

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

A INFLUÊNCIA DAS INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E CULTURAL NO
SUCESSO DOS PROJETOS

LAURIVAL SIQUEIRA CALÇADA JUNIOR

São Paulo

2021

LAURIVAL SIQUEIRA CALÇADA JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DAS INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E CULTURAL NO
SUCESSO DOS PROJETOS**

**THE INFLUENCE OF EMOTIONAL AND CULTURAL INTELLIGENCES ON
PROJECT SUCCESS**

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

Orientador: **Professor Doutor Leonardo Vils**

São Paulo

2021

Calçada Junior, Laurival Siqueira.

A influência das inteligências cultural e emocional no sucesso do projeto. / Laurival Siqueira Calçada Junior. 2021.

68 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof. Dr. Leonardo Vils.

1. Sucesso do projeto. 2. Desempenho do projeto. 3. Inteligência cultural. 4. Inteligência emocional. 5. Inteligência estratégica.

I. Vils, Leonardo. II. Título.

CDU 658.012.2

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

LAURIVAL SIQUEIRA CALÇADA JUNIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

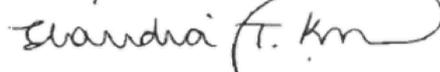
São Paulo, 27 de fevereiro de 2021.



Presidente: Prof. Dr. Leonardo Vils – Orientador



Membro: Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra (UNINOVE)



Membro: Profa. Dra. Claudia Terezinha Kniess (UNITAU / SÃO JUDAS)

DEDICATÓRIA

À Nara, esposa, paciente companheira e revisora dedicada.

Ao Professor Leonardo Vils, pelo interesse e dedicação nestes anos.

AGRADECIMENTOS

A realização de um mestrado *stricto sensu* é culminada com a entrega e defesa da dissertação, marcando o final de uma importante etapa na vida do mestrando. Fecha um período de aprendizagem, notado pelo forte relacionamento com toda a equipe de professores e colegas de turma. Após a etapa cumprida, novos horizontes se descortinam com desafios a serem vencidos.

Eu não venceria esta etapa sem a dedicação de todos os professores, em especial ao orientador Prof. Leonardo Vils e sua enorme paciência, que, junto com o Prof. Luciano Ferreira, sempre nos proporcionou manhãs de sábados agitadas. Foram essenciais as atuações de Prof^a. Rosaria, com sua dedicação em ler todos os nossos trabalhos, destacando onde melhorar em cada um, Prof^a Isabel, com suas construtivas orientações no projeto desta dissertação, Prof. Serra, que orientou sobre os temas deste estudo e Prof. Flavio, encaminhando nossos projetos para a qualificação. Nunca deixo de agradecer a Alyne, sempre disposta a ajudar e nos informar sobre todos os prazos e agendamentos.

Encerro agradecendo fortemente a turma da TI, que garante os projetores funcionando, a turma da manutenção predial, que nestes dois anos sempre nos entregou salas limpas e higienizadas, além da turma das lanchonetes, com o providencial café, que foi o ponto de encontro de todos nós. Tenho saudades desta época, espero que voltemos em breve a estes bons tempos.

A todos vocês, o meu sincero muito obrigado e um até breve!

RESUMO

Nesta análise estudamos a influência das inteligências emocional e cultural no sucesso dos projetos, um estudo empírico, quantitativo. Por meio de um questionário com 231 respondentes qualificados, apliquei as técnicas de análise fatorial e regressão linear para identificar se existe impacto das inteligências no sucesso dos projetos. Os resultados mostram que existe influência positiva e significativa para os fatores inteligência emocional no sucesso dos projetos. Quanto à inteligência cultural, encontramos influência significativa junto ao fator inteligência cultural cognitiva e comportamental e significância negativa junto à inteligência cultural motivacional e meta cognitiva. Percebemos que a sensação de pertencimento ao projeto é significativa positivamente para o sucesso do projeto, abrindo importante agenda de pesquisa. Os dados mostram que a satisfação do cliente e o triângulo de ferro (escopo, custo, tempo e qualidade) são reconhecidos em projetos de sucesso e que fatores da inteligência cultural cognitiva e comportamental estão relacionados com o sucesso. A inteligência emocional, autoconhecimento, autocontrole e foco estão também relacionados com o sucesso do projeto. Pretendo contribuir para a literatura mostrando que o estudo das relações das inteligências emocionais e culturais são relevantes para a academia e pretendo apresentar a organizações e gestores de projetos a necessidade de desenvolver competências nesta áreas, a fim de melhorar o desempenho do projeto.

Palavras-Chave: sucesso dos projetos; desempenho do projeto; inteligência cultural; inteligência emocional; inteligência estratégica

ABSTRACT

In this analysis we studied the influence of emotional and cultural intelligences on the success of the projects, an empirical, quantitative study. Through a questionnaire with 231 qualified respondents, I applied the techniques of factor analysis and linear regression to identify whether there is an impact of the intelligences on the success of the projects. The results show that there is a positive and significant influence for the emotional intelligence factors in the success of the projects. As for cultural intelligence we find significant influence with the factor cognitive and behavioral cultural intelligence, and negative significance with the motivational cultural intelligence and cognitive goal. We realized that the feeling of belonging to the project is positively significant for the success of the project, opening an important research agenda. The data shows that customer satisfaction and the iron triangle (scope, cost, time and quality) are recognized in successful projects and that factors of cognitive and behavioral cultural intelligence are related to success, emotional intelligence, self-knowledge, self-control and focus are also related to the success of the project. I intend to contribute to the literature showing that the study of emotional and cultural intelligences relations are relevant to the academy and in practice to present to organizations and project managers the need to develop skills in these areas, in order to improve the performance of the project.

Keywords: project success; project performance; cultural intelligence; emotional intelligence; strategic intelligence

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FCS-	Fatores Críticos de Sucesso
FCF-	Fatores Críticos de Fracasso
GP-	Gerente de Projeto / Gerentes de Projeto
GPI-	Gerenciamento de Projetos / Gestão de Projetos
GOP -	Gerenciamento de Operações / Gestão de Operações
IC-	Inteligência Cultural
IE-	Inteligência Emocional
<i>PMBOK</i> ©-	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
<i>PMI</i> -	<i>Project Management Institute</i>
<i>SVS</i> -	<i>Schwartz Value Survey</i>
<i>USD</i> -	Dólares Americanos
VI-	Variável Independente
VD-	Variável Dependente
<i>WoS</i> -	<i>Web of Science</i>

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores críticos de sucesso	23
Tabela 2: Perguntas efetuadas nas entrevistas	25
Tabela 3: FCS e FCF identificados nas entrevistas	26
Tabela 4: Modelos de inteligência emocional	34
Tabela 5: Matriz de amarração dos constructos	42
Tabela 6: Confiabilidade da escala sucesso em projeto	46
Tabela 7: Confiabilidade da escala inteligência emocional	46
Tabela 8: Confiabilidade da escala inteligência cultural	46
Tabela 9: Análise fatorial sucesso em projetos	47
Tabela 10: Teste de adequação da amostra escala de sucesso	47
Tabela 11: Teste de adequação da amostra variância acumulada	47
Tabela 12: Análise fatorial inteligência cultural e inteligência emocional	49
Tabela 13: Teste de adequação da amostra, inteligência cultural e emocional	49
Tabela 14: Teste de adequação variância acumulada	50
Tabela 15: Significância do modelo	51
Tabela 16: Coeficientes de regressão	51
Tabela 17: Sumario do modelo	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de publicações sobre o tema inteligência emocional 37

Figura 2: Proposta conceitual 40

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema de pesquisa	15
1.2 Problema de pesquisa	15
1.3 Objetivos de pesquisa	17
1.3.1 Objetivo primário	17
1.3.2 Objetivos secundário	17
1.4 Contribuições da pesquisa	17
1.4.1 Para a literatura	17
1.4.2 Para a prática	17
1.5 Estrutura da Dissertação	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Gestão de projetos	18
2.1.1 Sucesso em gestão de projetos	21
2.1.2 Cultura e desempenho dos projetos	24
2.1.3 Escala de fatores críticos de sucesso e fracasso em projetos	26
2.2 Inteligência cultural	27
2.2.1 Escala de inteligência cultural	29
2.3 Inteligência emocional	30
2.3.1 Escala de inteligência emocional	35
3. QUADRO CONCEITUAL	38
3.1 Desenvolvimento das hipóteses	38
3.1.1 Inteligência cultural e desempenho dos projetos	38
3.1.2 Inteligência emocional e desempenho dos projetos	39
3.2 Matriz de amarração	39
4. MÉTODO	40
4.1 Delineamento da pesquisa	40
4.2 Amostra questionário, coleta de dados	40
4.3 Escala de Likert	40
4.4 Estatística	41
4.4.1 Análise fatorial	41
4.4.1 Regressão linear múltipla	42
5. RESULTADOS	43
6. DISCUSSÃO	49
6.1 Limitações do estudo	50
6.2 Contribuições para a literatura e prática	51
7. CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	66

1. INTRODUÇÃO

A gestão de projetos é um dos conceitos de gestão mais aplicados em empresas de todo o mundo, fundamental para a maioria, senão para todas as organizações, se elas desejam ter sucesso no mundo dinâmico de hoje. Habilidades importantes em gestão de projetos são a capacidade de trabalho em equipe e a capacidade de liderança. Consequentemente, a capacidade da pessoa de gerenciar suas emoções e as emoções dos outros ajudaria no trabalho em equipe e no processo de desenvolvimento de liderança. Os benefícios potenciais da melhoria da inteligência emocional (IE) dos gerentes de projeto (GP) podem ser significativos para o sucesso da organização, do projeto e da equipe (Obradovic et al., 2013).

As pessoas e suas culturas são elementos comuns a todos os projetos, sendo também identificadas como causas do fracasso do projeto (Dinsmore, 1993; Muriithi & Crawford, 2003; Verma, 1995, p. 40). Gerentes de projeto (GP) de diferentes culturas executam projetos semelhantes, mas os gerenciam de maneira deferentes, sugerindo que os membros da equipe de projetos podem realmente ter diferentes esquemas cognitivos de GPJ referentes à fase de planejamento (Milosevic, 2002). GP devem ser sensíveis às diferenças culturais ao lidarem com pessoas diferentes e suas percepções, valores e atitudes, especificamente para projetos internacionais que consistem em pessoas de culturas diversas. Verma (1995, p.40) conclui que: “GP eficazes devem poder adaptar suas funções ao tamanho, complexidade e ambiente do projeto; diversidade cultural das pessoas e cultura organizacional geral”.

Projetos multiculturais requerem o gerenciamento bem-sucedido da diversidade, as empresas multinacionais com subsidiárias em todo o mundo precisam reconhecer e apreciar o impacto da cultura nos valores e práticas organizacionais para poderem transferir com êxito o know-how de gerenciamento para várias unidades locais (Aycan et al., 2000), confirmando (Hofstede, 1984 p.1) “a técnica ou filosofia de gestão que é apropriada em uma cultura não é necessariamente apropriada para outra”, quando apontam que existe relação entre as práticas de gestão e a cultura do país.

Esta pesquisa se justifica a partir da constatação de Morgan, H. & Sousa-Poza, A. (2005) de que: “projetos estão se tornando mais complexos devido à globalização, mudanças tecnológicas e a interação bidirecional, tornando necessário que os gerentes desenvolvam competências específicas para lidar com equipes multiculturais”. De forma semelhante, House et al. (2001) afirma que: “dada a crescente globalização das organizações industriais e o aumento das interdependências entre as nações, a necessidade de uma melhor compreensão das influências culturais nas práticas de liderança e organizacionais nunca foi tão grande. As situações que os líderes e futuros líderes devem enfrentar são altamente complexas, mudam

constantemente e são difíceis de interpretar, mais do que nunca, os gerentes de empresas internacionais enfrentam uma concorrência internacional feroz e em rápida mudança” (Henrie & Sousa-Poza, 2005).

Os benefícios potenciais da melhoria da inteligência emocional dos gerentes de projeto podem ser significativos para o sucesso da organização, do projeto e da equipe. Considerações teóricas sobre inteligência cultural (IC) sugerem que ela poderia ajudar os GP no processo de construção de equipes, facilitando com sucesso a adoção da visão, objetivos e cultura da organização pelos membros da equipe. Os GP, a fim de se tornarem mais bem-sucedidos e verdadeiros líderes, precisam melhorar a capacidade de IE individualmente e por si mesmos (Obradovic et al., 2012).

A IC pode ser de grande valor não apenas em termos de preparação de líderes para atribuições no exterior, mas também pode ajudar todos os membros da organização a lidar e interagir com diversas bases de clientes - uma tendência que certamente continuará a longo prazo. Além disso, o IC pode ajudar a melhorar o desempenho da equipe, especialmente no contexto de equipes culturalmente diversas. Para aprender a utilizar plenamente IE e IC, mais pesquisas são necessárias, especificamente, as ferramentas de medição de IC devem ser refinadas e tornadas confiáveis para que possam servir como ferramentas que permitam o desenvolvimento de gerentes e funcionários para que se tornem eficazes nas interações interculturais (Clark & Polesello, 2017).

1.1 Tema de Pesquisa

Meu estudo quantitativo relaciona o sucesso do projeto com as competências em Inteligência cultural e emocional

1.2. Problema de pesquisa

A IE é crucial para o sucesso dos projetos, um líder com IE auxilia a equipe a construir um ambiente de trabalho ideal, que pode conduzir ao sucesso a empreitada. Doan et al., 2020 ainda destaca que o maior impacto vem da avaliação das emoções dos outros, confirmando a pesquisa de Ashkanasy, Daus & Hartel (2002) e Huang & Wang (2009), que componentes aguçados de IE são altamente consistentes como comportamento de liderança transacional. Uma das habilidades esperadas de um bom líder é a capacidade de influenciar os funcionários pela sua competência, sendo que a admiração dos membros da equipe pelo líder do projeto ajudará o projeto a ter sucesso total (Avolio, Walumbwa e Weber., 2009); (De Gilder, Ellemers

e Haslam., 2004); (Brown & Lord., 2001). No processo do projeto, o envolvimento é sempre a parte mais importante do comprometimento dos líderes (Doan et al., 2020).

Os benefícios potenciais da melhoria da IE dos GP podem ser significativos para o sucesso da organização, do projeto e da equipe. Considerações teóricas sobre IE sugerem que ela poderia ajudar os GP no processo de construção de equipes, facilitando com sucesso a adoção da visão, objetivos e cultura da organização pelos membros da equipe (Obradovic et al., 2012). Da mesma forma, Rezvani et al., (2016) sugerem que as organizações devem considerar o recrutamento de GP com altos níveis de IE, uma vez que se espera que esses gerentes tenham níveis mais elevados de atitudes profissionais positivas, como satisfação no trabalho e confiança, corroborando Claker (2010) “Em termos de desenvolvimento de recursos humanos, a ênfase deve ser dada ao desenvolvimento de IE em gerentes de projeto”.

É essencial que os indivíduos que estão trabalhando com pessoas de outras culturas, especialmente na equipe do projeto, sejam culturalmente sensíveis ao lidarem uns com os outros. Organizações veem os gerentes culturais inteligentes como uma fonte de vantagem competitiva e estratégia (Gitonga & Zhang, 2016). A relevância da dimensão cultural do gerenciamento é especialmente significativa no campo da GPJ, os GP precisam estar cientes dos atributos culturais de suas equipes, mas também das maneiras pelas quais suas ações são determinadas por seus próprios atributos culturais (Mohammed et al., 2009). Por outro lado, há algum conflito em torno de como as tensões culturais dentro das equipes do projeto devem ser gerenciadas. Em um artigo, Walker e Prabhakar (2006, 2005) identificaram que liderar equipes multiculturais é um enorme desafio, em que a escolha do GP e de sua equipe é crucial.

A inteligência estratégica é moldada pela inteligência emocional, criatividade, autodirecionamento, sabedoria, inteligência prática, inteligência cultural e inteligência social. Ela também é um fator cognitivo que é o melhor preditivo para o sucesso dos líderes e inclui critérios como resolução de problemas, pensamento crítico e inteligência prática (Winston & Patterson, 2006). O papel da inteligência no sucesso de um líder é inegável, pois está comprovado que líderes com inteligência estratégica são mais eficazes e as pesquisas têm mostrado que eles têm mais sucesso tanto no ambiente nacional como internacional e nas situações complicadas. Assim, estudar os aspectos de inteligência estratégica é vital para compreender melhor a liderança na organização (Nosratabadi & Illes, 2016).

Nesta dissertação parto da premissa que projetos de sucesso têm altos índices de IE e IC, tentando identificar quais níveis de IE e IC estão presentes em projetos de sucesso. Se confirmadas estas afirmações, será possível planejar e implementar ações em direção a equipes mais competentes e endereçadas ao sucesso do projeto.

1.3. Objetivos de Pesquisa

1.3.1. Objetivo Geral

Verificar a relação entre sucesso no projeto e as inteligências emocionais e culturais. Analisar quais são os níveis de IE e IC em uma amostra de 231 respondentes de questionário.

1.3.2. Objetivo específicos

Revisão da literatura sobre sucesso em projetos, IE, IC, adaptação das escalas para português.

1.4. Contribuições desta dissertação

1.4.1. Para a Literatura

Espero acrescentar para a literatura acadêmica de gestão de projetos mostrando que dois componentes da inteligência estratégica são importantes para o sucesso dos projetos, indicando que altos índices de IE e IC estão ligados ao desempenho positivo dos projetos. Mostro também que o estudo desta relação é insipiente, porém crescente, mas de forma não homogênea, propiciando a agenda de pesquisa. Assim, neste estudo almejo conscientizar pesquisadores da necessidade de incorporar estes dois aspectos da inteligência estratégica aos fatores de sucesso no desempenho dos projetos.

1.4.2. Para a Prática

Compreender como estes fatores influenciam positivamente a gestão de projetos será de grande utilidade para organizações, que percebendo esta relevância podem direcionar esforços a fim de transformar estas habilidades em vantagens competitivas. Gestores de projetos inteligentes gerenciam suas equipes de forma mais eficiente em direção ao sucesso, garantindo envolvimento e pertencimento aos membros das equipes. Recrutadores podem refinar suas buscas por gente competente, percebendo a relevância destas inteligências.

1.5. Estrutura da dissertação.

A partir deste tópico, esta dissertação está dividida da seguinte forma:

- 2. Revisão da Literatura, relacionando os temas inteligência cultural (IC) e inteligência emocional (IE) com o gerenciamento de projetos (GPJ), delineando as teorias e autores que mais se avultam nos estudos. Retrato os conceitos que serão aplicados à pesquisa e

um breve panorama da atualidade dos temas.

2.1.1 Desempenho e sucesso em o GPJ. Elenco obras e autores que tratam destes temas com relação a IC e a IE.

- 3. Quadro conceitual e desenvolvimento das hipóteses. Relaciono as escalas que serão utilizadas nas pesquisas da IE, IC e seu relacionamento com o sucesso em projetos
 - 3.1 Explicito uma matriz de amarração, um quadro esquemático com as hipóteses.
- 4. Metodologia. Descrevo a abordagem da pesquisa, indico a amostra e protocolos empregados para a coleta de dados.
- 5. Resultados. Mostro aqui o que foi encontrado, discuto os achados e caracterizo as limitações da pesquisa, também sugiro caminhos para futuros pesquisas. Aponto também as contribuições teóricas e práticas desta dissertação.
- 6. Conclusão. Descrevo o resultado final deste trabalho e achados relevantes, especificamente os desdobramentos dos testes das hipóteses.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de projetos

Desde que os humanos realizam tarefas complexas, abordagens orientadas a projetos para a realização do trabalho têm sido fundamentais para o sucesso individual e coletivo. Relatos históricos sobre as origens do desenvolvimento de recursos humanos (DRH) geralmente envolvem relatos de relacionamentos de aprendizado, guildas de artesanato e redes de "franquias", nas quais indivíduos qualificados podiam gerenciar projetos que coordenavam a produção de bens importantes para o funcionamento básico das sociedades, e posteriormente indústrias (Werner & DeSimone, 2006). Tais práticas relacionadas ao projeto datam de centenas, senão milhares de anos (Carden & Egan, 2008).

Projetos são uma forma especializada de gestão semelhante a outras estratégias funcionais, como produção, recursos humanos ou pesquisa e desenvolvimento (Srivannaboon & Milosevic, 2006). São usados como variáveis para analisar o alinhamento com a estratégia de negócio das empresas e têm um papel cada vez mais relevante em suas estratégias (Miller e Lessard, 2000). O trabalho do projeto tornou-se cada vez mais predominante nas organizações em todo o mundo e é uma consideração importante para o sucesso organizacional (Packendorff, 1995). O GPJ tornou-se uma competência organizacional essencial e à medida que a pesquisa

em GPJ, a metodologia e o desenvolvimento da teoria aumentam, o mesmo ocorre com o investimento organizacional e individual no conhecimento e no pessoal de GPJ (Kerzner, 2001)(Kerzner, 2001). (Sydow et al. (2004) marca que os projetos são uma forma de quebrar as barreiras organizacionais tradicionais, porque não são uma ameaça às práticas e interesses estabelecidos e são uma forma eficaz de experimentar diferentes estratégias e ações.

Empresas de diferentes setores buscam mudanças organizacionais devido ao crescimento da tecnologia e ao surgimento de competitividade globalizada. O ambiente de negócios é cercado por incertezas econômicas, que traz a necessidade de desenvolver práticas metodológicas que o tornem competitivo, sustentável e inovador. Severo et al. (2019) completa dizendo que a metodologia de GPJ tem sido usada pelas organizações como uma ferramenta para estruturar, organizar e aprimorar as práticas de desenvolvimento, o manuseio e a execução dos projetos e, como objetivos estratégicos, alinhar os projetos e obter clareza, facilidade, simplicidade e flexibilidade nas atividades diárias de um projeto. Importantes nas organizações, projetos onde produtos ou serviços são personalizados, como em consultoria de gerenciamento e desenvolvimento de software, a produção do projeto forma o núcleo das atividades de agregação de valor da empresa (Hobday, 2000; Scott-Young & Samson, 2008).

Projetos são empreendimentos únicos, respondem a uma pergunta específica e se desenvolvem durante um período limitado. São caracterizados por uma definição clara dos objetivos a serem alcançados, dos meios a serem utilizados e dos resultados esperados (Garel et al., 2004). Cordelier, (2005) acrescenta que os projetos reúnem uma diversidade de especialistas em uma equipe exclusivamente para a duração do projeto. Essa equipe é colocada diretamente sob a autoridade da direção responsável pelo monitoramento e avaliação. Em um projeto, por um período finito de tempo, recursos humanos e outros são reunidos para conduzir um conjunto diversificado de atividades para alcançar um conjunto único de objetivos (Chipulu et al., 2014).

A importância da dimensão cultural do gerenciamento é especialmente significativa no campo da GPJ, pois os GPs precisam estar cientes dos atributos culturais de suas equipes, mas também das maneiras pelas quais suas ações são determinadas por seus próprios atributos culturais (Mohammed et al., 2009). Porém, Prabhakar (2009) adverte que há algum conflito em torno de como as tensões culturais dentro das equipes do projeto devem ser gerenciadas. Em seu trabalho, identificou que liderar equipes multiculturais é um enorme desafio, em que a escolha do GP e de sua equipe é crucial.

Há várias maneiras dos GP melhorarem sua capacidade de lidar com questões culturais, como aponta Sujansky (2004). De forma semelhante, White (1999) afirma que eles devem

respeitar e apoiar a diversidade da equipe, Evaristo (1993) acentua que os GP demonstram inclusão por serem receptivos a percepções alternativas e, assim, incentivar novas soluções para os problemas. Precisam estar cientes dos atributos culturais de suas equipes, mas também das maneiras pelas quais suas ações são determinadas por seus próprios atributos culturais (Mohammed et al. 2009). Muller et al. (2012) acrescentam que a complexidade do projeto demonstra moderar o efeito da liderança em seu desempenho.

O impacto dos valores culturais no desempenho do projeto e os efeitos deles na importância percebida dos fatores de sucesso/fracasso do projeto são estudados por Chipulu et al. (2014), que concluíram que contextos como situações dentro ou fora do grupo podem moderar os efeitos dos valores culturais nos resultados e os efeitos observáveis no nível individual podem estar ausentes ou contrários no nível do grupo, comprovando (Kirkman et al., 2006) e (Oyserman et al. (2002).

Ainda sobre competências do GP, Sergiy et al., (2017) ressaltam a preciosa presença no chefe de uma IE desenvolvida, porque é necessário captar o humor de subordinados e funcionários. A IE é o principal componente para alcançar a realização bem-sucedida do GP e é um fator necessário para aprimorar as habilidades mentais, porque o reconhecimento de seus sentimentos e sua gestão construtiva aumenta o poder intelectual do indivíduo. De forma semelhante, (Podgórska & Pichlak (2019), também estudando as competências de GP, identificam propostas em termos de modificações no sistema de gerenciamento atual, baseando-as em competências e no seu desenvolvimento, bem como no aprimoramento dos GP. Concluem que as organizações devem criar condições adequadas para o desenvolvimento e aprimoramento das competências dos GPs, contratar funcionários que possuam nível apropriado de competências e garantir que seus funcionários estejam dispostos a trabalhar e se concentrar no autodesenvolvimento. Além disso, também é importante aumentar a conscientização dos gerentes seniores (a quem os GPs estão diretamente sujeitos) no contexto do relacionamento identificado entre a liderança dos GPs e o sucesso do projeto (Sergiy et al., (2017).

Surge no âmbito da 4ª Revolução Industrial o destaque para a liderança servil, como notam (Marnewick & Marnewick, 2020), citando Shakespeare: “Minha coroa está no meu coração, não na minha cabeça; Não adornada com diamantes e pedras indianas, nem para ser vista. Minha coroa se chama conteúdo: uma coroa que raramente os reis gozam ”, Henry VI Pt. III Ato III Cena I. A ideia é que, embora Henrique VI fosse o rei, seu objetivo era servir aos outros em benefício deles, e não ao dele. Essa é a essência da liderança servil, em que o líder está lá para servir aos outros em benefício da organização. Séculos depois, a liderança de

servidores é percebida como o melhor estilo de liderança para a 4ª Revolução Industrial. As organizações devem criar um ambiente mais propício que permita uma mentalidade ágil e o afloramento da liderança servil (Marnewick & Marnewick, 2020).

A modernidade também nos trouxe a multitarefa, necessária para que um trabalhador alcance uma meta final dentro do prazo. Park & Park, (2019) expressam que, para a sustentabilidade do GPJ, o papel do GP é importante para o gerenciamento eficaz dos recursos limitados de um trabalhador. Os recursos cognitivos são usados para prestar atenção aos processos de projeto de longo prazo e para controlar a atenção da gratificação de curto prazo.

2.1.1. Sucesso em gestão de projetos.

A literatura sobre GPJ trata extensivamente de fatores que afetam o desempenho e o sucesso dos projetos (Might & Fischer, 1985; Pinto & Slevin, 1987), buscando fatores que levem a um melhor desempenho e sucesso do projeto (Dvir et al., 2006). Porém existe uma grande divergência de opiniões nesse campo; o único acordo parece ser o desacordo sobre o que constitui "sucesso do projeto" (Prabhakar, 2009).

O (Project Management Institute, (2017, 6ªed) expõem que: “o sucesso é medido por qualidade do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente”, distinguindo: “o GP é responsável por fornecer recomendações e supervisão para manter as medidas de sucesso do *business case* do projeto, plano de GPJ, termo de abertura do projeto e plano de gerenciamento de benefícios do projeto alinhados entre si e com as metas e objetivos da organização”. Já (Shenhar et al. (2002) desenvolvem a ideia de que o sucesso do projeto não pode ser visto de maneira restrita, mas como um contexto mais amplo, em uma perspectiva estratégica. Se um projeto não atender às restrições clássicas descritas no triângulo de ferro (tempo, custo e qualidade), isso não será muito problemático. A dimensão importante é qual o valor que o projeto gera. Esse ajuste é encontrado na estrutura do NTCP ("Modelo de diamante": Novidade, Incerteza Tecnológica, Complexidade e Ritmo).

O desenvolvimento das pesquisas prepondera que a abordagem universalista, que assume que todos os projetos são semelhantes, pode não ser o ideal para gerenciar projetos (Balachandra & Friar, 1997; Tishler, Dvir, Shenhar & Lipovetsky, 1996; Dvir, Lipovetsky, Shenhar & Tishler, 1998). Para obter sucesso e um desempenho eficaz, diferentes tipos de projetos devem ser gerenciados de maneiras diferentes (Dvir et al., 2006). O problema de definir o sucesso no prazo, no custo e no nível desejado de qualidade ou desempenho é que essa é apenas uma definição interna de sucesso. Kerzner (2018 P.28) vai além: “Coisas ruins podem acontecer em projetos quando o contratado, o cliente e várias partes interessadas se concentram

em diferentes definições de sucesso do projeto”. Ao longo dos anos, muitas das mudanças que ocorreram no GPJ foram o resultado da maneira como definimos o sucesso do projeto. Abaixo, Kerzner (2018 P.28) lista os eventos cronológicos que ocorreram nas últimas décadas:

- **O sucesso é medido pelas restrições triplas ou concorrentes.** As restrições triplas são tempo, custo e desempenho (que incluem qualidade, escopo e desempenho técnico). Essa foi a base para definir o sucesso durante o nascimento do GPJ. As restrições concorrentes podem incluir segurança, valor estético, benefícios, nível de risco aceitável e outros.
- **A satisfação do cliente também deve ser considerada.** Gerenciar um projeto dentro das restrições triplas é sempre uma boa ideia, mas o cliente deve estar satisfeito com o resultado final. Um contratado pode concluir um projeto dentro das restrições triplas e ainda achar que o cliente está insatisfeito com o resultado final.
- **Outros fatores (ou secundários) também devem ser considerados.** Essas restrições concorrentes adicionais incluem o uso do nome do cliente como referência, reputação e imagem corporativa, conformidade com os regulamentos governamentais, alinhamento estratégico, superioridade técnica, conduta ética, realização dos negócios, gerenciamento de valor e outros fatores. Os fatores secundários podem acabar sendo mais importantes que os fatores primários das restrições triplas.
- **O sucesso deve incluir um componente de negócios.** Os GP estão gerenciando parte de um negócio, e não apenas um projeto, esperando-se que tomem boas decisões de negócios e de projeto. Deve haver uma finalidade comercial para cada projeto. Cada projeto é considerado como uma contribuição do valor comercial para a empresa quando concluído.
- **A priorização de restrições deve ocorrer.** Nem todas as restrições do projeto são iguais. A priorização de restrições é feita projeto a projeto. O envolvimento do patrocínio nesta decisão é essencial.
- **A definição de sucesso deve ser acordada entre o cliente e o contratado.** Cada projeto pode ter uma definição diferente de sucesso. Deve haver um acordo inicial entre o cliente e o contratado no início do projeto ou na primeira reunião entre eles sobre o que constitui sucesso.
- **A definição de sucesso deve incluir um componente de "valor".** Por que trabalhar em um projeto que não fornece o valor esperado correto na conclusão?

A tabela 1 lança uma compilação dos fatores críticos de sucesso (FCS) e fatores críticos de fracasso (FCF), demonstrados por Kerzner (2018, P.12):

Tabela 1: Fatores críticos de sucesso no ciclo de vida de gerenciamento de projetos

Fatores Críticos de Sucesso	Fatores Críticos de Fracassos
Considerar as recomendações dos funcionários	Recusar a considerar as ideias dos associados
Reconhecer que a mudança é necessária	Não querer admitir que a mudança pode ser necessária
Entender a função executiva no gerenciamento de projetos	Acreditar que o controle de gerenciamento de projetos pertence aos níveis executivos
Fase de aceitação do gerenciamento de linha	
Disposição para colocar o interesse da empresa antes do interesse pessoal	Relutante em compartilhar informações
Disposição para aceitar a responsabilidade	Recusar a aceitar a responsabilidade
Disposição a ver os associados avançarem	Não estar disposto a ver os associados avançarem
Fase de crescimento	
Reconhecer a necessidade de uma empresa com metodologia	Ver a metodologia padrão mais como uma ameaça do que como um benefício
Suporte ao monitoramento/relatório uniforme de status	Não entender os benefícios da GPJ
Reconhecer a importância de um planejamento eficaz	Prestar apenas serviços de bordo ao planejamento
Fase de Maturidade	
Reconhecer que custo e cronograma são inseparáveis	Acreditar que o status do projeto pode ser determinado a partir de atitudes individuais
Rastrear custos reais	Não ver a necessidade de rastrear custos reais
Desenvolver treinamento em gerenciamento de projetos	Acreditar que crescimento e sucesso no gerenciamento de projetos são a mesma coisa

Nota: Fonte Kerzner (2018 P.12) compilados pelo autor

2.1.2. Cultura e desempenho dos projetos

A cultura pode afetar os projetos de várias maneiras. Primeiro, em um nível fundamental, as diferenças culturais podem aumentar a heterogeneidade da equipe (Chipulu et al., 2014). Equipes de projeto heterogêneas (cultura, gênero, etnia) podem ter um desempenho substancialmente melhor que as equipes homogêneas, por estarem mais propensas a procurar e encontrar soluções inovadoras e não convencionais em situações novas ou desafiadoras Miller et al. (2000). Por outro lado, Loosemore & Lee, (2002) opinam que homogeneidade melhora a comunicação, particularmente do tipo não verbal. Se equipes culturalmente diversas não são gerenciadas adequadamente, pode resultar em má comunicação.

O treinamento transcultural não aborda adequadamente os fatores organizacionais e ambientais que impactam significativamente no sucesso geral de projetos internacionais (Kealey et al., 2005; Milosevic, 2002). Zwikael & Ahn, (2011) complementa afirmando que visões conflitantes na fase de planejamento podem ocorrer em equipes de projetos multiculturais. Especificamente, não houve uma exploração completa do impacto dos valores culturais na percepção dos FCS e FCF, defende Chipulu et al. (2014). Chevrier, (2009) orienta que nestas situações, o feedback, mecanismo crítico de aprendizado em projetos, deve ser dado com mais frequência de uma maneira culturalmente sensível para que seja eficaz.

Chipulu et al. (2014) pondera sobre a importância atribuída aos FCS e FCF que afetam o desempenho do projeto. Se percebidos sem importância e negligenciados, o desempenho do projeto sofrerá, em particular, uma maior compreensão dos efeitos prováveis dos valores culturais. A percepção desses fatores pode levar a um melhor desempenho do projeto. De forma semelhante, o autor cita que devido à natureza temporária dos projetos e seus prazos curtos, pode não ser possível para a equipe de projetos e interessados desenvolverem uma cultura dominante no projeto, pois se existirem diferenças significativas de cultura, provavelmente estas persistirão ao longo do tempo do projeto.

Para o desenvolvimento de sua pesquisa, Chipulu et al. (2014) entrevistaram 40 profissionais de GPJ, em 8 países. Na tabela 2 compilo a estrutura das entrevistas semiestruturadas:

Tabela 2: Perguntas efetuadas nas entrevistas

Perguntas	Fundamentação
Quais são os determinantes do sucesso e do fracasso e como eles são classificados e relacionados?	O alto sucesso em um fator compensa a falha em outro fator, para que a percepção geral seja o sucesso do projeto. Esses fatores incluem as medidas tradicionais, tempo, custo, qualidade, escopo, segurança, mas também podem incluir muitas medidas mais dinâmicas e flexíveis. Eles também podem incluir referência a medidas de desempenho técnico e comercial
O sucesso e o fracasso do projeto são classificados?	Alguns projetos são extremamente bem-sucedidos, enquanto outros são apenas um pouco bem-sucedidos. Em outras palavras, o sucesso e o fracasso do projeto são um conceito confuso.
Quando as percepções de sucesso e fracasso são formadas? Elas mudam com o tempo? Quando uma formação final "confiável" ou "estável" pode ser formada?	Esta questão está relacionada aos estágios do ciclo de vida do projeto. Essa pergunta pode ser seguida com exemplos de experiências dos entrevistados.
Diferentes partes interessadas formam percepções diferentes (CEO do patrocinador, CIO, CFO, diretor de programa, gerente de projeto, contator, usuário final, consultor, membro do público, etc.)?	As percepções podem diferir entre os diferentes tipos de partes interessadas. O entrevistado deve ser incentivado a expressar suas opiniões gratuitas (ou seja, com pouca ou nenhuma solicitação) sobre os projetos.

Nota: Fonte Chipulu et al. (2014) adaptado pelo autor

Após as entrevistas foram identificados os FCS e FCF conforme a tabela 3:

Tabela 3: FCS e FCF identificados nas entrevistas

Indicador	Descrição	Exemplo de "sucesso" neste indicador	Exemplo de "falha" neste indicador
Resumo do cliente/patrocinador	Realização dos resultados pretendidos, conforme definido pelo patrocinador/proprietário /cliente	O projeto alcançou todos os resultados pretendidos, conforme definido pelo patrocinador/proprietário/ cliente	O projeto não alcançou nenhum dos resultados pretendidos, conforme definido pelo patrocinador/proprietário /cliente
Objetivos de negócios/organização	Contribuição para as metas dos negócios	O projeto deu uma contribuição significativa aos objetivos de negócios	O projeto não contribuiu para os objetivos de negócios
Sociedade/economia mais ampla	Contribuição para a sociedade/comunidade /economia	O projeto deu uma contribuição significativa e valiosa à sociedade/comunidade /economia	O projeto não contribuiu para a sociedade/ comunidade/economia
Escopo do projeto	Escopo do projeto planejado e aprovado	O projeto foi concluído dentro do escopo	O projeto foi concluído significativamente abaixo ou acima do escopo
Orçamento	Escopo do projeto planejado e aprovado		O projeto foi concluído

Tempo	Tempo planejado e aprovado do projeto	O projeto foi concluído dentro ou dentro do orçamento O projeto foi concluído dentro ou dentro do prazo	significativamente acima do orçamento O projeto foi concluído significativamente tarde
Qualidade	Qualidade e desempenho planejados e aprovados critério	O projeto atendeu ou excedeu todos os critérios de qualidade e desempenho	Alguns ou todos os critérios de qualidade ou desempenho do projeto não foram atendidos
Risco, segurança e comunicação	Gerenciamento de comunicações, riscos e segurança	As comunicações, os riscos e a segurança foram gerenciados efetivamente	Comunicações, risco e segurança foram mal gerenciados
Liderar/tomar decisões	Liderança de projeto e tomada de decisão	A maioria das partes interessadas concorda que a liderança do projeto e a tomada de decisões eram apropriadas e eficazes	A maioria das partes interessadas concorda que a liderança do projeto e a tomada de decisões não eram apropriadas nem eficazes
A equipe do projeto	A equipe do projeto	A equipe do projeto trabalhou de maneira eficaz e as lições foram aprendidas para projetos futuros	A equipe do projeto não funcionou efetivamente e as lições não foram aprendidas para projetos futuros

Nota: Fonte Chipulu et al. (2014) adaptado pelo autor

Nesta dissertação adoto a escala de FCS e FCF listada na tabela 4 para o questionário que apliquei aos entrevistados.

2.1.3. Escala de fatores críticos de sucesso e fracasso em projetos

Chipulu et al. (2014) estudaram o impacto dos valores culturais no desempenho do projeto e os efeitos dos valores culturais na importância percebida dos fatores de sucesso/fracasso do projeto. Utilizaram o método de amostragem bola de neve em oito países; Brasil, China, Grécia, Nigéria, Tailândia, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido e EUA. As descobertas revelam percepções sobre a melhor forma de combinar os valores culturais dos participantes do projeto com suas características (Karayaz, 2016). Para Doskočil et al. (2016), os autores demonstraram o impacto dos valores culturais na importância que os indivíduos atribuem aos fatores de sucesso/fracasso do projeto.

Há um reconhecimento crescente de que o sucesso e o fracasso do projeto podem ser substancialmente influenciados pelas percepções das partes interessadas do projeto, que são influenciadas por disposições culturais, que está no cerne da pesquisa de GPJ, principalmente porque são pessoas que entregam projetos (Ojiako et al., 2016). Existe uma vasta literatura

sobre os efeitos da cultura organizacional no GPJ, no entanto, os estudos tendem a ser imprecisos sobre os limites organizacionais que os efeitos culturais atravessam (Chipulu & Vahidi, 2019).

2.2. Inteligência Cultural

O significado do próprio conceito de cultura é uma questão de disputa (Bertalanffy, 1973). Kroeber & Kluckhohn (1952) coletaram e discutiram cerca de 160 definições sem chegar a uma definitiva. “Na literatura das décadas de 1990 e 2000, ainda não há um acordo universal sobre a definição de cultura” (Morgan & Goldschmidt, 2002). Alvesson, (2002) & Martins et al. (2016) apoiam afirmando que não existe acordo sobre uma definição universal de cultura. Já Brown (1995, p. 8) desvenda ideias consistentes com a literatura geral sobre cultura: “cultura consiste em normas humanas básicas, ideias, valores e crenças que se desenvolvem continuamente ao longo do tempo, ajudando a orientar o que seria considerado comportamento humano aceitável dentro de uma determinada sociedade” (Burchell & Gilden, 2008).

A cultura é um fenômeno coletivo, porque é pelo menos parcialmente compartilhada com pessoas que vivem ou viviam no mesmo ambiente social, onde foi aprendida, consistindo nas regras não escritas do jogo social. É a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros (Minkov & Hofstede, 2011). Minkov & Hofstede, (2011) também reforçam que a cultura é aprendida, não inata, derivando do ambiente social de alguém, não dos genes. Além disso, é compartilhada entre muitos, inerentemente simbólica e pode surgir no comportamento consciente e inconsciente dos membros do grupo (Bjerke, 1999; Kets de Vries, 2001; Alvesson, 2002; Warner, 2003). Deve ser diferenciada da natureza humana de um lado e da personalidade de um indivíduo do outro, embora exatamente onde as fronteiras se situam entre a natureza e a cultura e entre cultura e personalidade, é uma questão de discussão entre os cientistas sociais, como argumentam Gerhart & Fang, (2005, p. 167) quando definem a cultura como os oceanos “... não tem limites, suas várias águas são separadas e compartilhadas, diferentes e semelhantes, independentes e dependentes”.

Com uma maior diversidade na demografia da força de trabalho e nas organizações empresariais enraizadas na economia global, os indivíduos precisam trabalhar e interagir regularmente com aqueles que têm diferentes origens culturais ou étnicas. Trabalhar com pessoas de diferentes culturas pode ser difícil para os indivíduos e para suas organizações, porque as barreiras culturais podem causar mal-entendidos que prejudicam interações eficientes e eficazes (S. Ang et al., 2006). Desta forma funcionários que possuem capacidades

interculturais são cada vez mais procurados devido ao número incomparável de interações interculturais no ambiente global (Lorenz et al., 2020). Aumentar suas habilidades irá prepará-los para serem mais competitivos no mercado de trabalho e torná-los funcionários mais procurados (Laursen, 2013).

Embora seja um constructo relativamente novo (Ng, K.Y., Van Dyne, L., & Ang, S., 2009), a pesquisa evoluiu para uma conceitualização e fundamentação teórica da inteligência cultural para examinar as relações com adaptação cultural e desempenho (Ang & Van Dyne, 2008; Ng & Earley, 2006; Triandis, 2006). Definida como as capacidades de um indivíduo para funcionar e gerenciar com eficácia em ambientes culturalmente diversos (Earley & Peterson, 2004), é um atributo individual importante dado o ambiente de trabalho diversificado de hoje (Chua & Ng, 2017), é uma diferença individual semelhante a um estado que descreve a capacidade maleável de um indivíduo para lidar efetivamente com pessoas de outras culturas (Earley & Ang, 2003).

Conceituada como uma estrutura de inteligências múltiplas que integra diferentes perspectivas de inteligência, (Sternberg, 2004) propõem quatro formas complementares de conceituar a IC em nível individual:

Inteligência metacognitiva: Refere-se à consciência e controle de cognições usadas para adquirir e entender informações.

- Regras Culturais
- Sistemas Culturais

Inteligência comportamental: Concentra-se nas capacidades individuais no nível de ação (comportamento)

- Verbal
- Não verbal

Inteligência cognitiva: Refere-se à consciência e controle de cognições usadas para adquirir e entender informações

- Consciência
- Planejamento
- Checagem

Inteligência motivacional: reconhece que a maior parte da cognição é motivada e, portanto, se concentra na magnitude e na direção da energia como um lócus de inteligência.

- Intrínseca
- Extrínseca
- Autoeficácia

Nas organizações foram observados especificamente os seguintes elementos da IC (Triandis, 1997, pp. 20-23): “Suspensão de julgamentos, a importância de distinguir situações e treinamento para superar o etnocentrismo. É importante reconhecer que as organizações têm atributos diferentes e que é necessário um nível de tolerância, é importante desenvolver práticas organizacionais culturalmente inteligentes”. Fornecer treinamento extensivo para aumentar a IC dos funcionários é fundamental para o desenvolvimento da empresa. À medida que as empresas mudam de cultura, é essencial fornecer treinamento e programas educacionais para aumentar a conscientização e facilitar as transições culturais (Laursen, [s.d.]).

A globalização das operações do projeto trouxe intensa competição por "talentos caseiros" (Call et al., 2015), por meio da qual as empresas procuram cada vez mais candidatos fora de suas fronteiras nacionais (Schuler et al., 2011) e culturais (Miller & Guo 2014) (Chipulu et al., 2014). Pessoas culturalmente inteligentes são capazes de interagir efetivamente com indivíduos de culturas diferentes, especialmente em uma equipe de projeto. Eles podem detectar, assimilar a razão e agir de acordo com as pistas culturais de forma adequada em situações caracterizadas pela diversidade cultural. Indivíduos que estão trabalhando com pessoas de outras culturas, especialmente na equipe do projeto, devem ser culturalmente sensíveis ao lidar uns com os outros. É por isso que as organizações veem os gerentes culturais inteligentes como uma fonte de vantagem competitiva e estratégia (Peter Gitonga & Zhang, 2016).

2.2.1. Escala de Inteligência Cultural

O construto IC emergiu da pesquisa de Earley & Ang (2003) e foi operacionalizado em nível individual, englobando dimensões cognitivas, metacognitivas, motivacionais e comportamentais (Lima et al., 2016). Ang & Massingham, (2007) desenvolveram e validaram uma medida para avaliar essas dimensões no nível individual. Posteriormente empregaram este instrumento em uma série de estudos empíricos em várias disciplinas (Elenkov & Manev, 2009; Flaherty, 2008; Imai & Gelfand, 2010; Ng et al., 2009; Rose et al., 2010; Shannon & Begley, 2008; Tarique & Takeuchi, 2008). No entanto, conforme observado por Gelfand et al., (2008, p. 382), IC: “é inerentemente a um fenômeno de vários níveis, exigindo atenção de pesquisa nos níveis de análise individual, de equipe, organizacional e nacional” (Lima et al., 2016).

Cada fluxo de pesquisa propõe escalas de medição. Bucker et al. (2016) focou o instrumento da escala IC desenvolvido por Ang *et al.* (2007), que está disponível há mais tempo e tem sido usado de forma mais intensa. O CQS (*Cultural Quotient Score*) consiste em quatro dimensões, incluindo motivação, que está faltando em outros instrumentos, mas é importante,

pois se relaciona diretamente com a intenção das pessoas de continuar trabalhando em ambientes transculturais, embora haja frustração ou confusão (Bucker et al., 2016).

De acordo com Earley & Ang (2003), estas quatro dimensões são facetas qualitativamente diferentes da capacidade geral de funcionar e gerenciar com eficácia em ambientes culturalmente diversos. As dimensões IC não precisam necessariamente estar correlacionadas, mas é sua combinação que define o IC geral. Além disso, Ng & Earley (2006) afirmam que IC é um construto “livre de cultura”, não vinculado à inteligência acadêmica (Gozzoli & Gazzaroli, 2018). Definir IC como uma construção “livre de cultura” significa que IC é conceituado como um conjunto de competências que podem ser aumentadas ao longo do tempo, independentemente do contexto (Earley & Peterson, 2004).

Nesta dissertação optei por utilizar a escala de IC desenvolvida por Ang et al. (2007), um modelo quadrimensional que foi testado em vários estudos de validação e desenvolvimento. Consiste em uma estrutura quadrimensional clara, robusta, significativa e estável em amostras, tempo e países (Ang & Van Dyne, 2008), embora a maioria dos estudos de validação sejam limitados pela amostra utilizada ou pelo teste de validade discriminante das quatro dimensões do CQ (Bucker et al., 2015). Estudos relatam confiabilidade aceitável e validade convergente, mas ainda precisam testar a validade discriminante entre as dimensões (Fornell & Larcker, 1981), porque a falta de validade discriminante pode lançar algumas dúvidas sobre a validade da estrutura quadrimensional da IC (Bucker et al., 2015).

2.3. Inteligência Emocional

O termo IE foi originalmente cunhado por Salovey & Mayer (1990), que o conceituaram como uma característica/habilidade pessoal duradoura. Definiram como um subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade de monitorar os sentimentos e emoções de um e de outro, discriminar entre eles e usar essas informações para orientar seus pensamentos e ações. Esse modelo que define IE como uma habilidade que envolve processamento cognitivo de informações emocionais é criticado por suas “medidas restritas”, que se concentram na percepção, compreensão e regulação de emoções (O’Boyle et al., 2011). Por outro lado, Goleman (1999) conceituou-a como um modelo misto, abrangendo traços de personalidade, habilidades motivacionais e sociais. Nesse sentido, a IE começa com a capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos (autoconsciência) e os de outros (consciência social). Com uma consciência tão elevada de si mesmo, desenvolve habilidades para gerenciar emoções efetivamente em si mesmo (autogestão) e nos outros (habilidades sociais) (Goleman, 1999).

A IE, em cena por apenas 15 anos, provavelmente chegou para ficar, sendo um elemento que contribuiu para o desempenho do projeto publicado por Kenneth H. Rose em 2010, que enfatizou que os acadêmicos devem levar essa investigação adiante e os profissionais devem recolher o que podem usar hoje. Porém o surgimento do conceito de IE na última década do século XX causou muitas controvérsias na comunidade científica. Isso ocorreu devido à fusão de dois conceitos psicológicos aparentemente mutuamente exclusivos - inteligência e emoções (Rose, 2010).

Antes da ideia de IE, as emoções eram percebidas como algo que impede o pensamento racional e dificulta o trabalho de qualidade (Obradovic et al., 2013). Várias análises espelham que as emoções, se gerenciadas adequadamente, podem até apoiar o pensamento racional, possibilitando a tomada de decisões adequada e direcionando os indivíduos para o comportamento apropriado. Tais descobertas causaram grande interesse entre os profissionais de administração. Obradovic et al. evidenciaram em 2013 que as mudanças intensivas no ambiente de negócios nas duas últimas décadas estabeleceram a necessidade de gerentes com capacidade de estabelecer uma conexão emocional com os membros da equipe e motivá-los a alcançar continuamente objetivos mais altos. Esse tipo de comportamento e capacidade são baseados nas características da IE.

O conceito de IE gerou considerável controvérsia, fundamentalmente envolvendo a falta de acordo sobre o conceito de IE. (Cherniss, 2010) afirma que esse problema precisa ser abordado primeiramente, porque todos os outros problemas, como a importância da IE para o desempenho relacionado ao trabalho, dependem de como se define a IE, ratificando Matthews et al. (2006), que enfatiza: ““O rótulo” IE tem sido usado de maneira aleatória para se referir a uma infinidade de construções distintas que podem ou não estar inter-relacionadas”. De forma semelhante, Murthy & McKie, (2008) observam que, quando dizemos que alguém é “emocionalmente inteligente”, isso pode significar muitas coisas diferentes.

Há autores que propõem rejeitar completamente os conceitos de IE, como Landy (2005) e Locke, (2005). Já Ashkanasy & Daus, (2005) propõem que existem algumas diferenças importantes entre os conceitos de inteligência social e EI, acreditando que problemas com definições, modelos e medidas específicos nesse estágio inicial da pesquisa não devem nos levar a abandonar completamente o conceito. Propõem também que rejeitemos as alegações infundadas e nos concentremos no crescente corpo de pesquisa que apareceu em revistas especializadas (Ashkanasy & Daus, 2005).

A IE pode ser definida como a capacidade dos indivíduos de controlar emocionalmente a si mesmos e os outros e depois distinguir e tirar proveito dessas informações úteis para orientar

seus próprios pensamentos e comportamentos (Lin et al., 2015). Embora comparada com a capacidade distintiva purificada e a capacidade de habilidades, a IE é um fator decisivo importante para o resultado final dos projetos, sejam bem-sucedidos ou não. Além disso, elas não são inerentes, mas são aprendidas através do estudo (Lin et al., 2009).

Na tabela 4, Cherniss (2010) retrata quatro modelos de inteligência emocional e suas características e fatores:

Tabela 4: Modelos de Inteligência Emocional

Modelos de Inteligência Emocional			
Bar-On (1988)	Mayer e Salovey, 1997	Boyatzis e Sala, 2004	Petrides, Pita e Kokkinaki, 2007
"Inteligência emocional e social"	"Capacidade mental"		"Inteligência emocional característica"
1) Habilidades intrapessoais	1) Capacidade de perceber emoções	1) Autoconsciência	1) Bem-estar (que inclui autoconfiança, felicidade e otimismo)
2) Habilidades interpessoais	2) capacidade de usar emoções para facilitar o pensamento	2) Autogerenciamento	
3) Adaptabilidade		3) Consciência social	2) Sociabilidade (competência social, assertividade e gerenciamento emocional de outras pessoas)
4) Gerenciamento de estresse	3) Capacidade de entender emoções	4) Gerenciamento de relacionamentos	3) Autocontrole (gerenciamento de estresse, regulação emocional e baixa impulsividade)
5) Humor geral	4) Capacidade de gerenciar emoções		4) Emocionalidade (percepção emocional de si e dos outros, expressão emocional e empatia)

Nota: Fonte Cherniss (2010), compilado pelo autor

Percebendo que não existe um modelo/conceito de IE consolidado, nesta dissertação irei seguir a orientação de Cherniss (2010); “Uma solução para o problema é escolher um dos modelos existentes e demonstrar convincentemente que é o melhor”. Desta forma neste trabalho irei utilizar o modelo de Boyatzis & Sala, (2004), ou modelo de Boyatzis & Goleman, pois ele foi projetado para abranger as competências sociais e emocionais que estão ligadas a um excelente desempenho no local de trabalho (Cherniss 2010).

O modelo de Boyatzis & Sala, (2004) para IE tem quatro componentes principais: autoconsciência, autogestão, consciência social e gerenciamento de relacionamentos. Portanto, no processo de GPJ, líderes de projetos devem atribuir grande importância à melhoria dos quatro aspectos, como aponta Lin et al. (2009):

1. **Autoconsciência:** Contém autoestima e autoconfiança. A autoconfiança é um aspecto importante da autoconsciência; também, é um nível mais alto de EI. Os homens que são autoconfiantes geralmente são mais emocionalmente tranquilos, sempre encontrarão seu próprio ponto de partida, independentemente de ser suave ou adversidade no ambiente circundante. Lee Kelley (2003) pensou que a compreensão dos líderes sobre o sucesso dos projetos tem um relacionamento importante com suas características e experiências individuais. O conhecimento e a experiência individuais produzem uma autoconfiança diferente, que provavelmente terão uma influência importante na capacidade dos GP de descartar os projetos com êxito e serão de grande ajuda para os gerentes perceberem seu sucesso com antecedência.
2. **Autogerenciamento:** Significa que os líderes devem possuir certa capacidade de autogerenciamento, podendo assumir o controle de suas emoções pessoais, evitar a interpretação emocional de si mesmos ou conduzi-la de uma maneira útil. Por exemplo, se um líder estiver em condição de crise ou alta pressão, eles serão capazes de manter a calma e um cérebro claro para tomar uma decisão rápida imperturbável.
3. **Consciência social:** Significa que os líderes devem possuir alta consciência social, podendo entender a atmosfera política da organização, encontrar a rede de vida principal e obter a principal relação de direitos internos, além de poderem ser flexíveis nos ambientes variáveis e, finalmente, farão um julgamento e decisão mais vantajosa. O gerenciamento moderno de projetos enfrenta economia variável contínua. Sociedade, mercado, técnicas em escala global, a complexidade do ambiente e o recurso único do projeto exigirão que um líder possua apego político agudo e faça uso de suas posições políticas vantajosas.
4. **Gerenciamento de relacionamento:** Contém estimulação, influência, harmonização de conflitos de recursos etc. Um líder relevante é capaz de fazer com que outros se dediquem ao trabalho em atitude ativa e efervescente.

A IE também é composta de muitos outros componentes. Um líder eficiente não poderia ter o mesmo destaque em todos os aspectos, mas eles deveriam prestar mais atenção ao aprimoramento da capacidade dos quatro aspectos para melhorar a IE (Lin et al. 2009). Durante o GPJ, a equipe é o fator dominante para a realização bem-sucedida do projeto. A IE da construção da equipe do projeto é um aspecto invisível, mas importante, ao qual os líderes devem atribuir grande importância. A IE da equipe do projeto tem um grande efeito no desempenho de toda a equipe, o que é muito importante para o sucesso de todo o projeto. Os líderes do projeto devem prestar atenção à melhoria de IE de toda a equipe do projeto ao mesmo tempo em que melhoram sua própria IE (Lin et al. 2009).

Os líderes do projeto devem melhorar o nível de IE de toda a equipe em vários aspectos, inclusive ajudando a equipe a desenvolver maior autoconsciência, melhor consciência social de autogerenciamento, ajudando a harmonizar o relacionamento entre os membros da equipe, e uma consciência social mais forte, formando uma boa atmosfera em toda a equipe para melhorar a eficiência do trabalho. Em uma palavra, um melhor ambiente de equipe será formado para aumentar a eficiência do trabalho e melhorar o desempenho de toda a equipe do projeto para garantir o seu sucesso (Lin et al. 2009).

A IE tende a se desenvolver com a experiência (Mayer et al., 2004), sugerindo que a IE possa ser cultivada (por meio de treinamento) e avaliada em possíveis candidatos. As competências de IE podem ser desenvolvidas ainda mais, medindo os seus níveis existentes e identificando os que precisam ser aprimorados e, em seguida, desenvolvendo um plano personalizado de desenvolvimento de competências (Pryke et al., 2015). Indivíduos emocionalmente inteligentes sabem como reconhecer as atitudes de seus supervisores a partir de pistas emocionais e sabem como regular sua própria emoção para agirem e se comunicarem de forma a promover um melhor relacionamento social com seus supervisores, o que, por sua vez, deve levar a melhores avaliações de desempenho e satisfação no trabalho Wong & Law, (2002).

As habilidades importantes no GPJs são a capacidade de trabalho em equipe e a capacidade de liderança. Conseqüentemente, a capacidade da pessoa de gerenciar suas emoções e as emoções dos outros ajudaria no trabalho em equipe e no processo de desenvolvimento de liderança (Obradovic et al. 2013). No entanto, a pesquisa que liga a IE ao GPJ é limitada. As descobertas sugerem que o nível de IE dos GPs está positivamente correlacionado ao seu sucesso profissional. Obradovic et al. 2013 concluem que o reconhecimento da influência da IE no sucesso dos GPs tem implicações importantes para os profissionais de GPJ. Os benefícios potenciais da melhoria da IE dos GPs podem ser significativos para o sucesso da organização, do projeto e da equipe. Considerações teóricas da IE sugerem que ela poderia ajudar os GPs no processo de formação de equipes, facilitando com sucesso a adoção da visão, objetivos e cultura da organização pelos membros da equipe (Obradovic et al. 2013).

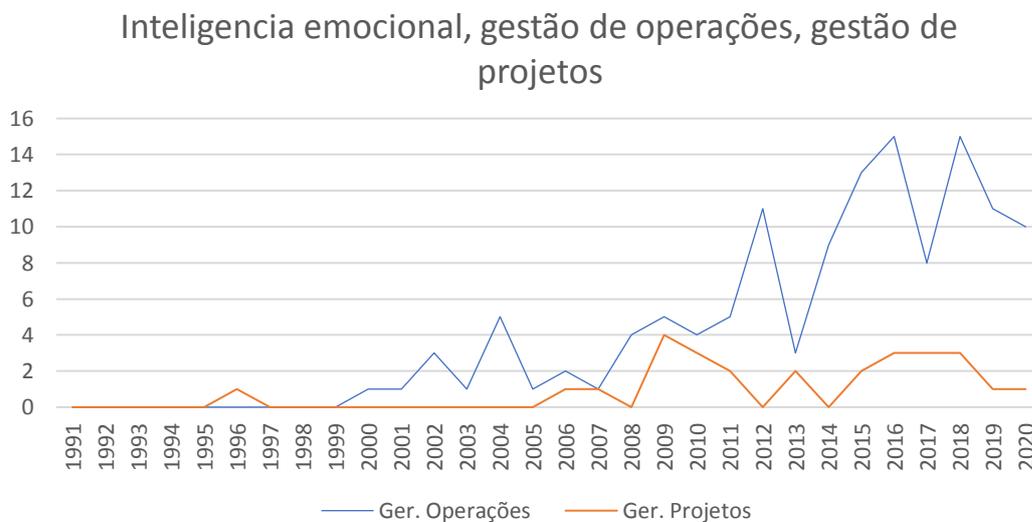
Os GPs inteligentes e emocionais identificam problemas, diagnosticam causas e selecionam soluções alternativas que tomam decisões baseadas em emoções com explicações lógicas, mas de uma maneira que melhora, em vez de negligenciar, o pensamento e a ação racionais. A IE é um instrumento para motivar e orientar com sucesso os membros da equipe, fornecendo-os uma sensação de segurança e influência na melhoria dos relacionamentos

interpessoais e na comunicação entre as equipes do projeto e toda a organização (Obradovic et al. 2013).

Por meio de uma maior compreensão das próprias emoções e das emoções dos outros, a IE permite que o líder do projeto comece a afetar positivamente sua situação, criando um ambiente de comunicação aberta, confiança aprimorada e maior empatia (Quinn & Wilemon, 2009). À medida que as organizações se tornam cada vez mais conscientes da importância dessas habilidades vitais que permitem um nível mais alto de comunicação dentro das equipes, com clientes e fornecedores e todos os envolvidos, a IE entra em foco como uma característica importante para os líderes possuírem. Os líderes do projeto encontram muitas dificuldades em liderar suas equipes para o sucesso, e agora percebemos que a capacidade técnica não é suficiente. Quinn & Wilemon (2009) concluem que é preciso olhar além da pura habilidade técnica para descobrir a competência que existe dentro de cada indivíduo e começar a avançar nossa IE para elevar o desempenho a um nível superior.

Denoto na Figura 1 as ocorrências dos temas IE, gerenciamento de operações (GOP) e GPJ, na mesma base *Web of Science (WoS)*, em fevereiro de 2020. O tema IE está evoluindo nas pesquisas novamente, de forma mais acentuada, em GOP, com menor incidência em GPJ, mas em ambas as áreas do conhecimento o aumento do interesse é claro.

Figura 1: Número de publicações sobre o tema inteligência emocional



Nota. Dados extraídos da base *Web of Science*, compilados pelo autor.

Baseado nas evoluções espelhadas, evidencio que a IE é fator que influencia o desempenho dos projetos, validando Khosravi et al. (2020), que afirmam que a IE influencia positivamente o desempenho do projeto. A capacidade de entender e gerenciar emoções

efetivamente deve ser uma consideração importante para os principais gerentes das organizações de projeto ao empregar GP e membros da equipe.

2.3.1. Escala de Inteligência Emocional

Um dos problemas mais evidentes relacionado à IE é o de sua mensuração, desde a proposição da inteligência social (Thorndike, 1920), que não se consegue desenvolver um instrumento confiável para medi-la, não sendo possível conhecer objetivamente suas características funcionais na mente humana. A maioria das escalas construídas para avaliação da IE tem se baseado em autorrelato, como por exemplo o *O BarOn Emotional Quotient Inventory* (BarOn Eq-i) (Bar-On, 1996, 1997) e a Medida de Inteligência Emocional (Gomes & Siqueira, 2010; Siqueira et al., 1999). Ambos os instrumentos apresentam rigorosos estudos de construção, assim como boas propriedades psicométricas, mas são compostos de subescalas tradicionalmente associadas a traços de personalidade, habilidades sociais e outros construtos que não a inteligência.

O primeiro instrumento baseado em desempenho para avaliação da IE lançado comercialmente foi a *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (MEIS) (Mayer et al., 2012). Esse instrumento é composto por 12 tarefas destinadas a investigar quatro ramificações da IE (Mayer & Salovey, 1997): identificação das emoções, utilização das emoções, compreensão das emoções e gerenciamento das emoções. A primeira ramificação desse instrumento, relacionada à percepção de emoções, é constituída de tarefas em que os participantes têm de avaliar a presença de determinadas emoções em quatro tipos de estímulos: faces, músicas, quadros e histórias. A subescala histórias representa o estímulo verbal e as outras três os estímulos não-verbais (Bueno & Primi, 2003).

Nesta dissertação irei aplicar a escala de inteligência emocional de Wong & Law, traduzida e adaptada ao contexto de Portugal, e validada por Rodrigues et al. (2016): “um instrumento que tem estado na base de diversos estudos neste domínio, tendo-se revelado uma medida de IE com adequadas propriedades psicométricas”, “No global, os estudos realizados com esta escala têm evidenciado que a mesma possui validade preditiva em relação a variáveis de relevo do domínio organizacional, como a satisfação e o desempenho, bem como validade convergente com outras medidas de IE e validade discriminante em relação às variáveis de personalidade” (Law et al., 2004; Wong & Law, 2002) (Rodrigues et al., 2011).

O desenvolvimento inicial da escala WLEIS realizou-se tendo por base as dimensões de IE identificadas pela revisão da literatura conduzida por Davies et al. (1998) (Rodrigues et al., 2011). Apoiando-se em análises fatoriais efetuadas às diversas medidas de IE presentes na

literatura, Davies et al. (1998) concluíram que estas incidem quatro aspectos ou dimensões distintas:

a) **Avaliação e expressão das próprias emoções** - Esta dimensão concerne à aptidão individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica.

b) **Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros** - Esta componente respeita a aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua envolvente. Este processo permite que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e sejam capazes de predizer de forma mais eficaz a sua ocorrência.

c) **Regulação das emoções do próprio** – Esta dimensão prende, em particular, regular as emoções do próprio, possibilitando o controle emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados afetivos positivos.

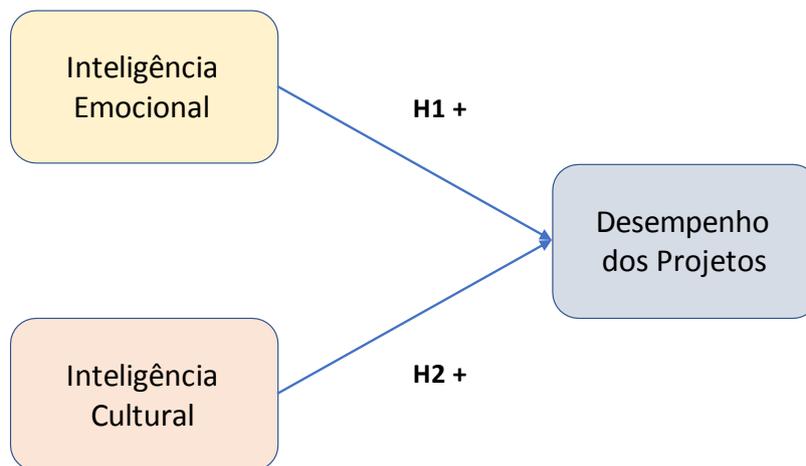
d) **Utilização das emoções para facilitar o desempenho** – Por fim, esta dimensão relaciona-se com a capacidade da pessoa para direcionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais a mesma se encontra envolvida.

Estas quatro dimensões reificam a IE como um construto multidimensional, que remete para a aptidão do indivíduo para compreender as suas emoções e as emoções dos demais, efetuar a regulação das suas emoções e direcioná-las para a facilitação de condutas comportamentais produtivas. De acordo com Law et al. (2004) (Desai & Srivastava, 2017), a definição de IE fundada nestas quatro dimensões identificadas por Davies et al. (1998) possui um elevado grau de convergência com a concepção de Mayer & Salovey (1997) e constitui uma concepção representativa da natureza e das características deste construto que têm sido discutidas na literatura. Tendo por base as razões apontadas, Law et al. (2004) adotaram as dimensões identificadas por Davies et al. (1998) para o desenvolvimento dos itens da WLEIS. No que concerne à fiabilidade, os estudos têm reportado valores de consistência interna invariavelmente superiores a 0,70, quer para o total da escala quer para as suas sub-dimensões (Devonish & Greenidge, 2010; Kim, Cable, Kim, & Wang, 2009; Ng, Wang, Zalaquett, & Bodenhorn, 2007; Wong & Law, 2002).

3. QUADRO CONCEITUAL

A proposta conceitual deste estudo é apresentada na Figura 2 e é desenvolvida em seguida. Proponho que existe relação positiva entre os níveis de IE e IC com o sucesso dos projetos.

Figura 2: Proposta conceitual e hipóteses



Fonte: o autor

3.1. Desenvolvimento das Hipóteses

A proposta desta pesquisa é perceber se existe influência positiva entre a IE e a IC, junto ao desempenho dos projetos. São esperados que os altos níveis de IE e IC afetem positivamente o sucesso dos projetos.

3.1.1. Inteligência cultural e desempenho dos projetos

O ponto de partida para a construção da IC é a compreensão muitas vezes desafiadora e humilhante de que o senso comum profissional das organizações pode compreender algumas preferências culturais que não podem ser "inteligentes" do ponto de vista da cognição individual (processo pelo qual o ser humano interage com os seus semelhantes e com o meio em que vive, sem perder a sua identidade existencial) porque são realizadas de forma pré-reflexiva (pensamentos que antecedem uma reflexão). Isso dá origem a necessidade de um tipo particular de relacionamento entre a academia e a indústria, em que os acadêmicos procuram apontar suposições pré-reflexivas tidas como senso comum profissional dentro de uma indústria, para

que possam ser submetidas a uma reflexão crítica culturalmente inteligente (Chipulu et al., 2016).

Percebendo que a IC melhora o desempenho da organização, proponho:

H1: Existe uma relação positiva entre inteligência cultural e o sucesso em projetos.

3.1.2. Inteligência emocional e desempenho dos projetos

Ao aplicar a IE, um gerente pode causar um impacto positivo no desempenho da organização, entendendo a IE e a necessidade da equipe. Atributos como estilo de liderança defensiva passiva afetam negativamente o desempenho da organização e atributos de IE afetam positivamente a relação entre o estilo de liderança e o desempenho da organização (Desai & Srivastava, 2017). A associação positiva entre IE, liderança e seu impacto adicional na cultura organizacional resultam em aprimoramento da capacidade de mudança da organização. Existem perspectivas positivas de melhoria para a organização em termos de organização (financeira/organizacional) (Sin & Yazdanifad, 2013).

Percebendo que a IE melhora o desempenho da organização proponho:

H2: Existe uma relação positiva entre inteligência emocional e o sucesso do projeto.

3.2. Matriz de amarração dos constructos

Tabela 5: Matriz de amarração dos constructos

Objetivos específicos	Hipóteses	Referencias
a) Perceber o efeito da IE, utilizando o modelo de Boyatzis & Sala (1997) na forma das escalas de Wong & Law (2002), no desempenho dos projetos utilizando os FCS e FCF propostos por Chilupu et al. (2014).	H1: Existe uma relação positiva entre inteligência cultural e o sucesso em projetos.	Boyatzis & Sala (2004) Chilupu et al. (2014) Wong & Law (2002)
b) Perceber o efeito da IC, utilizando a escala de Ang <i>et al.</i> (2016), no desempenho dos projetos utilizando os FCS e FCF, propostos por Chilupu et al. (2014).	H2: Existe uma relação positiva entre inteligência emocional e o sucesso do projeto.	Ang et al. (2016) Chilupu et al. (2014)

Fonte: O autor

4. MÉTODO

Nesta seção apresento o método empregado para esta dissertação. Primeiro, mostro o delineamento da pesquisa e, em seguida, descrevo as variáveis, procedimento de coleta de dados, amostra e a operacionalização do questionário.

4.1 Delineamento da pesquisa

Este é um estudo quantitativo, que permite uma visão externa e a possibilidade de generalização (Ghuri & Gronhaug, 2010). Com base na teoria, faz-se previsões e desenvolve-se uma metodologia que avalia essas hipóteses e obtenho e analiso dados que podem ser quantificados numericamente e analisados estatisticamente (Creswell, 2014). Como etapa final, deduzo cuidadosamente as conclusões de sua análise estatística (Fallon, 2016 p.3). O objetivo é analisar a influência das inteligências culturais e emocionais no desempenho dos projetos. Para tanto, foi montado um questionário que permite obter uma amostragem probabilística relevante e assim descobrir se há relação entre as variáveis (Saunders et al., 2033; Bryman & Bell, 2007).

4.2 Amostra, questionário, coleta de dados

A amostra final inclui 241 respondentes validos, sendo 231 respostas úteis, todas no Brasil. Foram descartados todos os questionários não concluídos, além daqueles em que o respondente declara não ter relação com projetos. Os dados foram coletados entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021. Utilizei a ferramenta questionpro.com para a produção do questionário e posterior consolidação dos dados. A divulgação do questionário foi efetuada basicamente pelas redes sociais *LinkedIn* e *Facebook*, além da rede de contatos do autor.

O questionário foi elaborado seguindo as diretrizes de Malhotra et al. (2006) e Pettit (2018), visando garantir o anonimato dos respondentes e usar questões claras, concisas e pertinentes. Submetido a pré-teste para validação semântica e operacional, editado a partir de sugestões do grupo de testes, sendo posteriormente divulgado nas redes sociais. Perfazendo um total de 50 questões, em que utilizei a escala *Likert* de 7 pontos.

4.3 Escala de Likert

Desenvolvida por Reins Likert em 1932, uma escala psicométrica usada para coletar respostas do usuário/cliente em termos de nível de concordância. Uma pesquisa típica da escala *Likert* não permite que seus respondentes simplesmente selecionem “sim/não”, mas fornece

opções específicas, que são graus de "concordar" ou "discordar". Geralmente, o usuário é forçado a selecionar a opção mais dominante (Kandasamy, 2020). Nesta dissertação, acompanho as orientações de Sangthong (2020), adotando uma escala de *Likert* de 7 pontos e arrebanhando uma amostra de no mínimo 100 respondentes válidos.

A escala de *Likert* não é unânime, pois comparações transculturais estão repletas de confusões metodológicas que a literatura abordou em detalhes (Heine et al., 2002). Existem diferenças culturais em potencial nos estilos de resposta à moderação, nas quais pessoas de uma cultura têm maior probabilidade de responder no centro de uma escala do que pessoas de outra (Chen, Lee & Stevenson, 1995). Membros de algumas culturas podem ter mais familiaridade com o preenchimento de questionários do que outros (Greenfield, 1997).

4.4 Estatística

Estatística é um conjunto de métodos usados para se analisar dados, podendo ser aplicada em praticamente todas as áreas do conhecimento humano (Silvia, 2012). Especificamente em ciências sociais, é interesse descobrir algo sobre um fenômeno que acreditamos que realmente exista. Assim, devemos angariar dados disponíveis referentes ao assunto e posteriormente analisá-los de forma apropriada (Field, 2009).

Nesta dissertação emprego duas ferramentas estatísticas para estudar os dados recolhidos: Análise fatorial e regressão linear múltipla.

4.4.1 Análise fatorial

A análise fatorial é uma técnica cujo objetivo é identificar as relações subjacentes entre as variáveis medidas. É uma técnica estatística que estuda correlações entre um grande número de variáveis agrupando-as em fatores. Essa técnica permite a redução de dados, identificando as variáveis mais representativas ou criando um novo conjunto de variáveis, bem menor que o original (Hair et al., 2009; Kirch et al., 2017).

Uma situação comum em diversas áreas do conhecimento é aquela que, para cada elemento de uma amostra, observa-se um grande número de variáveis. Essas variáveis podem ser, por exemplo, um conjunto de itens de uma escala ou os escores obtidos por um indivíduo em diferentes escalas de avaliação. Diante de um quadro como esse, o pesquisador enfrenta dois problemas, segundo Hair et al. (2009), que podem ser resolvidos por meio desta técnica:

1) a caracterização dos avaliados, levando em conta um conjunto eventualmente grande de variáveis;

- 2) a **descrição da interrelação dessas variáveis**, eventualmente explicitando uma estrutura de interdependência subjacente aos dados.

4.4.2 Regressão linear múltipla

Técnica para ajustar um modelo preditivo aos nossos dados, a fim de prever os valores da variável dependente. A regressão simples procura prever uma variável de saída a partir de uma única variável previsoras, enquanto a regressão múltipla busca prever um resultado a partir de diversas variáveis previsoras (Field, 2009).

De acordo com Demétrio & Zocchi (2011), a utilização de modelos de regressão pode ter os seguintes objetivos:

- 1) **Predição.** Uma vez que se espera que uma parte (desejavelmente a maior) da variação de Y seja explicada pelas variáveis X, então, pode-se utilizar o modelo para obter valores de Y correspondentes a valores de X que não estavam entre os dados. Esse processo denomina-se predição e, em geral, são usados valores de X que estão dentro do intervalo de variação estudado. A utilização de valores fora desse intervalo recebe o nome de extrapolação e deve ser usada com muito cuidado, pois o modelo adotado pode não ser correto fora do intervalo estudado. Este, talvez, seja o uso mais comum dos modelos de regressão.
- 2) **Seleção de variáveis.** Frequentemente, não se tem ideia de quais sejam as variáveis que afetam significativamente a variação de Y. Para responder a esse tipo de questão, conduzem-se estudos para os quais um grande número de variáveis está presente. A análise de regressão pode auxiliar no processo de seleção de variáveis, eliminando aquelas cuja contribuição não seja importante.
- 3) **Estimativa de parâmetros.** Dado um modelo e um conjunto de dados (amostra) referentes às variáveis resposta e preditoras, estimar parâmetros, ou ainda, ajustar o modelo aos dados, significa obter valores (estimativas) para os parâmetros, por algum processo, tendo por base o modelo e os dados observados. Em alguns casos, o valor do coeficiente tem valor por si só. Como exemplo, pode-se citar o estudo de estabilidade de variedades. Em outros casos, o interesse está em uma função dos parâmetros. Como exemplo, pode-se citar o cálculo de doses letais.
- 4) **Inferência.** O ajuste de um modelo de regressão tem, em geral, por objetivos básicos, além de estimar os parâmetros e realizar inferências sobre eles, tais como testes de hipóteses e intervalos de confiança.

5. RESULTADOS

Este estudo buscou identificar quais fatores das inteligências emocionais influenciam o sucesso do projeto. Especificamente, adotei 3 escalas validadas e estudei a interação entre elas. Uma análise estatística foi realizada em uma amostra de 231 respondentes válidos, todos no Brasil. As técnicas foram a análise fatorial e a regressão linear múltipla, ambas com apoio do software SPSS.

Para a escala de sucesso e conjuntamente escalas de IE e IC, rodamos o teste de KMO (Kaiser Meyer Olkin), que mede a adequação da utilização da análise fatorial para a respectiva base de dados. KMO com valores baixos significam que o tamanho da amostra é inadequado para o uso desta ferramenta. O valor obtido neste teste deve ser $KMO > 0,500$, para que a ferramenta seja considerada possível ao problema.

O teste de esfericidade de Bartlett mede se a análise fatorial é adequada ao problema. Deve-se verificar se existe correlação suficientemente forte para que a análise fatorial possa ser aplicada. Temos aqui um teste de hipóteses:

H0: a matriz de correlação é uma matriz identidade. Não há correlação suficiente entre as variáveis. Análise não é adequada;

H1: a análise é adequada, existe correlação. Como o p-valor (significância) é menor que o nível de significância, rejeitamos H0. Isto significa admitir que a análise é adequada.

A variância explicada indica a percentagem de variabilidade explicada de cada variável quando agrupada em fator. Este valor deve ser sempre superior a 0,6. Indica a percentagem total da variância que é explicada pelos fatores obtidos. Os fatores devem apresentar variância acumulada de pelo menos 60%.

Para mensurar a variável dependente (fenômeno que vai ser explicado), sucesso do projeto, emprego a escala de Chipulu et al. (2014) com 14 itens. No questionário aplicado, os respondentes classificaram as afirmações de acordo com seu grau de concordância, utilizando uma escala de Likert de 7 pontos. Na sequência, efetuei uma análise fatorial que gerou os fatores de desempenho do projeto (Tabela 09). A análise dos componentes principais se preocupa em determinar que componentes lineares existem dentro dos dados e demonstrar como uma variável particular pode contribuir com aquele componente (Fields, 2009):

Tabela 9: Análise fatorial sucesso em projetos

Matriz de componente rotacionada

	Fatores	
	Satisfação do cliente	Triangulo de ferro
Sucesso 03	,749	
Sucesso 01	,731	
Sucesso 02	,719	
Sucesso 04	,671	
Sucesso 05	,628	,417
Sucesso 08		,858
Sucesso 07		,852
Sucesso 06		,790

Método de extração: Análise dos componentes principais
Dados compilados pelo autor

A pesquisa fatorial indica que o fator sucesso explica bem os dados ($KMO= 0,809$; $X^2= 654,953$; variância explicada= 62,697%), como mostro nas tabelas 10 e 11:

Tabela 10: Testes de adequação da amostra, escala de sucesso

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Teste de esfericidade de Bartlett.

Medida da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,809
Teste de esfericidade de Bartlett.	X^2	674,953
	df	28
	Sig.	,000

Método de extração: Análise dos componentes principais. Dados compilados pelo autor

Tabela 11: Testes de adequação da amostra, variância acumulada

Variância explicada

Itens	Carregamento inicial			Extração das somas das cargas quadradas			Soma das rotações das cargas quadradas		
	Total	% da Variância	Total %	Total	% da Variância	Total %	Total	% da Variância	Total %
1	3,696	46,205	46,205	3,696	46,205	46,205	2,579	32,238	32,238
2	1,319	16,492	62,697	1,319	16,492	62,697	2,437	30,459	62,697
3	,823	10,287	72,985						
4	,587	7,336	80,321						
5	,551	6,882	87,203						
6	,382	4,772	91,975						
7	,363	4,542	96,517						
8	,279	3,483	100,000						

Método de extração: Análise dos componentes principais. Dados compilados pelo autor

Analisei as variáveis independentes de forma conjunta, realizando uma análise fatorial em ambas as escalas. Para a IE, utilizamos a escala de Wong & Law (2002), que de acordo com Rodrigues & Coelho (2011, p 189): “*Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* representa um instrumento que tem estado na base de diversos estudos neste domínio, tendo-se revelado uma medida de IE com adequadas propriedades psicométricas”, “Sua estrutura tetra-fatorial, equivalente à estrutura da escala original e as estimativas de fiabilidade obtidas corroboram a adequação das propriedades psicométricas desta medida. Este tipo de escalas possui um tempo de preenchimento claramente inferior aos testes de aptidão que, devido à sua extensão, são dificilmente aplicáveis nos estudos com amostras recolhidas no contexto organizacional (Carmeli & Josnam, 2006)”. O WLEIS é uma escala simples, prática e psicométrica da habilidade EI, que pode ser usada para fins de pesquisa organizacional, ou seja, que pode ser aplicada no local de trabalho (Wong & Law 2002). O WLEIS tem muitas vantagens, como o fato de ser relativamente curto, projetado para ser aplicado na população ocupada, de administração gratuita e descrito para ser relativamente independente de traços de personalidade (Ng et al. 2007; Brannick et al. 2009). Esta dissertação se apoia na generalização transcultural da escala WLEIS declarada por Libbrecht et al. (2014), Carvalho et al. (2016), Illiceto & Fino (2017). Além disso, há evidências de que é um preditor de desempenho no trabalho (Wong & Law 2002; Law et al., 2008; Trivellas et al., 2013; Chen et al., 2015) (Luong et al., 2019).

Para a IC utilizo a escala de Ang et al. (2016), validada por um estudo anterior (Ang et al., 2006): “As quatro dimensões são facetas qualitativamente diferentes da capacidade geral de funcionar e gerenciar com eficácia em ambientes culturalmente diversos. As dimensões IC não precisam necessariamente estar correlacionadas entre si, mas é sua combinação que define o IC geral”. Lembrando que Ng & Earley (2006) afirmam que IC é um construto “livre de cultura”, não vinculado à inteligência acadêmica (Gozzoli & Gazzaroli, 2018). Definir IC como uma construção “livre de cultura” significa que IC é conceituado como um conjunto de competências que podem ser aumentadas ao longo do tempo e independentemente do contexto (Earley & Peterson, 2004).

Tabela 12: Análise fatorial inteligência cultural e inteligência emocional

	Fatores				
	Cog. e Comp.	Meta Cog. e Motiv.	Autocontrole	Foco	Autoconhecimento
IC Cognitivo 10	,812				
IC Cognitivo 09	,811				
IC_Comportamental 11	,799				
IC_Comportamental 08	,675				
IC Cognitivo 07	,638				
IC_Motivacional 02		,788			
IC_Meta cognitivo 03		,780			
IC_Meta cognitivo 01		,704			
IC_Motivacional 04		,643			
Int. Emocional 15			,791		
Int. Emocional 16			,744		
Int. Emocional 13			,690		
Int. Emocional 14			,667		
Int. Emocional 09				,724	
Int. Emocional 12				,723	
Int. Emocional 11				,583	,412
Int. Emocional 05				,516	
Int. Emocional 10				,512	
Int. Emocional 07				,437	
Int. Emocional 01					,773
Int. Emocional 04					,666
Int. Emocional 03					,576
Int. Emocional 02					,574

Método de extração: Análise dos componentes principais. Dados compilados pelo autor.

A pesquisa fatorial indica que o fator IE e IC explica bem os dados ($KMO= 0,857$; $X^2= 2.546,656$; variância explicada= 63,471%), como mostro nas tabelas 11 e 12:

Tabela 13: Testes de adequação da amostra, escala IE e IC

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Teste de esfericidade de Bartlett.		
Medida da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,857
Teste de esfericidade de Bartlett.	X^2	2.546,656
	df	276
	Sig.	0,000

Método de extração: Análise dos componentes principais. Dados compilados pelo autor.

Tabela 14: Testes de adequação da amostra, variância acumulada

Itens	Variância explicada								
	Carregamento inicial			Extração das somas das cargas quadradas			Soma das rotações das cargas quadradas		
	Total	% da Variância	Total %	Total	% da Variância	Total %	Total	% da Variância	Total %
1	6,938	28,906	28,906	6,938	28,906	28,906	3,015	12,561	12,561
2	3,340	13,916	42,823	3,340	13,916	42,823	2,981	12,421	24,982
3	2,081	8,672	51,495	2,081	8,672	51,495	2,680	11,167	36,149
4	1,341	5,589	57,084	1,341	5,589	57,084	2,409	10,036	46,186
5	1,126	4,692	61,776	1,126	4,692	61,776	2,181	9,088	55,273
6	1,070	4,459	66,234	1,070	4,459	66,234	1,967	8,197	63,471
7	1,029	4,287	70,521						
8	,689	2,871	73,392						
9	,642	2,677	76,069						
10	,620	2,583	78,652						
11	,561	2,338	80,990						
12	,523	2,178	83,168						
13	,497	2,069	85,237						
14	,470	1,959	87,197						
15	,439	1,828	89,024						
16	,404	1,685	90,709						
17	,362	1,508	92,218						
18	,346	1,442	93,660						
19	,325	1,354	95,014						
20	,289	1,205	96,219						
21	,257	1,070	97,289						
22	,243	1,012	98,302						
23	,225	,937	99,239						
24	,183	,761	100,000						

Método de extração: Análise dos componentes principais. Dados compilados pelo autor.

A partir das confirmações, executo uma análise de regressão linear múltipla a fim de testar as hipóteses. Os testes de colinearidade indicam que o fator de inflação da variância está dentro dos limites adequados, sendo abaixo de 5. Lembro que os efeitos do mau condicionamento das variáveis causam o aumento do fator de inflação da variância do estimador de mínimos quadrados das variáveis, que varia de $FIV = 1,0$ (ausência de multicolinearidade) até infinito (multicolinearidade perfeita). Na tabela 15 apresento que o modelo proposto é significativo ($sig < 0,05$):

Tabela 15: significância do modelo

ANOVA					
	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	59,262	8	7,408	9,605	.000 ^b
Residual	168,139	218	,771		
Total	227,401	226			

a. variável dependente: Sucesso1

b. Preditores: (Constante), sentiu, IE4, IE1, IC_Cog_Comp, IE2, IC_Cog, IC_Mot_Meta, IE3

Método de extração: Regressão linear múltipla, Dados compilados pelo autor

As tabelas 16 e 17 apresentam os achados para os dois fatores de sucesso, “satisfação do cliente” e “triângulo de ferro”:

Tabela 16: Consolidação dos achados, sucesso do projeto fator satisfação do cliente

	Sucesso Satisfação Cliente	Sucesso Satisfação o Cliente	Sucesso Satisfação Cliente	Sucesso Satisfação Cliente	Sucesso Satisfação Cliente	Sucesso Satisfação Cliente
	β	p-valor	β	p-valor	β	p-valor
Variáveis Independentes						
IE - Autocontrole	-	-	0,040	0,499	0,040	0,518
IE - Foco	-	-	0,210	0,002	0,160	0,018
IE - Autoconhecimento	-	-	0,400	<0,001	0,320	<0,001
IC – Motivação/Comportamento	-	-	0,190	0,002	0,190	0,062
IC – Meta Cognitivo/Cognitivo	-	-	-0,100	0,125	-0,100	0,133
Variáveis de Controle						
Idade de 31 a 50 anos	0,350	0,063	-	-	0,200	0,260
Tempo Trabalho 10 a 20 anos	0,510	0,021	-	-	0,340	0,113
Tempo Trabalho mais de 20 anos	0,590	0,007	-	-	0,310	0,146
Trabalha como GP	-0,440	0,004	-	-	-0,240	0,104
Como se Sentiu no Projeto	0,420	<0,001	-	-	0,240	0,031
R2	-	0,170	-	0,250	-	0,290

Fonte: o autor

Tabela 17: Consolidação dos achados, sucesso do projeto fator triângulo de ferro

	Sucesso Triângulo de Ferro					
	β	p-valor	β	p-valor	β	p-valor
Variáveis Independentes						
IE - Autocontrole	-	-	0,26	< 0,001	0,24	< 0,001
IE - Foco	-	-	0,19	0,008	0,16	0,022
IE - Autoconhecimento	-	-	0,03	0,654	0,01	0,873
IC – Motivação/Comportamento	-	-	0,01	0,024	0,11	0,128
IC – Meta Cognitivo / Cognitivo	-	-	0,15	0,885	-0,01	0,909
Variáveis de Controle						
Idade de 31 a 50 anos	-0,21	0,260	-	-	-0,23	0,205
Tempo Trabalho 10 a 20 anos	0,35	0,119	-	-	0,29	0,184
Tempo Trabalho mais de 20 anos	0,07	0,761	-	-	0,12	0,577
Trabalha como GP	0,17	0,248	-	-	0,13	0,408
Como se Sentiu no Projeto	0,28	0,010	-	-	0,22	0,054
R2	-	0,070	-	0,13	-	0,170

Fonte: o autor

6. Discussão

Neste estudo analisei a influência das inteligências emocionais e inteligências culturais no sucesso dos projetos. Sabendo que projetos são intrinsicamente originais e únicos, sujeitos a impactos do ambiente externo, particularmente da cultura (Zwikael et al., 2005), junto com a inteligência emocional, que é crucial para conduzir um projeto (Doan et al., 2020), procuro mostrar que estas dimensões podem influenciar o sucesso do projeto.

A análise fatorial mostrou que a variável dependente, sucesso de projetos, se desdobra em dois fatores significantes: Satisfação do cliente e triângulo de ferro. Quanto às variáveis independentes, inteligência emocional e inteligência cultural em 5 fatores significantes: IC cognitiva e comportamental, IC metacognitiva e motivacional, autocontrole (IE), foco (IE) e autoconhecimento (IE).

Os resultados apontam para a confirmação da hipótese **H1: Existe uma relação positiva entre inteligência emocional e o sucesso em projetos**, pois a análise mostrou 3 fatores com relação positiva e significativa: Autocontrole, foco e autoconhecimento, corroborando Doan et al. (2020): “A IE afeta positivamente o sucesso do projeto e o maior impacto vem da avaliação das emoções dos outros. E esse resultado é razoável para os líderes

de projetos quando seu ambiente de trabalho é repleto de pessoas. Entender a emoção delas tornará o processo mais eficaz e fácil”.

Quanto à **H2: Existe uma relação positiva entre inteligência cultural e o sucesso em projetos** encontrei 2 fatores com relação positiva e significativa: IC cognitiva e comportamental e IC motivacional e metacognitiva, levando a aceitar a H2, o que confirma os achados de Ang et al. (2007), em que os resultados desta contribuição parecem fornecer suporte empírico para a confiabilidade do CQS (*Cultural Intelligence Scale*), confirmando as quatro dimensões específicas da inteligência cultural: Cognição, comportamental, metacognição e motivacional.

Destaco que o fator “você se sentiu importante para o projeto?” teve relação positiva significativa para o sucesso do projeto, mostrando que a segurança psicológica tem influência positiva para o sucesso, Bendoly (2013).

Segurança psicológica é a visão de que “os indivíduos estão psicologicamente protegidos para assumir riscos no trabalho” (Edmondson, 1999). Os funcionários precisam de segurança psicológica quando desejam compartilhar seus erros e mau desempenho, bem como quando fazem sugestões para trazer novas mudanças (Edmondson, 2002; 1999). Nembhard e Edmondson (2006) descreveram a segurança psicológica como “falar livremente quando as pessoas não são constrangidas pela possibilidade de desaprovação dos outros e/ou as consequências pessoais negativas que podem advir para eles como resultado” (p. 945). Isso motiva os funcionários do projeto a se sentirem seguros, protegidos e mais confiantes, bem como menos temerosos de operar com novas ideias (Jaafar et al., 2009).

6.1 Limitações do estudo

O escopo desta pesquisa é limitado pelos aspectos culturais na gestão de projetos e sua influência no sucesso do projeto. A amostra foi coletada utilizando as redes sociais *LinkedIn* e a rede privada do autor, que apesar de claro direcionamento para respondentes que estejam envolvidos com projetos, este direcionamento não é preciso. Amostra limitada a 231 respondentes úteis, o número é expressivo, porém uma amostra maior traria robustez ao estudo.

Este estudo é limitado porque as medidas utilizadas foram de autorrelato, que foram criticadas por refletir alguns traços de incapacidade, e também sugeriram que os indivíduos podem superestimar sua inteligência emocional em medidas de autorrelato (Goldenberg et al., 2006). Embora, nas ciências sociais as pesquisas de autorrelato têm sido relatadas como a forma mais comum de coleta de dados (Malhotra et al., 2006) e as medidas de autorrelato têm sido usadas em vários estudos de inteligências (Ang et al., 2004, 2006; Fredáková e Jelenová, 2004; Fribourg et al., 2005; Gini, 2006; Law et al., 2004; Schutte et al., 1998, 2001).

Pesquisar fenômenos em nível organizacional pode ser um desafio metodológico, (Lima et al., 2016), como declara Crowne (2016): “É possível que aqueles com alto nível de inteligência cultural busquem mais exposição a outras culturas, mas parece improvável que nunca tendo sido exposto a outras culturas, alguém tenha um alto nível de inteligência cultural”.

A amostra só coletou respondentes brasileiros. Abraçar respondentes de outras nações seria uma opção para ampliarmos este estudo. Da mesma forma, sendo o Brasil um país continental, separar os respondentes por região pode ser interessante.

6.2 Contribuições para a literatura

Neste estudo almejei acrescentar para o avanço da literatura acadêmica em gestão de projetos mostrando que existe influência da IE e da IC no sucesso do projeto, procurando assim mostrar que o contexto em gestão de projetos é relevante, conforme Flyrbjerg (2003): “A literatura de gestão de projetos tem focado a sua atenção mais em processos, ferramentas e conhecimento técnico e menos no contexto”.

Mostro que dois fatores inteligência estratégica são relevantes para o sucesso do projeto, inteligências emocionais e culturais, e que o sucesso é percebido pelo triângulo de ferro e pela satisfação do cliente. Embora limitado pelo autorrelato, nosso questionário destaca que existe relação entre sucesso e a percepção do ambiente, bem como entre interações interpessoais dos envolvidos na equipe do projeto e seus *stakeholders*.

6.3 Contribuição para a prática

Com a globalização aumentaram as oportunidades para negócios e interações entre países, tornando projetos multiculturais. Neste estudo mostro que as IE e IC são fatores relevantes quando examinamos projetos de sucesso. Estimular o desenvolvimento destas competências pode melhorar o desempenho dos projetos. GP e organizações cientes que a IE e a IC impactam seus resultados podem encontrar ferramentas para maximizar o bom emprego destas inteligências, sabendo que as inteligências podem ser aprendidas e desenvolvidas.

O gestor de projetos inteligente pode desenvolver competências além do conteúdo técnico da gestão, atento ao contexto do projeto, cultura e relacionamento interpessoal, pois estes fatores vão impactar o desempenho do projeto. Minha análise mostra que o sentimento de pertencimento é fator de destaque em projetos de sucesso. Estimular esta forma de segurança psicológica pode ser relevante. É essencial desenvolver em gestores a percepção que as diferenças culturais podem ser endereçadas como vantagem, mostrando que, mais que um empecilho, a heterogeneidade das equipes pode ser benéfica.

7. Conclusão

Percebo que poucos estudos relacionam o contexto do projeto com seu desempenho. Estudar as relações da inteligência estratégica, em que IE e IC são componentes, junto ao sucesso dos projetos pode representar importante ferramenta para organizações e GP.

Nesta análise mostro que gerentes de projetos emocionalmente inteligentes e culturalmente conscientes podem impactar positivamente o desempenho do projeto. Organizações devem estar alertas para estas influências e desenvolver em suas equipes, além de competências referentes às inteligências, o pertencimento e a noção de segurança psicológica, como mostramos neste estudo. Percebendo que as competências em inteligências podem ser adquiridas por treinamento, existe aqui uma boa agenda de pesquisa para o futuro.

Outra possibilidade que destaco é aprofundar os estudos do sentido de pertencimento que encontramos com influência positiva no sucesso dos projetos. Sabendo que a globalização leva a projetos multiculturais e que o bom entrosamento da equipe é fundamental para o desempenho, desenvolver ferramentas/treinamentos que possam elevar o nível de pertencimento das equipes seria relevante.

Finalizando, esta análise abre uma série de oportunidades de pesquisa. A inteligência estratégica e as influências do contexto dos projetos são pouco analisadas, mas desenvolver estudos nesta área pode ser relevante para a academia e para a prática.

REFERÊNCIAS

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100–123.
<https://doi.org/10.1177/1059601105275267>
- Ang, Z., & Massingham, P. (2007). National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 5–21.
<https://doi.org/10.1108/13673270710738889>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192–221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Bueno, J. M. H., & Primi, R. (2003). Inteligência emocional: Um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 279–291.
<https://doi.org/10.1590/S0102-79722003000200008>
- Burchell, R., & Gilden, A. (2008). Measuring cultural perceptions of western project managers operating in the Asian region: Application of a cultural model. *Management Decision*, 46(7), 1052–1065. <https://doi.org/10.1108/00251740810890212>
- Call, M. L., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Weekley, J. (2015). The Dynamic Nature of Collective Turnover and Unit Performance: The Impact of Time, Quality, and Replacements. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1208–1232.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0669>

- Carden, L. L., & Egan, T. M. (2008). Human Resource Development and Project Management: Key Connections. *Human Resource Development Review*, 7(3), 309–338. <https://doi.org/10.1177/1534484308320577>
- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Chevrier, S. (2009). Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context?: The Case of Switzerland. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(2), 169–183. <https://doi.org/10.1177/1470595809335723>
- Chipulu, M., Ojiako, U., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., Shou, Y., Stamati, T., & Marshall, A. (2014). Exploring the impact of cultural values on project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(3), 364–389. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2012-0156>
- Chipulu, M., & Vahidi, R. (2019). The dependence upon context of project critical success factors: Test of the contingency hypothesis and effects of technological uncertainty and collectivism culture. *Production Planning & Control*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1702733>
- Chua, R. Y. J., & Ng, K. Y. (2017). Not Just How Much You Know: Interactional Effect of Cultural Knowledge and Metacognition on Creativity in a Global Context. *Management and Organization Review*, 13(2), 281–300. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.32>

- Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: Getting out of the box. *Industrial and Commercial Training, 49*(7/8), 337–349. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0040>
- Cordelier, B. (2005). Les chantiers du manager: De Denis Segrestin, Paris, Armand Colin, 2004. *Communication et organisation, 26*, 271–276. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3307>
- Desai, D., & Srivastava, M. (2017). Emotional Intelligence—The Moderator Of Leadership Styles And Performance. *Emotional Intelligence, 22*.
- Dinsmore, P. C. (Org.). (1993). *The AMA handbook of project management*. AMACOM.
- Doskočil, R., Škapa, S., & Olšová, P. (2016). Success evaluation model for project management. *E+M Ekonomie a Management, 19*(4), 167–185. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-4-012>
- Dvir, D., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and Project Managers: The Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project Success. *Project Management Journal, 37*(5), 36–48. <https://doi.org/10.1177/875697280603700505>
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education, 3*(1), 100–115. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436826>
- Garel, M., Loison, A., Gaillard, J.-M., Cugnasse, J.-M., & Maillard, D. (2004). The effects of a severe drought on mouflon lamb survival. *Proceedings of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences, 271*(suppl_6). <https://doi.org/10.1098/rsbl.2004.0219>

- Gerhart, B., & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971–986. <https://doi.org/10.1080/09585190500120772>
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gomes, R. A., & Siqueira, M. M. M. (2010). Inteligência Emocional de Estudantes Universitários. *Psicólogo inFormação*, 14(14), 29–43. <https://doi.org/10.15603/2176-0969/pi.v14n14p29-43>
- Henrie, M., & Sousa-Poza, A. (2005). Project Management: A Cultural Literary Review. *Project Management Journal*, 36(2), 5–14. <https://doi.org/10.1177/875697280503600202>
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7–8), 871–893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Karayaz, G. (2016). Crises Project management and the effect of natural culture under crises: *Pressacademia*, 2(1), 675–675. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016118689>
- Kerzner, H. ([s.d.]). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. *PROJECT MANAGEMENT*, 386.
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural

- values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Kerlinger, Fred N. Behavioral Research: A Conceptual Approach. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1979. 336 22 xi pp. \$12.95. Educational Researcher. 1979;8(10):22-24.
 doi:10.3102/0013189X008010022
- Kulnazarova, A. (2019). The Globalization Backlash: By Colin Crouch, Cambridge, Polity, 2019,120 pp., \$14.95 (paperback), ISBN: 978-1-5095-3377-0. *Global Change, Peace & Security*, 1–2. <https://doi.org/10.1080/14781158.2020.1685960>
- Laursen, P. C. ([s.d.]). *The Relevance of Cultural Intelligence to Management Education*. 50, 8.
- Lima, J. E., West, G. B., Winston, B. E., & Wood, J. ‘Andy’. (2016). Measuring organizational cultural intelligence: The development and validation of a scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 9–31.
<https://doi.org/10.1177/1470595815615625>
- Lin, T.-C., Chen, C.-M., Hsu, J. S.-C., & Fu, T.-W. (2015). The impact of team knowledge on problem solving competence in information systems development team. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1692–1703.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.007>
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425–431. <https://doi.org/10.1002/job.318>
- Loosemore, M., & Lee, P. (2002). Communication problems with ethnic minorities in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 20(7), 517–524.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00055-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00055-2)
- Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., Andzulis, J. “Mick”, & Franke, G. R. (2020). The Dark Side of Cultural Intelligence: Exploring Its Impact on Opportunism, Ethical Relativism, and

- Customer Relationship Performance. *Business Ethics Quarterly*, 30(4), 552–590.
<https://doi.org/10.1017/beq.2020.2>
- Marnewick, A. L., & Marnewick, C. (2020). The Ability of Project Managers to Implement Industry 4.0-Related Projects. *IEEE Access*, 8, 314–324.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2961678>
- Martins, A. F., Costa Affonso, R., Tamayo, S., Lamouri, S., & Baldy Ngayo, C. (2016). Relationships between national culture and Lean Management: A literature Review. In A. A. Framinan J.M. Perez Gonzalez P. (Org.), *Proceedings of 2015 International Conference on Industrial Engineering and Systems Management, IEEE IESM 2015* (p. 352–361). Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.
<https://doi.org/10.1109/IESM.2015.7380183>
- Matthews, G., Emo, A. K., Funke, G., Zeidner, M., Roberts, R. D., Costa, P. T., & Schulze, R. (2006). Emotional intelligence, personality, and task-induced stress. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 12(2), 96–107. <https://doi.org/10.1037/1076-898X.12.2.96>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES: “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications”. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2012). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* [Data set]. American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/t05047-000>
- Might, R. J., & Fischer, W. A. (1985). The role of structural factors in determining project management success. *IEEE Transactions on Engineering Management, EM-32*(2), 71–77. <https://doi.org/10.1109/TEM.1985.6447584>

Milosevic, D. Z. (2002). Selecting a culturally responsive project management strategy.

Technovation, 22(8), 493–508. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00054-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00054-2)

Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural*

Management: An International Journal, 18(1), 10–20.

<https://doi.org/10.1108/13527601111104269>

Mohammed, U. K., White, G. R., & Prabhakar, G. P. (2009). Culture and Conflict

Management Style of International Project Managers. *International Journal of*

Business and Management, 3(5), p3. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n5p3>

Morgan, G., & Goldschmidt, G. G. (2002). *Imagens da organização edição executiva*. Atlas.

Muriithi, N., & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa:

Implications for international development projects. *International Journal of Project*

Management, 21(5), 309–319. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00048-0)

Murthy, V., & McKie, D. (2008). Learning from historical periods: Zeitgeist correlations

between environment, leadership, and strategy. *World Review of Entrepreneurship,*

Management and Sustainable Development, 4(4), 331.

<https://doi.org/10.1504/WREMSD.2008.020116>

O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis.

Journal of Organizational Behavior, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>

Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). Project

Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success. *Procedia - Social and*

Behavioral Sciences, 74, 274–284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>

Obstfeld, M. (2020). Globalization Cycles. *Italian Economic Journal*, 6(1), 1–12.

<https://doi.org/10.1007/s40797-020-00121-4>

- Ojiako, U., Manville, G., Zouk, N., & Chipulu, M. (2016). Social cohesion and interpersonal conflicts in projects. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law*, 169(2), 77–84. <https://doi.org/10.1680/jmapl.14.00038>
- Olivié, I., & Gracia, M. (2020). Is this the end of globalization (as we know it)? *Globalizations*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/14747731.2020.1716923>
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3–72. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3>
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Park, J., & Park, D.-H. (2019). A Sustainable Project Management Strategy against Multitasking Situations from the Viewpoints of Cognitive Mechanism and Motivational Belief. *Sustainability*, 11(24), 6912. <https://doi.org/10.3390/su11246912>
- Peter Gitonga, N., & Zhang, Y. (2016). Assessing the Influence of Project Manager’s Cultural Intelligence (CQ) on Project Team Dynamics-A Case of China-Kenya Projects. *Proceedings of the 2016 International Symposium on Business Cooperation and Development*. 2016 1st International Symposium on Business Cooperation and Development, Kunming, China. <https://doi.org/10.2991/isbcd-16.2016.78>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (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>
- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers’ leadership competencies: Project success relation: what are the competencies of polish project

- leaders? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869–887.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>
- Prabhakar, G. P. (2009). Teams and Projects: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(10), p3. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n10p3>
- Project Management Institute (Org.). (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Fifth edition). Project Management Institute, Inc.
- Pryke, S., Lunic, D., & Badi, S. (2015). The effect of leader emotional intelligence on leader–follower chemistry: A study of construction project managers. *Construction Management and Economics*, 33(8), 603–624.
<https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1078901>
- Quinn, J. F., & Wilemon, D. (2009). Emotional intelligence as a facilitator of project leader effectiveness. *PICMET '09 - 2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 1267–1275.
<https://doi.org/10.1109/PICMET.2009.5262022>
- Rodrigues, J. S., Costa, A. R., & Gestoso, C. G. (2016). National Culture and Planning and Control of Projects in Portugal. In Munoz, JLA and Blanco, JLY and CapuzRizo, SF (Org.), *PROJECT MANAGEMENT AND ENGINEERING RESEARCH, 2014* (p. 59–69). SPRINGER INT PUBLISHING AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26459-2_5
- Rose, K. H. (2010). Book Review: Emotional Intelligence and Projects. *Project Management Journal*, 41(3), 99–99. <https://doi.org/10.1002/pmj.20189>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>

- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749–766. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.006>
- Sergiy, B., Denis, B., & Nadiia, R. (2017). Emotional intelligence—The driver of development of breakthrough competences of the project. *2017 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2017.8099418>
- Severo, E. A., Sbardelotto, B., de Guimarães, J. C. F., & de Vasconcelos, C. R. M. (2019). Project management and innovation practices: Backgrounds of the sustainable competitive advantage in Southern Brazil enterprises. *Production Planning & Control*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1702734>
- Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach. *R&D Management*, 32(2), 111–126. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00244>
- Sin, K. P. ([s.d.]). *The Comparison between Two Main Leaders of Cell phone Industries (Apple and Samsung) versus Blackberry and Nokia, in terms of Pricing Strategies and Market Demands*. 8.
- Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15(2), 143–152. <https://doi.org/10.1590/S0102-37721999000200007>
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 493–505. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.006>
- Sternberg, R. J. (2004). Culture and Intelligence. *American Psychologist*, 59(5), 325–338. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.5.325>

- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475–1489. <https://doi.org/10.1177/0170840604048162>
- Verma, V. K. (1995). *The human aspects of project management*. Project Management Institute.
- Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning Across Industries and Countries: The Effectiveness of Risk Management in Projects. *Risk Analysis*, 31(1), 25–37. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x>

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário: A Relação entre o Sucesso de Projetos e a Inteligência Emocional e a Inteligência Cultural

Prezado respondente, muito grato pela sua atenção e pelo seu tempo em responder este questionário, que é parte essencial de uma dissertação de mestrado no programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - UNINOVE.

A partir de uma base teórica, elaboramos estas perguntas com o intuito de relacionar o sucesso de projetos com as inteligências Emocionais e Culturais dos participantes da empreitada.

Instruções para o preenchimento:

- 1) Pense sempre no último projeto concluído que você participou.
- 2) Responda a cada afirmação abaixo colocando um círculo ao redor do número que melhor reflete seu grau de concordância ou discordância com essa afirmação. Não pense muito sobre o significado exato das declarações. Trabalhe rapidamente e tente responder com a maior precisão possível. Não há respostas certas ou erradas. Existem sete respostas possíveis para cada afirmação, desde "Discordo totalmente" (número 1) a "Concordo totalmente" (número 7).

Início:

A empresa que você pensou utiliza projetos:

- Contrata projetos de forma esporádica, de acordo com a necessidade.
- Contrata projetos de forma constante. Sempre há projetos em andamento.
- A empresa vive de vender projetos a clientes

Qual a sua idade?

- até 20 anos
- 20 a 30 anos

- 30 a 40 anos
- 40 a 50 anos
- 50 a 60 anos
- acima de 60 anos

Há quanto tempo você tem envolvimento com projetos?

- Não tenho envolvimento com projetos
- Até 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Acima de 30 anos.

A qual setor da economia a empresa pertence?

- Tecnologia da Informação
- Finanças e Seguros
- Petrolífera, óleo e gás
- Manufatura ou bens de capital
- Setor Público, Forças Armadas
- Serviços

- Varejo
- Educação
- Transporte, logística
- Mineração e refino
- Saúde
- Construção, infraestrutura
- Hotelaria
- Outros: _____

Qual foi a sua relação com o projeto em questão?

- Cliente, participou do recebimento do projeto e o utiliza de alguma forma.
- Patrocinador, participou da decisão de compra do projeto
- Membro da equipe de projeto
- Gerente, coordenador, líder do projeto
- Scrum Master
- Product Owner
- Outro: _____

Qual o país onde o projeto foi executado?

- _____

No projeto em que você está pensando:	Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo fortemente	Concordo totalmente
Foram alcançados os resultados pretendidos, conforme definido pelo patrocinador/proprietário/cliente.	1	2	3	4	5	6	7
Houve contribuição para objetivos de negócios?	1	2	3	4	5	6	7
Houve contribuição para a sociedade/comunidade/economia.	1	2	3	4	5	6	7
O escopo do projeto foi planejado e aprovado.	1	2	3	4	5	6	7
O orçamento foi planejado e aprovado.	1	2	3	4	5	6	7
O projeto foi executado no tempo planejado.	1	2	3	4	5	6	7
O projeto foi executado dentro dos critérios de qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
O projeto foi executado dentro dos critérios de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
Os riscos foram efetivamente gerenciados.	1	2	3	4	5	6	7
A segurança foi efetivamente gerenciada.	1	2	3	4	5	6	7
As comunicações foram efetivamente gerenciadas.	1	2	3	4	5	6	7
Houve tomada de decisão no projeto.	1	2	3	4	5	6	7
Houve apropriada liderança.	1	2	3	4	5	6	7
A equipe do projeto trabalhou de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
Lições foram aprendidas para projetos futuros.	1	2	3	4	5	6	7
Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5	6	7
Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
Compreendo verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5	6	7
Sei sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5	6	7

No projeto em que você está pensando:	Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo fortemente	Concordo totalmente
No projeto em que você está pensando: Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5	6	7
Sou um bom observador das emoções dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam	1	2	3	4	5	6	7
Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5	6	7
Sou uma pessoa que se automotiva.	1	2	3	4	5	6	7
Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1	2	3	4	5	6	7
Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1	2	3	4	5	6	7
Consigno controlar bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1	2	3	4	5	6	7
Possuo um bom controle das minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
Estou consciente do conhecimento cultural que utilizo ao interagir com pessoas com origens culturais diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
Eu ajusto meu conhecimento cultural conforme interajo com pessoas de uma cultura que não é familiar a mim.	1	2	3	4	5	6	7

Estou consciente do conhecimento cultural que aplico nas interações interculturais	1	2	3	4	5	6	7
Eu verifico a precisão do meu conhecimento cultural conforme interajo com pessoas de diferentes culturas.	1	2	3	4	5	6	7
No projeto em que você está pensando:	Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo fortemente	Concordo totalmente
No projeto em que você está pensando:	Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo fortemente	Concordo totalmente
Conheço os sistemas jurídicos e econômicos de outras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
Eu conheço as regras (vocabulário, gramática, costumes) de outras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
Eu conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
Eu conheço os sistemas de casamento de outras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
Eu conheço as artes e ofícios de outras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
Eu conheço as regras para expressar comportamentos não verbais em outras culturas	1	2	3	4	5	6	7

Caro respondente, deixo aqui os meus sinceros agradecimentos pelo seu interesse em ajudar no desenvolvimento desta pesquisa.