

A INFLUÊNCIA DAS INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E CULTURAL NO SUCESSO DOS PROJETOS, UM ESTUDO QUANTITATIVO.

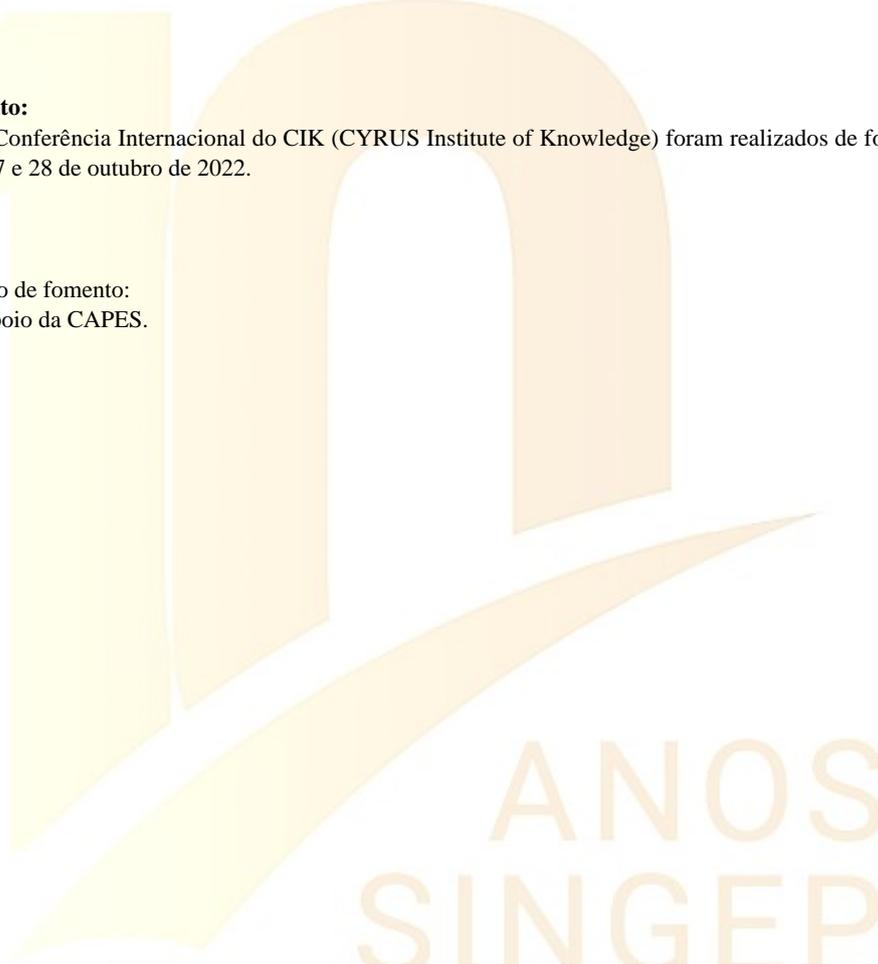
*THE INFLUENCE OF EMOTIONAL AND CULTURAL INTELLIGENCES ON
PROJECTS' SUCCESS, A QUANTITATIVE STUDY.*

LAURIVAL SIQUEIRA CALÇADA JUNIOR
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:
Esta pesquisa tem o apoio da CAPES.



ANOS
SINGEP

A INFLUÊNCIA DAS INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E CULTURAL NO SUCESSO DOS PROJETOS, UM ESTUDO QUANTITATIVO.

Objetivo do estudo

investigar se existe influência das inteligências cultural e emocional no sucesso do projeto, percebendo que o sucesso não pode ser entendido de maneira restrita aos processos e sim dentro de um conceito estratégico mais amplo, compreendendo o contexto.

Relevância/originalidade

A pesquisa mostra que o sentimento de pertencimento dos membros da equipe tem forte relação com o sucesso dos projetos.

Metodologia/abordagem

A partir de uma abordagem quantitativa, aplicamos um questionário a 231 profissionais ativos em projetos de vários segmentos no Brasil, posteriormente uma análise fatorial e uma regressão linear foram utilizadas para o tratamento dos dados.

Principais resultados

A análise revelou que a satisfação do cliente é fator de percepção de sucesso, além do triângulo de ferro. As hipóteses confirmaram que influências da inteligência emocional; autoconhecimento, autocontrole, associadas aos fatores inteligência cultural cognitiva e comportamental são positivos para o sucesso.

Contribuições teóricas/metodológicas

Para a teoria nosso estudo confirma que fatores contextuais (satisfação do cliente) estão ligados a fatores processuais (triângulo de ferro) na obtenção do sucesso.

Contribuições sociais/para a gestão

Para a prática propomos que as habilidades sociais do indivíduo; foco (inteligência emocional) e motivação/comportamento (inteligência cultural) ligadas ao sentimento de pertencimento são direcionadores para o sucesso.

Palavras-chave: projetos, Inteligência emocional, inteligência cultural, Sucesso em projetos

*THE INFLUENCE OF EMOTIONAL AND CULTURAL INTELLIGENCES ON
PROJECTS' SUCCESS, A QUANTITATIVE STUDY.*

Study purpose

to investigate whether there is an influence of cultural and emotional intelligence on the success of the project, realizing that success cannot be understood in a restricted way to the processes, but within a broader strategic concept, understanding the context.

Relevance / originality

Research shows that the sense of belonging of team members is strongly related to the success of projects.

Methodology / approach

From a quantitative approach, we applied a questionnaire to 231 professionals active in projects from various segments in Brazil, later a factor analysis and a linear regression were used to process the data

Main results

The analysis revealed that customer satisfaction is a factor of perceived success, in addition to the iron triangle. The hypotheses confirmed that influences of emotional intelligence; self-knowledge, self-control, associated with cognitive and behavioral cultural intelligence factors are positive for success.

Theoretical / methodological contributions

For the theory, our study confirms that contextual factors (customer satisfaction) are linked to process factors (iron triangle) in achieving success.

Social / management contributions

For practice we propose that the social skills of the individual; focus (emotional intelligence) and motivation/behavior (cultural intelligence) linked to the feeling of belonging are drivers for success.

Keywords: project, emotional intelligence, cultural intelligence, project success

1. Introdução

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). Milosevic (2002) aponta que gerentes de projeto de diferentes culturas executam projetos semelhantes, embora os gerenciem de maneiras distintas. Gerentes de projetos (GP) eficazes devem adaptar suas funções ao tamanho, complexidade e ambiente do projeto; diversidade cultural das pessoas e cultura organizacional geral (Verma, 1995).

Percebendo o trabalho multicultural, Gardner et al. (2021) destacam as dificuldades das empresas em estabelecer valores organizacionais para unir equipes heterogêneas, onde indivíduos tem valores e princípios diferentes. Projetos multiculturais requerem o gerenciamento bem-sucedido da diversidade, empresas multinacionais 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). Hofstede em 1984, já salientava que a técnica ou filosofia de gestão apropriada em uma cultura não é necessariamente apropriada para outra, quando aponta que existe relação entre as práticas de gerenciamento e a cultura do país.

Este estudo objetiva perceber se existe influência das inteligências cultural e emocional no desempenho do projeto, compreendendo Elmezain et al. (2021) quando afirmam que as habilidades sociais (inteligência social, inteligência emocional (IE), ansiedade traço, ego-resiliência, autoeficácia social) influenciam o sucesso do projeto. A partir de uma abordagem quantitativa, um questionário foi aplicado em 231 profissionais ativos em projetos de vários segmentos no Brasil entre novembro 2020 e janeiro 2021, posteriormente uma análise fatorial seguindo para uma regressão linear foram utilizadas para o tratamento dos dados.

Os resultados apontam para a existência de relação significativa e positiva entre a IE e o sucesso do projeto, três fatores se destacam: autocontrole, foco e conhecimento. Corroborando Doan et al. (2020) quando afirmam que a IE afeta positivamente o sucesso do projeto e o maior impacto vem da avaliação das emoções dos outros.

Quanto a relação da inteligência cultural (IC) e o sucesso do projeto, percebem-se dois fatores com relação positiva e significativa: IC cognitiva comportamental, e IC motivacional meta cognitiva. Confirmando o estudo de Ang et al. (2007), onde os resultados fornecem suporte empírico para a confiabilidade do CQS (*Cultural Intelligence Scale*), suportando às quatro dimensões específicas da inteligência cultural: cognição, comportamental, metacognição e motivacional.

Este artigo contribui para a literatura acadêmica mostrando que existe influência da IE e da IC no sucesso do projeto, solidificando o entendimento de que mais estudos devem abordar o contexto onde os projetos são executados (Shenhar et al., 2002). Para a prática é apresentado as IE e IC como fatores importantes no plano para a busca pelo sucesso, estimular o desenvolvimento destas competências pode melhorar o desenvolvimento dos projetos. O gestor de projetos inteligente pode desenvolver habilidades além do conteúdo técnico da gestão, trazendo benefícios para a equipe e o projeto. Este estudo destaca que um dos componentes da segurança psicológica, o sentimento de pertencimento entre os membros da equipe está fortemente associado aos projetos de sucesso, oferecendo interessante agenda de pesquisa.

2. Referencial teórico

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 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 tal qual outras estratégias funcionais, como produção, recursos humanos ou pesquisa e desenvolvimento (Srivannaboon & Milosevic, 2006). Kerzner (2017, p. xix) vai mais longe, ensinando que o gerenciamento de projetos evoluiu para um processo de negócios, em vez de meramente um processo de gerenciamento de projetos. Projetos são uma forma de quebrar as barreiras organizacionais tradicionais, pois não sendo uma ameaça às práticas e interesses estabelecidos, oferecem um caminho eficaz para experimentar diferentes estratégias e ações (Sydow et al., 2004).

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

Será oportuna a presença no líder de projetos de uma IE desenvolvida, pois é necessário captar o humor de subordinados e funcionários. A IE é o principal componente para alcançar a realização bem-sucedida do GP, 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 (Sergiy et al., 2017).

Podgórska & Pichlak (2019), estudando as competências de GP no rumo para aprimorar seu desempenho, identificam propostas de modificações no sistema de gerenciamento atual, baseando-as em competências. Concluem que as organizações devem criar condições adequadas para o desenvolvimento e aprimoramento das competências dos GP, contratar funcionários que possuam nível apropriado de competências e garantir que seus colaboradores estejam dispostos a trabalhar e se concentrar no autodesenvolvimento. Além disso, também é importante aumentar a conscientização dos gerentes seniores (a quem os GP estão diretamente sujeitos) no contexto do relacionamento identificado entre a liderança dos GP e o sucesso do projeto (Sergiy et al., 2017).

Surge no âmbito da 4.^a 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 4.^a Revolução Industrial. As organizações devem criar um ambiente mais propício permitindo uma mentalidade ágil, aflorando da liderança servil (Marnewick & Marnewick, 2020).

A modernidade também nos trouxe a multitarefa, necessária para que um trabalhador alcance uma meta final no 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.

2.2. Sucesso em gestão de projetos.

A literatura sobre gerenciamento de projetos 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 assim alcançando o sucesso (Dvir et al., 2006). Embora exista uma grande divergência de opiniões nesse campo, o único acordo parece ser o desacordo sobre o que constitui “sucesso do projeto” (Prabhakar, 2009). Pesquisas ponderam que a abordagem universalista, assumindo que todos os projetos são semelhantes, podem não ser o ideal para gerenciar projetos (Balachandra & Friar, 1997; Tishler, Dvir, Shenhar & Lipovetsky, 1996; Dvir, Lipovetsky, Shenhar & Tishler, 1998).

O Project Management Institute (2017, 6^oed) expõem que: “o sucesso é medido por qualidade do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente”. Já Shenhar et al. (2002) desenvolvem a ideia de que o sucesso do projeto não pode ser visto de maneira restrita, mas em um contexto mais amplo, numa perspectiva estratégica. Se um projeto não atender às restrições clássicas descritas no triângulo de ferro (escopo, tempo, custo e qualidade), isso não será muito problemático. A dimensão importante é qual o valor que o projeto gera.

Não basta gerenciar um projeto dentro do triângulo de ferro, a satisfação do cliente deve ser considerada. O entendimento sobre o significado de sucesso de cada projeto deve ser acordado entre o cliente, patrocinador, e o contratado, executor do projeto. Kerzner (2018) distingue ainda que cada projeto pode requerer uma definição de sucesso diferente, embora todas devam incluir um componente de “valor”, por que um projeto não propiciaria o valor aguardado na sua conclusão?

2.3. 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). Em 2000 Miller et al. já destacavam as equipes de projeto heterogêneas (cultura, gênero, etnia) que poderiam 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. Por outro lado, Loosemore & Lee (2002) opinam sobre as vantagens da homogeneidade como a 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 multinacionais (Kealey et al., 2005; Milosevic, 2002). Zwikael & Ahn, (2011) complementam 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 fatores críticos de sucesso (FCS) e fatores críticos de fracasso (FCF), defende Chipulu et al. (2014). Chevrier, (2009) orienta que nestas situações, o feedback, mecanismo crítico de aprendizado em projetos, deve ser oferecido mais frequência de uma maneira culturalmente sensível para ser eficaz.

Chipulu et al. (2014) ponderam sobre a importância atribuída aos FCS e FCF onde afetam o desempenho do projeto. A percepção desses fatores pode levar a uma melhor performance do projeto. Embora os autores citem 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 temporalmente ao projeto.

2.4. Inteligência Cultural

Trabalhar com pessoas de diferentes culturas pode ser difícil tanto para indivíduos quanto para organizações, barreiras culturais podem causar mal-entendidos prejudicando interações eficientes e eficazes (Ang et al., 2006). Nesse sentido, Laursen (2013) orienta aumentar as habilidades sociais dos indivíduos, preparando-os para serem competitivos no mercado de trabalho e tornando-os funcionários desejados, Lorenz et al. (2020) percebe o interesse por funcionários que possuam capacidades interculturais devido ao número incomparável de interações interculturais no ambiente global.

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, ajudando a orientar o que seria considerado comportamento humano aceitável dentro de uma determinada sociedade” (Burchell & Gilden, 2008).

Definida como as capacidades de um indivíduo para funcionar e gerenciar com eficácia em ambientes culturalmente diversos por Earley & Peterson (2004), é um atributo individual importante dado o ambiente de trabalho diversificado de hoje (Chua & Ng, 2017), sendo uma diferença individual como 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 ao nível individual:

Inteligência metacognitiva: refere-se à consciência e controle de cognições usadas para adquirir e entender informações. Características: regras culturais, sistemas culturais.

Inteligência comportamental: concentra-se nas capacidades individuais no nível de ação (comportamento). Características: verbal, não verbal.

Inteligência cognitiva: refere-se à consciência e controle de cognições usadas para adquirir e entender informações. Características: consciência, planejamento, checagem.

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

Pessoas culturalmente inteligentes conseguem interagir efetivamente com indivíduos de culturas diferentes, especialmente em uma equipe de projeto. Eles podem detectar, assimilar a razão e agir consoante com as pistas culturais de forma adequada em situações caracterizadas pela diversidade cultural. Peter Gitonga & Zhang (2016) ensinam que Indivíduos 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 notam os gerentes culturais inteligentes como uma fonte de vantagem competitiva e estratégia.

Esta pesquisa adota a escala de IC desenvolvida por Ang et al. (2007), um modelo quadrimensional testado em 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 estudos de validação sejam limitados pela amostra utilizada ou pelo teste de validade discriminante das quatro dimensões da IC (Bucker et al., 2015).

2.5 Inteligência Emocional

O termo IE foi originalmente cunhado por Salovey & Mayer (1990), conceituaram como uma característica/habilidade pessoal duradoura. Subconjunto da 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. De outra forma, Goleman (1999) conceituou-a como um modelo misto, abrangendo traços de personalidade, habilidades motivacionais e sociais. Esse modelo que define IE como uma habilidade que envolve processamento cognitivo de informações emocionais é criticado por O'Boyle et al. (2011) por suas “medidas restritas”, que se concentram na percepção, compreensão e regulação de emoções.

O conceito de IE gerou considerável controvérsia, fundamentalmente envolvendo a falta de acordo sobre o próprio conceito. Cherniss (2010) afirmou 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”. Da mesma maneira, Murthy & McKie, (2008) observam que, quando dizemos que alguém é “emocionalmente inteligente”, isso pode significar muitas coisas diferentes.

Autores 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. Orientam rejeitar as alegações infundadas e que nos concentremos no crescente corpo de pesquisa que apareceu em revistas especializadas.

Um dos problemas mais evidentes relacionado à IE é o de sua mensuração, desde a proposição da inteligência social (Thorndike, 1920), 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 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.

Nesta pesquisa adota a escala de inteligência emocional de Wong & Law, traduzida e adaptada ao contexto de Portugal, validada por Rodrigues et al. (2016) que justificam ser um instrumento que tem estado na base de diversos estudos neste domínio, tendo-se revelado uma medida de IE com adequadas propriedades psicométricas. Law et al. (2004) vão além ratificando os estudos realizados com esta escala evidenciado que a mesma possui eficácia 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 (Wong & Law, 2002).

3. Desenvolvimento das Hipóteses

O ponto de partida para a construção da IC, alerta Chipulu et al. (2016), é a compreensão muitas vezes desafiadora e humilhante, de que é consenso profissional nas organizações compreender algumas preferências culturais que não podem ser “inteligentes” do ponto de vista da cognição individual, porque são realizadas de forma pré-reflexiva. Há necessidade de um relacionamento entre academia e indústria, onde os acadêmicos procuram apontar suposições

pré-reflexivas tidas como pétreas dentro das organizações, para poderem ser submetidas a uma reflexão crítica culturalmente inteligente (Chipulu et al., 2016).

Será proposto que a IC melhora o desempenho da organização:

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

Orientam Desai & Srivastava (2017) entendendo a IE e a necessidade da equipe, um gerente pode causar um impacto positivo no desempenho da organização. 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. Desta maneira Sin & Yazdanifad (2013) asseguram ser uma associação positiva a IE, a liderança e seu impacto adicional na cultura organizacional resultando em aprimoramento da capacidade de mudança da organização.

Será proposto que a IE melhora o desempenho da organização:

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

A Tabela 1 apresenta um resumo dos construtos relacionados em cada hipótese:

Tabela 1: Matriz de amarração dos construtos

Objetivos específicos	Hipóteses	Referencias
a) Analisar a interação entre a CN utilizando as dimensões culturais expressas por Hofstede (1980) e o desempenho dos projetos, utilizando os FCS e FCF propostos por Chilupu <i>et al.</i> (2014).	H1: A distância do poder influencia negativamente o desempenho dos projetos, quanto maior a distância, menor o desempenho dos projetos.	Hofstede (1980) Chilupu <i>et al.</i> (2014)
	H2: A dimensão individualismo influencia negativamente o desempenho dos projetos. Quanto menor o individualismo, maior o desempenho dos projetos.	
	H3: A baixa masculinidade tem influência positiva no desempenho dos projetos, quanto menor a masculinidade, maior o desempenho dos projetos.	
b) Perceber o efeito moderador da IE, utilizando o modelo de Boyatzis & Sala, (2004) ou modelo de Boyatzis e Goleman, na interação entre a CN e o desempenho dos projetos utilizando os FCS e FCF propostos por Chilupu <i>et al.</i> (2014).	H4: A aversão a incerteza tem influência negativa no desempenho dos projetos, quanto maior a aversão a incerteza, menor o desempenho dos projetos.	
	H1a: Quanto maior a IE, menor o efeito negativo da distância do poder no desempenho do projeto.	Boyatzis & Sala, (2004) Chilupu <i>et al.</i> (2014)
	H2a: Quanto maior a IE, menor o efeito negativo do individualismo no desempenho do projeto.	
	H3a: Quanto maior a IE, menor o efeito negativo da masculinidade no desempenho do projeto.	
	H4a: Quanto maior a IE, menor o efeito negativo da prevenção a incerteza no desempenho dos projetos.	

Fonte: Os autores

4. Metodologia de pesquisa

Este estudo objetiva investigar se existe influência das inteligências emocional e cultural no sucesso dos projetos. A partir de uma abordagem quantitativa, permitindo uma visão externa e a possibilitando generalização (Ghuri & Gronhaug, 2010).

4.1 Coleta de dados e amostra

Os questionários enviados por e-mail a partir de conexões em redes sociais, LinkedIn, Facebook e outras, dados coletados entre dezembro de 2020 e fevereiro de 2021, formatados pelo aplicativo Questionpro (<https://www.questionpro.com/>). A amostra final inclui 241 respondentes válidos, sendo 231 respostas úteis, todas no Brasil. Descartados todos os questionários não concluídos, além daqueles onde o respondente declara não ter relação com projetos, conforme tabela 02.

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. Todos os respondentes foram instados a responder às questões focando num projeto que haviam participado, foi solicitado que se dessem um nome a este projeto, visando reforçar o foco dos respondentes. Perfazendo um total de 58 questões, aplicamos a escala *Likert* de 7 pontos.

A Tabela 2 resume as características da amostra:

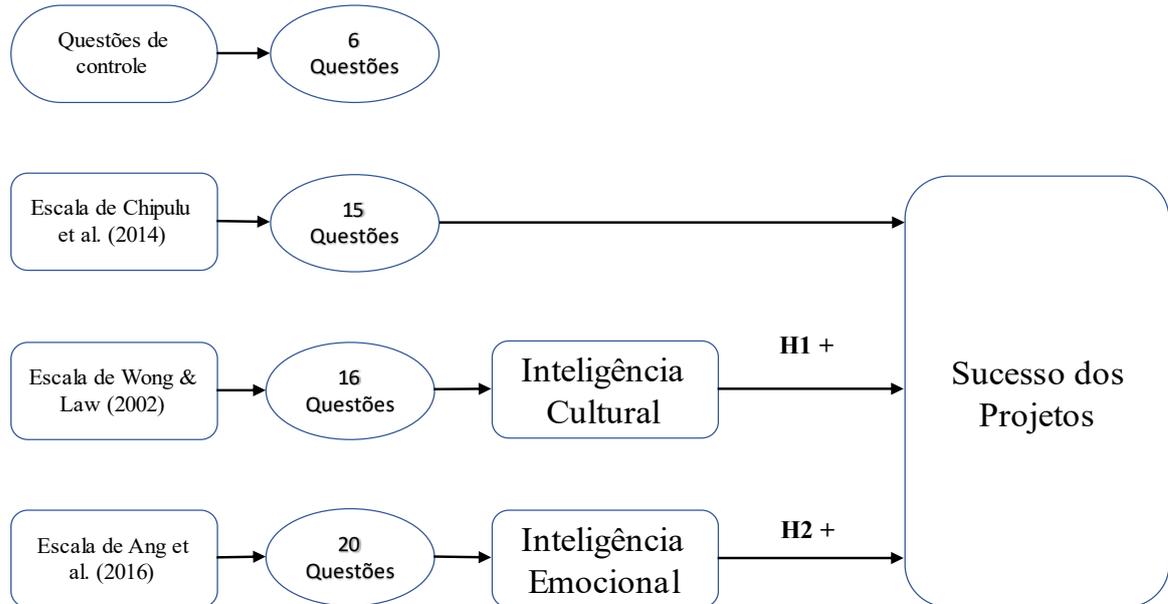
Tabela 2: Características da amostra

Questões	Respondentes	Questões	Respondentes
QC01 A empresa onde você trabalha:		QC04 A qual setor da economia a empresa pertence?	
Não utiliza projetos em seu dia a dia.	3 11%	Manufatura ou bens de capital	39 17%
Contrata projetos de forma esporádica, de acordo com a necessidade.	63 33%	Serviços	54 23%
Projetos são a razão de ser de sua empresa.	175 56%	Educação	14 6%
Totais	241 100%	Construção, infraestrutura	70 31%
		Outros	54 23%
		Totais	231 100%
QC02 Qual a sua idade?		QC05 Este projeto que você pensou era:	
até 20 anos	0 0%	Projeto local, dentro do Brasil.	178 70%
21 a 30 anos	12 4%	Projeto global, envolvendo outros países.	53 30%
31 a 40 anos	45 15%	Totais	231 100%
41 a 50 anos	87 38%		
51 a 60 anos	83 37%		
acima de 61 anos	11 5%		
Totais	238 100%		
QC03 A quanto tempo você tem envolvimento com projetos?		QC06 Você se sentiu importante neste projeto?	
Não tenho envolvimento com projetos	7 4%	Muito desimportante	5 2%
Ate 5 anos	12 4%	Desimportante	7 3%
Entre 5 e 10 anos	22 10%	Nem desimportante Nem importante	34 15%
Entre 11 e 20 anos	93 40%	Importante	116 50%
Entre 21 e 30 anos	89 37%	Muito importante	69 30%
Acima de 31 anos.	15 6%	Totais	231 100%
Totais	238 100%		

Fonte: O autor

A figura 1 apresenta a relação entre os construtos, hipóteses e as perguntas do questionário:

Figura 1: relação entre construtos, questionários e hipóteses.



Fonte: O autor

5. Resultados

Este estudo identificou quais fatores das inteligências emocionais influenciam o sucesso do projeto. Especificamente, adotaram-se 3 escalas validadas, 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.

Para mensurar a variável dependente, sucesso do projeto, aplicou-se a escala de Chipulu et al. (2014) com 14 itens, validada por Doskočil et al. (2016) quando afirmam que os autores (Chipulu et al. (2014)) demonstraram o impacto dos valores culturais na importância que os indivíduos atribuem aos fatores de sucesso/fracasso do projeto. De forma semelhante Karayaz (2016) destacam que as descobertas (de Chipulu et al. (2014)) revelam percepções sobre a melhor forma de combinar os valores culturais dos participantes do projeto com suas características. Uma análise fatorial mostrou os fatores de desempenho do projeto Tabela 03:

Tabela 3: Análise fatorial sucesso em projetos

Matriz de componente rotacionada		
	Fatores	
	Satisfação do cliente	Triangulo de ferro
Sucesso 03	0,749	
Sucesso 01	0,731	
Sucesso 02	0,719	
Sucesso 04	0,671	
Sucesso 05	0,628	0,417
Sucesso 08		0,858
Sucesso 07		0,852
Sucesso 06		0,79

Método de extração: Análise dos componentes principais
 Dados compilados pelos autores

Para a IE, foi utilizada a escala de Wong & Law (2002), de acordo com Rodrigues & Coelho (2011, p 189): “A *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”, de forma análoga Carmeli & Josnam, (2006) citam a escala como: “Uma estrutura tetra-fatorial, equivalente à estrutura da escala original e as estimativas de fiabilidade obtidas corroboram a adequação das propriedades psicométricas desta medida”. O WLEIS tem muitas vantagens, como o fato de ser relativamente curta, projetada para ser aplicada em população ocupada, de administração gratuita e descrito para ser relativamente independente de traços de personalidade (Ng et al. 2007; Brannick et al. 2009).

Para a IC foi utilizada a escala de Ang & Massingham (2007), validada por Bucker et al. (2016) que justifica a escolha por ser uma escala disponível há mais tempo e usada de maneira 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).

As tabelas 3 e 4 apresentam os achados para os dois fatores de sucesso, “satisfação do cliente” e “triângulo de ferro”:

Tabela 3: Consolidação dos achados, sucesso do projeto fator satisfação do cliente

	Sucesso Satisfação Cliente					
	β	p-valor	β	p-valor	β	p-valor
Variáveis Independentes						
IE - Autocontrole	-	-	0,04	0,499	0,04	0,518
IE - Foco	-	-	0,21	0,002	0,16	0,018
IE - Autoconhecimento	-	-	0,4	<0,001	0,32	<0,001
IC –	-	-	0,19	0,002	0,19	0,062
IC – Meta	-	-	-0,1	0,125	-0,1	0,133
Variáveis de Controle						
Idade de 31 a 50 anos	0,35	0,063	-	-	0,2	0,26
Tempo Trabalho 10 a 20 anos	0,51	0,021	-	-	0,34	0,113
Tempo Trabalho mais de 20	0,59	0,007	-	-	0,31	0,146
Trabalha como GP	-0,44	0,004	-	-	-0,24	0,104
Como se Sentiu no Projeto	0,42	<0,001	-	-	0,24	0,031
R2	-	0,17	-	0,25	-	0,29

Fonte: os autores

Tabela 4: 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 –	-	-	0,01	0,024	0,11	0,128
IC – Meta Cognitivo /	-	-	0,15	0,885	-0,01	0,909
Variáveis de Controle						
Idade de 31 a 50 anos	-0,21	0,26	-	-	-0,23	0,205
Tempo Trabalho 10 a 20	0,35	0,119	-	-	0,29	0,184
Tempo Trabalho mais de 20	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	0,01	-	-	0,22	0,054
R2	-	0,07	-	0,13	-	0,17

Fonte: os autores

6. Discussão

Este estudo analisa a influência das inteligências emocionais e inteligências culturais no sucesso dos projetos. Sabendo que projetos são intrinsecamente originais e únicos, sujeitos a impactos do ambiente externo, particularmente da cultura (Zwikael et al., 2005), como a inteligência emocional, crucial para conduzir um projeto (Doan et al., 2020), a pesquisa mostra que estas dimensões podem influenciar o sucesso do projeto.

A análise fatorial apresenta a variável dependente, sucesso de projetos, se desdobrando 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) quando afirmou a importância da IE na construção do sucesso do projeto, sendo a capacidade de avaliar as emoções dos outros fator preponderante.

Quanto à **H2: Existe uma relação positiva entre inteligência cultural e o sucesso em projetos** encontramos 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), onde os resultados desta contribuição parecem fornecer suporte empírico para a confiabilidade do CQS (*Cultural Intelligence Scale*), confirmando às quatro dimensões específicas da inteligência cultural: cognição, comportamental, metacognição e motivacional.

A análise aponta 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, como afirma 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 elaboram sugestões para trazer novas mudanças (Edmondson, 2002; 1999). Nembhard e Edmondson (2006) descreveram a segurança psicológica sendo a situação onde as pessoas não percebem constrangimento pela desaprovação dos outros, nem esperam um estado de represarias. Isso motiva as equipes do projeto a se sentirem seguros, protegidos e mais confiantes, além de proporcionar ambiente fértil para ideias inovadoras (Jaafar et al., 2009).

6.1. Contribuições acadêmicas

Partindo da afirmação de Flyrbjerg (2003): “A literatura de gestão de projetos foca a sua atenção mais em processos, ferramentas e conhecimento técnico e menos no contexto”, nosso experimento mostra que a percepção de sucesso em projetos vai além do triângulo de ferro, sendo a satisfação do cliente destaque relevante. Associado a estes achados, notamos que os fatores: foco (IE) e motivacional/comportamental (IC) estão ligados a ambas as percepções de sucesso. Outra contribuição teórica é a confirmação da relevância do sentimento de pertencimento nos membros das equipes de projeto relacionada às duas noções de sucesso em projetos, como afirmou Filstad, et al. (2019); “Investigar a pertença a, ou pertencer ao, local de trabalho na natureza mutante do espaço e do lugar é fundamental para compreender a aprendizagem no local de trabalho”.

6.2. Contribuições para a prática

Com a globalização aumentaram as oportunidades para negócios e interações entre países, tornando projetos multiculturais. O estudo mostra 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.

Nossa análise aflora ser o sentimento de pertencimento fator de destaque em projetos de sucesso. Estimular esta forma de segurança psicológica pode ser relevante, será 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

A análise mostra gerentes de projetos emocionalmente inteligentes e culturalmente conscientes podendo 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.

Será relevante aprofundar os estudos do sentido de pertencimento que a pesquisa revelou influência positivamente o 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 da equipes seria relevante. Será pertinente o aprimoramento de técnicas e escalas para medir o nível do senso de pertencimento, monitorando primariamente a situação e posteriormente oferecendo formas de controle.

Com o crescimento do trabalho remoto impulsionado pela COVID-19, organizações agora tem que lidar times onde os membros não têm contato social direto, promover formas de “feedback” percebendo que as IE e IC tem impacto positivo pode melhorar o desempenho dessas equipes. Um processo de “feedback” para situações de entrosamentos virtuais necessariamente poderá diferenciá-lo de um onde o contato social se dá no mesmo ambiente.

A pandemia também impacta nos estilos de lideranças notados nos times, associados ao estilo servil surgido junto a 4.^a Revolução Industrial, representa novos desafios para administradores e gerentes. Este artigo oferece pistas para construção de competências individuais e coletivas neste novo mundo. O líder servil virtual poderá desenvolver competências baseadas nos indicativos encontrados neste trabalho, tanto individualmente (autocontrole, foco, autoconhecimento), quanto competências coletivas (cognitiva e comportamental, motivacional e metacognitiva).

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, primeiro os dados se baseiam em medidas de autorrelato, já criticadas por Goldenberg et al. (2006) por refletir traços de incapacidade e a possibilidade dos indivíduos superestimar sua inteligência emocional. Segundo, 70% responderam que o projeto se desenvolveu no Brasil exclusivamente, o que reduz o potencial de diferentes culturas interagindo junto a equipe. Terceiro, a construção do questionário não permite a identificação de integrantes de outras culturas nas equipes, fato relevante quando se estuda o nível de IC.

Pesquisas futuras poderão explorar estas deficiências, estendendo a amostra para outros países, ou estudando especificamente o caso de equipes mistas onde os integrantes possuam

culturas diferentes. Percebendo que o Brasil possui diferentes culturas regionais, estudar a interação entre elas.

Compreendendo que o sentimento de pertencimento dos membros da equipe é relevante para o sucesso dos projetos, e constatando que devido à pandemia de COVID-19 o trabalho virtual assentou, estudar esta relação pode representar importante agenda de pesquisa.

8. Referencias

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>

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>

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>

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>

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>

Elmezain, M., Baduruzzaman, W. H. W., & Khoiry, M. A. (2021). The impact of project manager s skills and age on project success. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 18(4), e2021950. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.01>

Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 101495.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>

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>

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>

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>

Laursen, P. C. ([s.d.]). *The Relevance of Cultural Intelligence to Management Education*. 50, 8.

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>
- 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)
- 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>
- 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>
- 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.

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

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>

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>