atribuídas e divida pelo número de afirmações para encontrar sua média de LTM, refletindo seu estilo geral de liderança no contexto de projetos.

##### **Parte 2: Coleta de Dados Demográficos e Profissionais**

###### **Registre sua Faixa Etária e Experiência em Gestão de Projetos:**

- Use as faixas etárias e de experiência fornecidas para identificar onde você se encontra, reconhecendo que essas variáveis podem influenciar seu estilo e abordagem de liderança.

##### **Parte 3: Posicionamento nos Clusters de Desempenho e Liderança**

###### **Determine seu Cluster Usando a Matriz de Clusters:**

- Aplique sua média de LTM e a combinação de suas faixas de idade e experiência profissional para localizar seu cluster na matriz visual 2 x 2.
- Identifique qual dos quatro perfis de liderança de projeto você representa: Novos Visionários, Profissionais em Ascensão, Veteranos Eficazes, Estrategistas Experientes.

##### **Parte 4: Diagnóstico e Ação**

###### **Desenvolva um Plano de Ação Baseado no Cluster:**

- Com base nas características do seu cluster, crie um plano para fortalecer seu impacto no desempenho dos projetos.
- Considere ações específicas para aprimorar sua liderança, tais como treinamentos, busca por *feedback*, e práticas reflexivas.

##### **Parte 5: Monitoramento e Suporte**

###### **Estabeleça um Processo de Revisão:**

- Determine marcos para revisar e ajustar seu plano de ação.

Procure suporte e orientação conforme necessário para assegurar que suas ações estejam alinhadas com as melhores práticas em gestão de projetos.

Diagnostico de liderança transformacional para resultados em projeto (FRENTE):

<b>Avaliação de Liderança Transformadora (LTM)</b>	
Visão	Eu tenho uma compreensão clara de onde estamos indo Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu tenho uma noção clara de onde quer que nossa unidade estará em 5 anos Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu não tenho ideia de onde a organização está indo Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
Comun. Inspi	Eu digo coisas que deixam os funcionários orgulhosos de pertencer a essa organização. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu digo coisas positivas sobre o grupo de trabalho Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu incentivo as pessoas a ver os ambientes em mudança como situações cheias de oportunidades Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
Estímulo intelectual	Eu desafio os membros da minha equipe a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu tenho ideias que forcem os membros da equipe a repensarem algumas coisas que nunca questionei antes Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu desafio os membros da minha equipe a repensarem algumas das minhas suposições básicas sobre o meu trabalho Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
Apoio do líder	Eu considero os sentimentos pessoais dos membros da minha equipe antes de agir Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu me comporto de uma maneira que considera as necessidades pessoais dos membros da minha equipe Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu estou a tento a que os interesses dos funcionários recebem a devida consideração Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
Reconhecimento da equipe	Eu elogio os membros da equipe quando fazem um trabalho acima da média. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu reconheço a melhora na qualidade do trabalho dos membros da minha equipe Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu elogio pessoalmente os membros da minha equipe quando fazem um trabalho excelente Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

Figura 03: Frente da Ferramenta  
Elaborado pelo próprio autor

### Diagnostico de liderança transformacional para resultados em projeto (VERSO):

Calcule sua LTM somando os valores respondidos anteriormente e dividindo por 15:

$$\Sigma \text{afirmativas} / 15 = \boxed{\phantom{00}}$$

<b>A=Identifique Sua Faixa Etária:</b>	1: até 20 anos
	2: 20-30 anos
	3: 30-40 anos
	4: 40-50 anos
	5: 50-60 anos
	6: acima de 60 anos
<b>B=Identifique Sua Faixa de Experiência:</b>	1: até 5 anos
	2: 5-10 anos
	3: 10-20 anos
	4: 20-30 anos
	5: acima de 30 anos

Calcule o fator idade+experiencia

$$A + B = \boxed{\phantom{00}}$$

#### Matriz de Clusters de Liderança e Desempenho

Figura 03: Verso da Ferramenta  
Elaborado pelo próprio autor

## 4.5 CONCLUSÕES

A ferramenta aqui descrita atende ao objetivo de permitir uma avaliação regular da sua liderança e a conscientização do seu impacto no desempenho dos projetos, que é fundamental para o seu desenvolvimento como líder de projetos. Desta maneira, considerando os dados e valores indicados no questionário, permite ao líder desenvolver um plano de ação, com uma visão dos comportamentos mais indicados para si próprio que possibilitam um aumento de 17,6% de eficiência em seus projetos, as mudanças comportamentais podem requerer acompanhamento de outros profissionais no desenvolvimento da carreira bem como a realização de treinamentos específicos.

A plotagem dos dados em um gráfico permite um fácil acompanhamento da situação atual do líder, sendo que permite a reavaliação periódica e acompanhamento de evolução do profissional durante o desenvolvimento de sua carreira, reforçando o caráter não de avaliação pontual, mas acompanhamento e desenvolvimento de carreira e até dos times, com identificação de potenciais líderes dentro dos Tabelas das empresas.

Esse monitoramento contínuo e acompanhamento dos planos de ação ao longo do tempo pode permitir que “novo visionários” se tornem “profissionais em ascensão” e veteranos eficazes se tornem “estrategistas eficientes”, sem contar que profissionais mais jovens que destaquem em bons resultados ao longo do tempo se desenvolveram como “estrategistas experientes”, mas rapidamente.

Reforço que esta autoavaliação serve como uma ferramenta de reflexão e desenvolvimento e não deve ser usada como a única medida de eficácia da liderança ou desempenho do projeto. Aconselha-se a considerar feedbacks adicionais e outras métricas de desempenho para uma avaliação abrangente.

Como estudo futuro, a ferramenta pode ser estanciada para permitir uma avaliação em grupo das capacidades transformacionais do gerente de projeto, permitindo não só a autoavaliação, mas incorporando também a visão da equipe e dos clientes e patrocinadores do projeto, ainda uma evolução possível da ferramenta é a padronização de um plano de ação, baseado no melhor conhecimento científico que pode complementar o uso da ferramenta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança dentro do projeto é uma visão particular da liderança organizacional, na qual se consideram as restrições adicionais como tempo limitado, equipes recém-formadas e ambiente em mudança, nesse contexto, o líder precisa acelerar o processo de engajamento e confiança mútua.

Vale ressaltar que este trabalho reforça pesquisas anteriores sobre a importância da inteligência emocional para formação das equipes de projeto, demonstrando que a interação do líder transformacional em projeto com sua equipe cria um ambiente acolhedor e capaz de aceitar diferentes pontos de vista, sendo que essa interação revelou uma influência nos resultados dos projetos dentro da amostra.

Quando avaliados os resultados obtidos pelos estudos realizados, entende-se que esta tese atingiu seu objetivo, que foi identificar o quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol do sucesso do projeto,

Assim, no estudo 1, foram identificados os pontos de conexão existentes entre as teorias da inteligência emocional e liderança transformacional, assim os resultados destacaram a importância da inteligência emocional na liderança transformacional e o impacto positivo que ela pode ter na cultura organizacional e no desempenho da equipe.

Ainda no estudo 1 ficou claro que a inteligência emocional não é uma ação isolada do líder, e é importante encontrar ressonância das preocupações na equipe para que ela possa ajudar a orientar o comportamento do líder para resultados. E essa descoberta foi essencial para orientar o estudo 2 na direção de entender não somente a capacidade emocional do líder, mas considerar a avaliação da inteligência emocional do grupo como moderador do resultado do líder transformacional.

Por fim, foi identificado também, no estudo 1, que o líder transformacional, em alguns contextos, poderia apresentar um perfil mais sombrio, logo, impactando o resultado da organização. E esses perfis estão associados a comportamentos não patológicos, são eles o narcisismo, manipulação e psicopatia, quando associados a um líder carismático, podem inspirar ou estimular suas equipes na busca de resultados individuais em detrimento aos resultados da organização.

Desta maneira, esse ponto pôde ser examinado no estudo 2, no qual se pôde considerar o narcisismo, que era o comportamento mais recorrente associado ao líder transformacional como um mediador válido para relação de liderança transformacional e sucesso de projeto.

Considerando o objetivo específico de mensurar, nas equipes de projeto, o quanto a inteligência emocional do grupo (IEG) poderia suportar um líder transformacional (LT), mesmo narcisista (NR), para atingir o sucesso em um projeto (SP), ficou demonstrado, pelo estudo 2, que o líder transformacional impacta no sucesso do projeto, sendo que, quando este comportamento do líder encontra um grupo que pratica a regulação em interações contínuas e satisfatórias (Mayer & Salovey, 1995), há um aumento de 17,1% na probabilidade de sucesso do projeto, com 95% de intervalo de confiança.

Sublinha-se que esse resultado não acontece de forma separada da capacidade liderança e inteligência emocional do líder, mas em conjunto com ela, afinal, é o líder inspirador e motivador da equipe, que pode direcionar as capacidades de clareza, motivação e reparo que se apresentam nas equipes emocionalmente capazes.

Para entender como elas interagem foi medido, nas equipes de projeto, o quanto a inteligência emocional do grupo pode suportar um líder transformacional, mesmo que seja narcisista, para atingir o sucesso em um projeto. Já quando foi avaliado o narcisismo como mediador, o resultado mostrou-se não significativo.

Ainda assim, este resultado não significativo para o narcisismo leva à conclusão de que para essa amostra o narcisismo presente no gerente de projeto não influencia o resultado de projeto, permitindo supor que o curto tempo e a pouca interação prévia entre as equipes, talvez, seja um remédio eficiente, permitindo assim que projetos absorvam líderes competentes que apresentem traços narcisistas sem prejuízo para organização.

Ademais, a identificação desta relação permitiu construir um artefato, com base científica, para auxiliar gerentes de projeto e gestores de RH na seleção e avaliação de membros das equipes de forma a identificar equipes com melhor potencial de sucesso, por conseguinte, permitindo estabelecer melhores treinamentos e atividades de integração, um resumo dos resultados pode ser visto na matriz contributiva de amarração Tabela 3.

Vale ressaltar que estudo 1 apresentou limitações como o uso de somente duas bases de dados Web of Science (WoS) e Scopus, conquanto elas sejam as mais comuns e reconhecidas para uso em pesquisas na área de ciências sociais, seu uso não abrange toda a literatura, deixando de recolher, na amostra, dados de artigos publicados em outras bases.

Posto isso, visou-se demonstrar os conceitos de inteligência emocional e liderança transformacional como ferramentas que podem fortalecer os relacionamentos dentro do projeto, ressaltando a capacidade moderadora que a inteligência emocional do grupo tem sobre a liderança transformacional e, em menor grau, sobre o comportamento narcisista do líder.

Além disso, como resultado do estudo, demonstrou-se que o líder, mesmo que sendo narcisista, pode ser acomodado dentro de projetos organizacionais, permitindo assim que líderes com grande interesse por parte das organizações, que tenham se apresentado narcisistas em outros contextos, possam ser acomodados dentro dos projetos com risco limitado para as organizações.

Por fim, de forma a apresentar uma contribuição prática como resultado desta pesquisa, este trabalho entregará uma ferramenta, construído com base científica, para auxiliar gerentes de projeto e gestores de RH na seleção e avaliação de membros das equipes de forma que possam identificar equipes com melhor potencial de sucesso, dessa forma, permitindo estabelecer melhores treinamentos e atividades de integração.



Tabela 3 - Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

<b>Questão central da tese:</b>	Quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol ao sucesso do projeto?		
<b>Objetivo geral da tese:</b>	Identificar o quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol ao sucesso do projeto		
<b>CONCLUSÃO PARTICULARIZADA</b>			
<b>Título dos estudos Objetivo de pesquisa</b>	<b>Contribuições para o avanço do conhecimento</b>	<b>Limitações</b>	<b>Proposta de estudos futuros</b>
<p><b>TÍTULO:</b> Liderança transformacional, inteligência emocional e suas conexões na gestão de projeto</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Identificar através de uma revisão sistemática de literatura de que maneira a inteligência emocional impacta a liderança transformacional.</p>	<p>A pesquisa sobre inteligência emocional está mostrando novos caminhos, buscando demonstrar a IE não como a solução de todos os problemas de gestão, mas também de seus riscos, também descreve que o líder interage com seus liderados na construção do ambiente social, por fim foi identificado muitas das características que se espera de um líder com inteligência emocional estão nas suas consequências práticas, como criatividade, acolhimento, bem-estar e autocontrole.</p>	<p>Além da limitação pelo uso de uma string de busca, ainda devemos considerar que apesar do reconhecimento da WoS e Scopus como as mais significativas bases de dados para pesquisas em ciências sociais em pesquisas futuras outras bases podem ser consideradas,</p>	<p>A liderança transformacional apesar de ser um comportamento desejado ainda apresenta lacunas, como as questões de empoderamento e liberdade de ação que podem ser buscados em outros tipos de comportamento do líder.</p> <p>Nas próximas pesquisas podemos avaliar também os perfis sombrios como narcisismo, manipulação e psicopatia e seus impactos nos líderes como problemas para as organizações.</p>
<p><b>TÍTULO:</b> O grupo faz a diferença: a inteligência emocional da equipe de projeto como suporte a um líder transformacional</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Identificar nas equipes de projeto o quanto a inteligência emocional da equipe pode suportar um líder transformacional mesmo narcisista para atingir o sucesso em um projeto.</p>	<p>Em um projeto, onde o tempo de duração e o foco em um resultado comum, são uma ferramenta de pressão sobre o time de projeto, um líder transformacional influencia positivamente o sucesso dos projetos, isso se deve a visão clara dos objetivos, capacidade de inspirar e estimular os membros da equipe a buscar resultados desafiadores, mostrando apoio aos resultados insatisfatório e reconhecendo boas entregas.</p> <p>Ainda que dentro de um cenário de projeto, que se mostra transitório e com um objetivo comum entre as equipes envolvidas, os líderes transformacionais não foram notados como narcisistas pelas equipes de projeto e sim o oposto, e mesmo os que foram notados</p>	<p>A primeira limitação tem relação com o viés de resposta presente nas escalas de autoavaliação. Procuramos minimizar o viés através da manutenção do anonimato, da aleatoriedade das afirmativas e da aplicação da técnica do “sujeito proxy”, em que incluímos as respostas de outros participantes avaliando os projetos.</p> <p>A pesquisa se propunha a verificar o comportamento de projeto no Brasil. Contudo, como visto a maioria dos respondentes se encontra na região Sudeste, que apesar de ser o principal centro industrial / financeiro do Brasil, não representa de forma ampla o mercado brasileiro.</p>	<p>Uma pesquisa futura de triangular gerentes de projetos, membros e patrocinadores de um mesmo projeto, comparando suas respostas diretamente, em uma avaliação mais particular e outras contramedidas e atitudes dos participantes em entrevistas estruturadas.</p> <p>Novas pesquisas podem tomar cuidados adicionais para entender estes fenômenos de forma ampla, ou mesmo específica em outros estados no Brasil e até em outros países, comparando o resultado as diferenças comportamentais e culturais de cada região</p>

<b>Questão central da tese:</b>	Quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol ao sucesso do projeto?		
<b>Objetivo geral da tese:</b>	Identificar o quanto a inteligência emocional da equipe pode interagir com o líder em prol ao sucesso do projeto		
<b>CONCLUSÃO PARTICULARIZADA</b>			
<b>Título dos estudos Objetivo de pesquisa</b>	<b>Contribuições para o avanço do conhecimento</b>	<b>Limitações</b>	<b>Proposta de estudos futuros</b>
	como narcisistas não tiveram um impacto significativo no resultado do projeto.		
<p><b>TÍTULO:</b> Ferramenta de autodiagnóstico da liderança transformacional para mais constantes resultados dos projetos.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Este estudo tem o propósito de desenvolver uma ferramenta para permitir o autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto, permitindo um monitoramento e plano de ação para melhora do desempenho.</p>	<p>A ferramenta permite ao líder desenvolver um plano de ação, com uma visão dos comportamentos mais indicados para si próprio que possibilitam um aumento de 17,6% de eficiência em seus projetos, as mudanças comportamentais podem requerer acompanhamento de outros profissionais no desenvolvimento da carreira bem como a realização de treinamentos específicos.</p> <p>A plotagem dos dados em um gráfico permite um fácil acompanhamento da situação atual do líder, sendo que permite a reavaliação periódica e acompanhamento de evolução do profissional durante o desenvolvimento de sua carreira, reforçando o caráter não de avaliação pontual, mas acompanhamento e desenvolvimento de carreira e até dos times, com identificação de potenciais líderes dentro dos quadros das empresas.</p>	<p>Esta ferramenta de autoavaliação serve como uma ferramenta de reflexão e desenvolvimento e não deve ser usada como a única medida de eficácia da liderança ou desempenho do projeto. Aconselha-se a considerar <i>feedbacks</i> adicionais e outras métricas de desempenho para uma avaliação abrangente.</p>	<p>A ferramenta pode ser verificada através de novas pesquisas e novos dados para melhorar sua robustez, podendo ser estanciada para avaliações coletivas, ainda pode ser complementada com um plano de ação que responder a necessidade de desenvolvimento do GP, entretanto vale ressaltar que a ferramenta não deve ser usada como a única medida de eficácia da liderança ou desempenho do projeto. Aconselha-se a considerar <i>feedbacks</i> adicionais e outras métricas de desempenho para uma avaliação abrangente</p>

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

## REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165–183.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.001>
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537–1552.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>
- Acheampong, A., Owusu-Manu, D.-G., Kissi, E., & Tetteh, P. A. (2021). Assessing the influence of emotional intelligence (EI) on project performance in developing countries: The case of Ghana. *International Journal of Construction Management*.
- Aga. (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100(1), 517–525.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: A structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796–821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- Anantatmula, V. S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.  
<https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N., Dasborough, M., Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *LEADERSHIP QUARTERLY*, 20(2), 247–261.
- Aritzeta, A., Mindeguia, R., Soroa, G., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Elorza, U., & Aliri, J. (2020). Team Emotional Intelligence in Working Contexts: Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS). *Frontiers in Psychology*, 11.
- Association (APA), A. P. (2014). *DSM-5: Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais*. Artmed Editora.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, *18 Suppl*, 13–25.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. xv, 528). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, *17*(3–4), 541–554.  
<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Benson, R., Fearon, C., McLaughlin, H., & Garratt, S. (2014). Investigating trait emotional intelligence among school leaders: Demonstrating a useful self-assessment approach. *School Leadership and Management*, *34*(2), 201–222.
- Boyatzis, R. E., & Sala, F. (2004). The Emotional Competence Inventory (ECI). Em *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (p. 147–180). Hauppauge, NY, US: Nova Science Publishers.
- Burgmer, P., Weiss, A., & Ohmann, K. (2021). I don't feel ya: How narcissism shapes empathy. *Self and Identity*, *20*(2), 199–215.  
<https://doi.org/10.1080/15298868.2019.1645730>
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Candeias, A. A., Galindo, E., & Rocha, A. (2021). Adaptation and psychometric analysis of the Emotional Intelligence View Nowack's (EIV) questionnaire in the Portuguese context. *PSICOLOGIA*, *35*(1), 11–22.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and Social Intelligence*. Englewood Cliffs, N.J: Pearson College Div.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. Em *LEA's organization and management series. Multiple intelligences and leadership* (p. 55–74). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cavaletti, S., Bizarras, F. S., Penha, R., & Silva, L. F. da. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Project Success, Mediated by the Management of Conflict,

- Communication and Trust. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(5), 372–389. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2021.85.372.389>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Clarke, N. (2010a). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>
- Clarke, N. (2010b). Projects are emotional: How project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviors in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 604–624. <https://doi.org/10.1108/17538371011076073>
- Clarke, N. (2010c). The impact of a training program designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 461–468. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.004>
- Clarke, N. (2012). Leadership in projects: What we know from the literature and new insights. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(3/4), 128–148. <https://doi.org/10.1108/13527591211241042>
- Conejero-Pérez, J.-I., López-Verdugo, I., & Hidalgo, V. (2022). What makes a person a leader? The role of emotional intelligence, teamwork skills, and job satisfaction in authentic leadership. *Psychology, Society and Education*, 14(1), 1–11.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Costa, P. R. da, Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Alternative Structure Proposition for PhD Thesis from Multiple Studies. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 155–170. <https://doi.org/10.5585/riae.v18i2.15156>
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Harms, P. D., Credé, M., & Wood, D. (2021). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The Great EI Debate”. *Leadership Quarterly*.

- David Strang, K. (2011). Leadership substitutes and personality impact on time and quality in virtual new product development projects. *Project Management Journal*, 42(1), 73–90. <https://doi.org/10.1002/pmj.20208>
- Deloitte. (2018). A mobilidade no dia a dia do brasileiro. Recuperado 30 de novembro de 2020, de Global Mobile Consumer Survey 2018 website: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/technology-media-telecommunications/Global-Mobile-Consumer-Survey-2018-Deloitte-Brasil.pdf>
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.005>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). *Transformational leadership and team performance*. 23.
- Diskiene, D., Pauliene, R., & Ramanauskaite, D. (2019). Relationships between leadership competencies and employees' motivation, initiative and interest to work. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 113–129.
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223–233.
- Druskat, V., & Druskat, P. (2006). Em *Applying emotional intelligence in project working*, in *The Management of Complex Projects: A Relationship Approach*, Stephen Pryke, Hedley Smyth (1st Edition, Vol. 1, p. 78–98). London, UK: John Wiley & Sons.
- Druskat, & Wolff. (2001). *GROUP EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS INFLUENCE ON GROUP EFFECTIVENESS*. Recuperado de [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_emotionally\\_intelligent\\_workplace-how\\_to\\_select\\_for\\_measure\\_and\\_improve\\_emotional\\_intelligence\\_in\\_individuals\\_groups\\_and\\_organizations.pdf#page=165](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_emotionally_intelligent_workplace-how_to_select_for_measure_and_improve_emotional_intelligence_in_individuals_groups_and_organizations.pdf#page=165)
- D'Souza, G. S., Irudayasamy, F. G., & Parayitam, S. (2022). Emotional exhaustion, emotional intelligence and task performance of employees in educational institutions during COVID 19 global pandemic: A moderated-mediation model. *Personnel Review*.
- Epstein, S. (1984). Controversial issues in emotion theory. *Review of Personality & Social Psychology*, 5, 64–88.

- Fareed, M. Z., Su, Q., & Awan, A. A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*, 2.
- Field, A. (2020). *Descobrimo a Estatística Usando o SPSS (5ª edição, Vol. 1)*. UK: Penso.
- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *Leadership Quarterly*, 24(5), 747–762.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3), 430–447. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Freud, S. (1914). Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos. Recuperado 1º de novembro de 2023, de <https://www.companhiadasletras.com.br/livro/>
- Funk, R. J. (2014). Making the Most of Where You Are: Geography, Networks, and Innovation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 57(1), 193–222. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0585>
- García, A., Serna, D., & Santos, W. (2018). Analysis of the stakeholders on the successful performance of the Projects [Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos]. *Espacios*, 39(51).
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, & Stough. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- Gavin, D. J., Gavin, J. H., & Quick, J. C. (2017). Power struggles within the top management team: An empirical examination of follower reactions to subversive leadership. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 22(4).

- Goleman, D. (1998a). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20–26. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Goleman, D. (1998b). *Trabalhando com a inteligência emocional* (1ª edição; M. H. C. Côrtes, Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva.
- González-Albo, B., & Bordons, M. (2011). Articles vs. proceedings papers: Do they differ in research relevance and impact? A case study in the Library and Information Science field. *Journal of Informetrics*, 5(3), 369–381. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2011.01.011>
- Gorgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 19.
- Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B., & Rooney, D. (2014). Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(4), 335–358.
- Grunes, P., Gudmundsson, A., & Irmer, B. (2014). To what extent is the Mayer and Salovey (1997) model of emotional intelligence a useful predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions? *Educational Management Administration and Leadership*, 42(1), 112–135.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (3rd edition, Vol. 1). Los Angeles, US: SAGE Publications, Inc.
- Haricharan, S. J. (2022). Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence? *SA Journal of Human Resource Management*, 20.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451–470. <https://doi.org/10.1111/bmsp.12028>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*, 28(2), 22–37.



- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.  
<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hochwarter, W. A., & Thompson, K. W. (2012). Mirror, mirror on my boss's wall: Engaged enactment's moderating role on the relationship between perceived narcissistic supervision and work outcomes. *Human Relations*, 65(3), 335–366.  
<https://doi.org/10.1177/0018726711430003>
- IBGE. ([s.d.]). Recuperado 3 de dezembro de 2020, de  
<https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-1,1,2,-2,-3,128&ind=4726>
- International Test Commission. (2017). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Testes (Second edition)*, <https://www.intestcom.org/>.
- Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1206–1217. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.6.1206>
- Jabbar, U. B., Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., & Thursamy, R. (2020). Abusive leadership and employee commitment nexus: Conservation of resources theory perspective. *Cogent Business and Management*, 7(1).
- Jha, P., & Bhattacharya, S. (2021). The impact of emotional intelligence and servant leadership on employee job satisfaction. *International Journal of Innovation Science*, 13(2), 205–217.
- Judeh, M., Al-Ghasawneh, J., Al-Zu'bi, H., & Ngah, A. H. (2022). Linking resonant leadership, psychological ownership, and organizational commitment: The mediating role of employee empowerment. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 153–163.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A Retrospective look at our Evolving Understanding of Project Success: *Project Management Journal*. (Sage CA: Los Angeles, CA).  
<https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- Kabalina, V., & Osipova, A. (2022). Identifying and assessing talent potential for future needs of a company. *Journal of Management Development*, 41(3), 147–162.

- Kermanshachi, S., & Safapour, E. (2019). Identification and quantification of project complexity from perspective of primary stakeholders in US construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 25(4), 380–398. <https://doi.org/10.3846/jcem.2019.8633>
- Kotter, J. P. (1999). *Liderando mudança*. Gulf Professional Publishing.
- Krén, H., & Séllei, B. (2021). The role of emotional intelligence in organizational performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 1–9.
- Lau, E., & Rowlinson, S. (2011). The implications of trust in relationships in managing construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 633–659. <https://doi.org/10.1108/17538371111164056>
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), 107–125.
- Liu, X.-Y., & Liu, J. (2013). Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction: A cross-level. *Nankai Business Review International*, 4(3), 180–198.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75. <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
- Martinsuo, M. (2020). The Management of Values in Project Business: Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3–4), 772–781. <https://doi.org/10.1080/00223891.1990.9674037>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197–208. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2020). Beyond the job description: Exploring the mediating role of leaders' emotional intelligence on the nexus between leadership styles and voluntary workplace behaviours in the Ghanaian banking sector. *Journal of Management Development*, 39(2), 240–252.

- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369–384.
- Miller, J. D., & Campbell, W. K. (2010). The case for using research on trait narcissism as a building block for understanding narcissistic personality disorder. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 1, 180–191.  
<https://doi.org/10.1037/a0018229>
- Minai, M. H., Jauhari, H., Kumar, M., & Singh, S. (2020). Unpacking transformational leadership: Dimensional analysis with psychological empowerment. *Personnel Review*, 49(7), 1419–1434. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0580>
- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link Between Managers and Workers. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Mishra, N., Mishra, R., & Singh, M. K. (2019). The impact of transformational leadership on team performance: The mediating role of emotional intelligence among leaders of hospitality and tourism sector. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 3111–3117.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Physical Therapy*, 89(9), 873–880. <https://doi.org/10.1093/ptj/89.9.873>
- Monje-Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(1), 71–81. (rayyan-323222160).
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Mouton, J. S., & Blake. (1966). *O Grid Gerencial III. Uma Nova Visão Do Clássico Que Aumentou A Produtividade* (3ª Edição).
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). *Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott; the elucidation of project success*.  
<https://doi.org/info:doi/10.1108/17538371211269040>

- Müller, R., & Turner, R. (2007a). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Müller, R., & Turner, R. (2007b). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 551–566.
- Neffe, C., Wilderom, C. P. M., & Lattuch, F. (2022). Emotionally intelligent top management and high family firm performance: Evidence from Germany. *European Management Journal*, 40(3), 372–383.
- Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: A critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 204–216.  
<https://doi.org/10.1108/17410401211194699>
- Northouse, P. G. (2019). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice* (5<sup>a</sup> edição). SAGE Publications, Inc.
- Oliveira, G., & Rabechini Jr., R. (2018). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37, 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>
- Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The Leader Ship Is Sinking: A Temporal Investigation of Narcissistic Leadership. *Journal of Personality*, 84(2), 237–247. <https://doi.org/10.1111/jopy.12155>
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20282>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>

- Ph. D; Robert R. Blake, P. D. and J. S. M. (1966). *MANAGERIAL GRID: LEADERSHIP STYLES FOR ACHIEVING PRODUCTION THROUGH PEOPLE*. Gulf Publishing.
- Pinto, J. K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, 40(7), 831–834. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.001>
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/014920638801400102>
- Pinto, & Slevin. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- PMI. (2017). *PMBOK® Guide, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Project Management Institute. (6th ed). Newtown Square, Pa.
- PMI. (2019). *PMI Pulse of the Profession® 2019, What's your PMTQ?* (Project Management Survey N° 11th; p. 32). PMI.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Poornima, A., & Sujatha, S. (2017). The influence of emotional intelligence on transformational leadership with respect to service sector. *Man in India*, 97(4), 179–187.
- Rajesh, J. I., Prikshat, V., Shum, P., & Suganthi, L. (2019). Follower emotional intelligence: A mediator between transformational leadership and follower outcomes. *Personnel Review*, 48(5), 1239–1260.
- Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2018). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 120–137. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Rezvani, A., & Khosravi, P. (2019). Emotional intelligence: The key to mitigating stress and fostering trust among software developers working on information system projects.

- International Journal of Information Management*, 48, 139–150.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.007>
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. de S. (2015). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73.
- Roberts, R., Woodman, T., & Sedikides, C. (2018). Pass me the ball: Narcissism in performance settings. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11(1), 190–213. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2017.1290815>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Saini, A., & Soni, N. (2016). Role of Emotional Intelligence in Construction industry: A review. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 7(4), 339–344.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sampaio, S., Wu, Q., Cormican, K., & Varajão, J. (2022). Reach for the sky: Analysis of behavioral competencies linked to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 192–215. (rayyan-323222098).
- Schreyer, H., Plouffe, R. A., Wilson, C. A., & Saklofske, D. H. (2021). What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors. *Current Psychology*.
- Segon, M., & Booth, C. (2015). Virtue: The Missing Ethics Element in Emotional Intelligence. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 789–802.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation* (1st edition, Vol. 1). Boston, US: Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Stanislavov, I., & Ivanov, S. (2014). The role of leadership for shaping organizational culture and building employee engagement in the Bulgarian gaming industry. *Tourism*, 62(1), 19–40.
- Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282–293.

- Sunindijo, R. Y., & Zou, P. X. W. (2013). The roles of emotional intelligence, interpersonal skill, and transformational leadership on improving construction safety performance. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, *13*(3), 97–113.
- Suparjo, & Sunarsih, E. S. (2019). Creativity and transformational leadership on public sector employee performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, *25*(3), 1–12.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Idris, I., Susminingsih, & Iswanto, B. (2020). Leadership styles as a predictor of the voluntary work behaviors of bank employees. *International Journal of Economics and Management*, *14*(1), 1–11.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Bakar, A. H. A., & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, *48*(2), 22–38. <https://doi.org/10.1177/875697281704800203>
- Thamhain, H. J. (2012). A MUDANÇA DO PAPEL DE LIDERANÇA DE EQUIPES EM AMBIENTES EM PROJETO MULTINACIONAL. *Revista de Gestão e Projetos*, *3*(2), 35.
- Tintoré, M. (2019). Introducing a Model of Transformational Prosocial Leadership. *Journal of Leadership Studies*, *13*(3), 15–34.
- Torres, S. (2009). (5) GERENCIAMENTO DE PROJETOS @ PROJETO DIÁRIO. Recuperado 30 de novembro de 2020, de GERENCIAMENTO DE PROJETOS @PROJETO DIÁRIO website: <https://www.linkedin.com/groups/2535989/>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Troth, A.C., & Gyetvey, C. (2014). Identifying leadership potential in an Australian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *52*(3), 333–350.
- Troth, Ashlea C., Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2012). Emotional Intelligence, Communication Competence, and Student Perceptions of Team Social Cohesion. *Journal of Psychoeducational Assessment*, *30*(4), 414–424. <https://doi.org/10.1177/0734282912449447>
- Turner, R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, *36*(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Udod, S. A., Hammond-Collins, K., & Jenkins, M. (2020). Dynamics of Emotional Intelligence and Empowerment: The Perspectives of Middle Managers. *SAGE Open*, *10*(2).

- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.  
<https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Vani, M., Sankaran, H., & Praveen Kumar, S. (2020). To explore the relationship between emotional intelligence and transformational leadership and their effect on organizational culture. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 990–992.
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes? *The Learning Organization*, 26(2), 176–189. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0065>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Waglay, M., Becker, J. R., & Du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46.
- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 819–834. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.819>
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411–418.  
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadership Quarterly*, 13(5), 505–522.
- Yang, R. J., Wang, Y., & Jin, X.-H. (2014). Stakeholders' Attributes, Behaviors, and Decision-Making Strategies in Construction Projects: Importance and Correlations in Practice. *Project Management Journal*, 45(3), 74–90.  
<https://doi.org/10.1002/pmj.21412>
- Zhang, L., Lou, M., & Guan, H. (2022). How and when perceived leader narcissism impacts employee voice behavior: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 77–98. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.29>
- Zhang, Y., Zhang, L., Zhu, J., Liu, C.-H., Yang, M., & Liu, G. (2020). Group leader emotional intelligence and group performance: A multilevel perspective. *Asian Business and Management*.



Zwikael, O., & Meredith, J. (2021). Evaluating the Success of a Project and the Performance of Its Leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1745–1757.  
<https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>