

## 1. Introdução

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). Milosevic (2002) aponta que 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 gestão de projetos referentes à fase de planejamento. Verma em 1995 afirmou: “GP eficazes devem poder adaptar suas funções ao tamanho, complexidade e ambiente do projeto; diversidade cultural das pessoas e cultura organizacional geral” (p.40).

Percebendo o trabalho multicultural, Gardner et al. (2021) destacam a dificuldade das empresas em estabelecer valores organizacionais para unir equipes heterogenias, onde indivíduos tem valores e princípios diferentes. Particularmente 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), confirmando Hofstede (1984, p.1); “a técnica ou filosofia de gestão que é apropriada em uma cultura não é necessariamente apropriada para outra”, quando aponta que existe relação entre as práticas de gestão e a cultura do país.

Elmezain et al. (2021) afirmam que as habilidades sociais (inteligência social, IE, ansiedade traço, ego-resiliência, autoeficácia social) influenciam o sucesso do projeto, citando Fisher (2011): “Os gerentes de projeto precisam possuir cinco habilidades para alcançar o sucesso do projeto; Capacidade de compreender várias características comportamentais dos membros da equipe, estilo de liderança eficaz, capacidade de influenciar e motivar a equipe de trabalho, reconhecer as fontes de conflito e a consciência das diferenças culturais.”

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., em 2020 salientaram que o maior impacto vem da avaliação das emoções dos outros, confirmando a pesquisa de Ashkanasy, Daus & Hartel (2002) e Huang & Wang (2009), onde componentes aguçados de IE são altamente consistentes como comportamento de liderança transacional. Doan et al. (2020) complementam que no curso do projeto, o envolvimento é sempre a parte mais importante do comprometimento dos líderes.

Ahmad & Saidalavi (2019) defendem que os recursos de IC são impulsionadores do desempenho no trabalho entre os líderes globais. A inteligência analítica, a IE e as abordagens de liderança são moderadas pela IC na formação do sucesso da liderança global, a crescente globalização tornará as habilidades IC mais relevantes em todas as organizações. De forma semelhante Yari et al. (2020) numa revisão sistemática sobre IC, *global mindset* e competências interculturais, mostram a IE como correlata ao modelo de quatro fatores de IC de Moon, T. (2010) nos fatores: emoção empática e desempenho de liderança. Enfatizam a necessidade de estudar estas interações no nível intra-país e subgrupos sociais específicos percebendo suas influências no nível nacional.

## 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 semelhante a outras estratégias funcionais, como produção, recursos humanos ou pesquisa e desenvolvimento (Srivannaboon & Milosevic, 2006). Kerzner (2017, p. xix) vai mais longe: “O gerenciamento de projetos evoluiu para um processo de negócios, em vez de meramente um processo de gerenciamento de projetos.” e “Organizações que se opunham ao gerenciamento de projetos agora são defensoras”. Sydow et al. (2004) marcam que os projetos são uma forma de quebrar as barreiras organizacionais tradicionais, porque não são uma ameaça às práticas e interesses estabelecidos e sim uma forma eficaz de experimentar diferentes estratégias e ações.

## 2.2. Sucesso em gestão de projetos.

A literatura sobre gestão 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 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”. 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 (escopo, 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).

A satisfação do cliente também deve ser considerada, como salienta Kerzner (2018 P.28): “gerenciar um projeto dentro das restrições triplas é sempre uma boa ideia, mas o cliente deve estar satisfeito com o resultado, a definição de sucesso deve ser acordada entre o cliente e o contratado”. Cada projeto pode ter uma definição diferente de sucesso, Kerzner (2018 P.28) afirma que 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?”

## 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.

## 2.4. Inteligência Cultural

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). Nesse sentido, Laursen (2013) orienta aumentar as habilidades sociais dos indivíduos, irá assim prepará-los para serem mais competitivos no mercado de trabalho e torná-los funcionários mais procurados, neste sentido Lorenz et al. (2020) percebe o interesse por funcionários que possuam capacidades interculturais devido ao número incomparável de interações interculturais no ambiente global.

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 semelhante a um estado que descreve a capacidade maleável de um indivíduo para lidar efetivamente com pessoas de outras culturas (Earley & Ang, 2003).

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

### 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 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). Chipulu (2016) ainda denota 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).

Proponho então 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) que 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. De forma semelhante Sin & Yazdanifad (2013) seguram ser uma associação positiva a IE, a liderança e seu impacto adicional na cultura organizacional resultando em aprimoramento da capacidade de mudança da organização.

Proponho então 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) 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).	<b>H1:</b> 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 et al. (2016), no desempenho dos projetos utilizando os FCS e FCF, propostos por Chilupu et al. (2014).	<b>H2:</b> Existe uma relação positiva entre inteligência emocional e o sucesso do projeto.	Ang et al. (2016) Chilupu et al. (2014)

Fonte: O autor

## 4. Metodologia de pesquisa

Este estudo objetiva investigar a influência das inteligências emocional e cultural no sucesso dos projetos. Empregamos uma abordagem quantitativa, que permite uma visão externa e a possibilidade de generalização (Ghuri & Gronhaug, 2010).

### 4.1 Coleta de dados e amostra

Os questionários foram enviados via 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 em que 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 as 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:

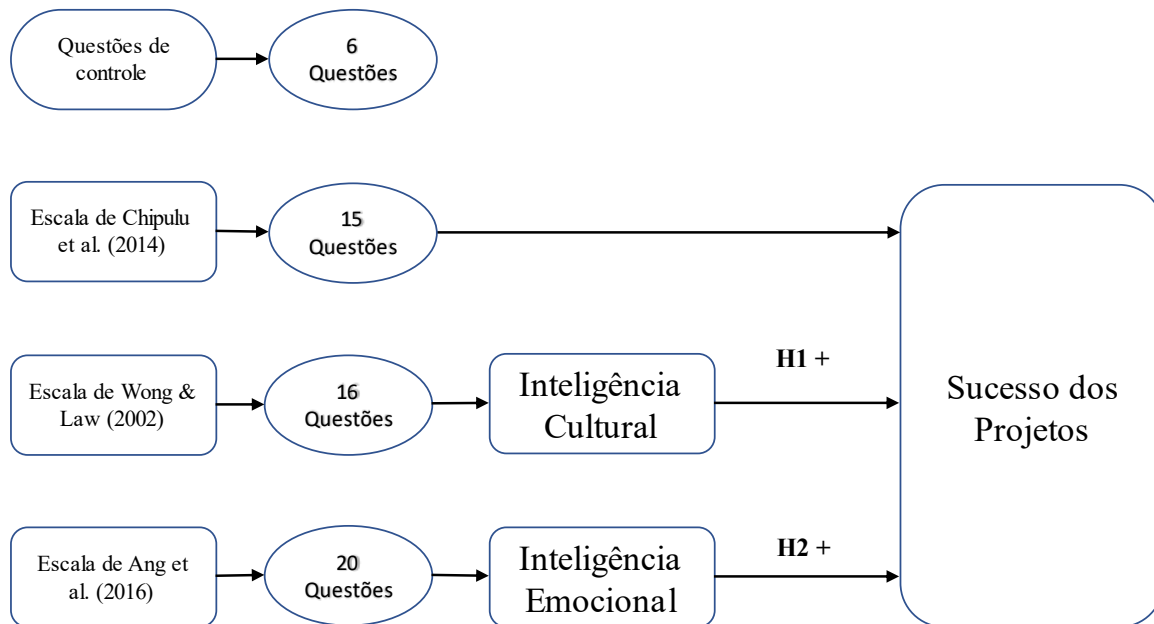
Tabela 2: Características da amostra

Questões	Respondentes	Questões	Respondentes
<b>QC01 A empresa onde você trabalha:</b>		<b>QC04 A qual setor da economia a empresa pertence?</b>	
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%
<b>Totais 241 100%</b>		Construção, infraestrutura	70 31%
		Outros	54 23%
		<b>Totais 231 100%</b>	
<b>QC02 Qual a sua idade?</b>			
ate 20 anos	0 0%	<b>QC05 Este projeto que você pensou era:</b>	
21 a 30 anos	12 4%	Projeto local, dentro do Brasil.	178 70%
31 a 40 anos	45 15%	Projeto global, envolvendo outros países.	53 30%
41 a 50 anos	87 38%	<b>Totais 231 100%</b>	
51 a 60 anos	83 37%		
acima de 61 anos	11 5%	<b>QC06 Você se sentiu importante neste projeto?</b>	
<b>Totais 238 100%</b>		Muito desimportante	5 2%
		Desimportante	7 3%
<b>QC03 A quanto tempo você tem envolvimento com projetos?</b>		Nem desimportante Nem importante	34 15%
Não tenho envolvimento com projetos	7 4%	Importante	116 50%
Ate 5 anos	12 4%	Muito importante	69 30%
Entre 5 e 10 anos	22 10%	<b>Totais 231 100%</b>	
Entre 11 e 20 anos	93 40%		
Entre 21 e 30 anos	89 37%		
Acima de 31 anos.	15 6%		
<b>Totais 238 100%</b>			

Fonte: O auto

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 buscou identificar quais fatores das inteligências emocionais influenciam o sucesso do projeto. Especificamente, adotamos 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, empregamos a escala de Chipulu et al. (2014) com 14 itens, validada por Doskočil et al. (2016): “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 por Karayaz (2016): “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 componentes 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	,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

Para a IE, utilizamos 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 utilizamos 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 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). As tabelas 3 e 4 apresentam os achados para os dois fatores de sucesso, “satisfação do cliente” e “triangulo de ferro”:

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

	Sucesso Satisfação Cliente	Sucesso Satisfação do Cliente	Sucesso Satisfação Cliente	Sucesso Satisfação Cliente	Sucesso Satisfação Cliente	Sucesso Satisfação Cliente
	$\beta$	p-valor	$\beta$	p-valor	$\beta$	p-valor
Variáveis Independentes						
IE - Autocontrole	-	-	0,040	0,499	0,040	0,518
<b>IE - Foco</b>	-	-	0,210	<b>0,002</b>	0,160	0,018
<b>IE - Autoconhecimento</b>	-	-	0,400	<b>&lt;0,001</b>	0,320	<b>&lt;0,001</b>
<b>IC – Motivação/Comportamento</b>	-	-	0,190	<b>0,002</b>	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	<b>0,021</b>	-	-	0,340	0,113
Tempo Trabalho mais de 20 anos	0,590	<b>0,007</b>	-	-	0,310	0,146
Trabalha como GP	-0,440	<b>0,004</b>	-	-	-0,240	0,104
<b>Como se Sentiu no Projeto</b>	0,420	<b>&lt;0,001</b>	-	-	0,240	<b>0,031</b>
R2	-	0,170	-	0,250	-	0,290

Fonte: o autor

Tabela 4: Consolidação dos achados, sucesso do projeto fator triângulo de ferro

	Sucesso Triângulo de Ferro	Sucesso Triângulo de Ferro	Sucesso Triângulo de Ferro	Sucesso Triângulo de Ferro	Sucesso Triângulo de Ferro	Sucesso Triângulo de Ferro
	$\beta$	p-valor	$\beta$	p-valor	$\beta$	p-valor
Variáveis Independentes						
<b>IE - Autocontrole</b>	-	-	0,26	<b>&lt;0,001</b>	0,24	<b>&lt;0,001</b>
<b>IE - Foco</b>	-	-	0,19	<b>0,008</b>	0,16	<b>0,022</b>
IE - Autoconhecimento	-	-	0,03	0,654	0,01	0,873
<b>IC – Motivação/Comportamento</b>	-	-	0,01	<b>0,024</b>	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
<b>Como se Sentiu no Projeto</b>	0,28	<b>0,010</b>	-	-	0,22	0,054
R2	-	0,070	-	0,13	-	0,170

Fonte: o autor



## 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), junto com a inteligência emocional, que é crucial para conduzir um projeto (Doan et al., 2020), procuramos 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** 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), 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.

Percebemos 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 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. Contribuições acadêmicas

Partindo da afirmação de Flyrbjerg (2003): “A literatura de gestão de projetos tem focado 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 as 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.

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. Nossa análise mostra que o sentimento de pertencimento é 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

Nesta análise mostramos 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 destacamos 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 da equipes seria relevante.

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 dentro do 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.

Outra limitação é notar que o questionário aborda as inteligências de forma distinta, mas na verdade existe correlação entre elas (Moon, 2010; Ward et al., 2009), embora estudos anteriores (Crowne, 2009; Earley e Peterson, 2004; Earley et al., 2006; Moon, 2010) adotaram diferentes medidas de inteligência emocional e muitos também abordaram como essas inteligências, embora semelhantes, são consideradas distintas.

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. De forma semelhante, percebendo que o Brasil possua 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 constatar que devido a pandemia de COVID-19 o trabalho virtual assentou, estudar esta relação pode representar importante agenda de pesquisa.

## 8. Referencias

Ahmad, S. (2019). Cultural Intelligence and Leadership Effectiveness in Global Workplaces. 7(1), 7.

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->

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>

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.2021.017>

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.

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>

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

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->

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)

Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876–898. <https://doi.org/10.1108/02683941011089134>

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>

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27.

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.

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>

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>

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.

Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. ([s.d.]). Cultural intelligence, global mindset, and cross-cultural competencies: A systematic review using bibliometric methods. 41.