

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

*THE GROUP MAKES A DIFFERENCE: THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE PROJECT TEAM AS SUPPORT FOR A TRANSFORMATIONAL LEADER*

**SAMIR CAVALETTI**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE.

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

### **Objetivo do estudo**

Analisar até que ponto a inteligência emocional do grupo pode apoiar um líder transformacional, mesmo que esse líder possua traços narcisistas, para alcançar o sucesso.

### **Relevância/originalidade**

O texto explorar a liderança transformacional em projetos, destacando que traços narcisistas não comprometem o sucesso. Inova ao enfatizar a inteligência emocional da equipe como moderadora crucial, oferecendo uma perspectiva única sobre dinâmicas de liderança e gestão.

### **Metodologia/abordagem**

Para conduzir este artigo realizamos uma survey com gerentes de projeto e equipes, onde pudemos avaliar as hipóteses levantadas em um modelo de regressões múltiplas utilizando o software SmartPLS.

### **Principais resultados**

Líderes transformacionais influenciam positivamente o sucesso de projetos, inspirando e motivando equipes. Narcisismo em líderes não afeta significativamente os resultados. A inteligência emocional da equipe, especialmente em "reparo", modera positivamente o sucesso, destacando a importância da conexão emocional líder-equipe.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Este trabalho mostra que a interação do líder transformacional com sua equipe cria um ambiente acolhedor e aberto a diferentes pontos de vista, o que é benéfico para o projeto.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O estudo demonstra que líderes que têm relevância para as organizações, seja por sua capacidade de liderança ou por suas competências técnicas, podem ser aproveitados mesmo que apresentem traços narcisistas.

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

*THE GROUP MAKES A DIFFERENCE: THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE PROJECT TEAM AS SUPPORT FOR A TRANSFORMATIONAL LEADER*

**Study purpose**

To analyze the extent to which the group's emotional intelligence can support a transformational leader, even if this leader has narcissistic traits, to achieve success.

**Relevance / originality**

The text explores transformational leadership in projects, highlighting that narcissistic traits do not compromise success. It innovates by emphasizing the team's emotional intelligence as a crucial moderator, offering a unique perspective on leadership and management dynamics.

**Methodology / approach**

To conduct this article, we carried out a survey with project managers and teams, where we were able to evaluate the hypotheses raised in a multiple regression model using the SmartPLS software.

**Main results**

Transformational leaders positively influence the success of projects, inspiring and motivating teams. Narcissism in leaders does not significantly affect results. Team emotional intelligence, especially in "repair", positively moderates success, highlighting the importance of leader-team emotional connection.

**Theoretical / methodological contributions**

This work shows that the transformational leader's interaction with his team creates a welcoming environment open to different points of view, which is beneficial for the project.

**Social / management contributions**

The study demonstrates that leaders who are relevant to organizations, whether due to their leadership capacity or their technical skills, can be used even if they present narcissistic traits.

**Keywords:** Emotional intelligence, transformational leadership, narcissism, project management, project success

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

### **1. INTRODUÇÃO**

A liderança transformacional e a capacidades emocional são frequentemente citadas como balsamo capaz de solucionar todos os problemas na gestão, com isso muito da literatura geral de gestão carrega no líder de projeto a responsabilidade de atingir os resultados, independente do cenário. Como o autor Clarke (2012) demonstrou é clara a importância do gerente de projeto para o sucesso, entretanto mesmo os melhores gerentes precisam considerar que o resultado do projeto depende do grupo e de como eles serão levados a se engajar pelos resultados.

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

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

Esta visão mais crítica da liderança transformacional, também foi destacada por Burns (2012, p. 42) em seu livro original, com isso devemos discutir as possibilidades antiéticas da aplicação da inspiração das equipes, levando em consideração que o uso das emoções pode ser um atalho nas decisões (Salovey & Mayer, 1990, p. 172), e esta linha direta entre inspiração, emoções e decisões pode ser utilizada para manipulação dos liderados e até dos stakeholders (Segon & Booth, 2015).

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

A manipulação provocada pelo narcisismo, pode levar a um sentimento generalizado de que as deficiências do líder devem ser ignoradas e que eles devem ser autorizados – ou mesmo encorajados – a aproveitar a glória refletida da organização (Stein, 2013), onde Greaves et. al. (2014) indicaram que esse comportamento provoca a baixa autoestima das equipes o que aumenta a chance de fracasso em ambientes dinâmicos pois os líderes não são devidamente advertidos dos problemas a frente.

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

Ainda, a inteligência emocional pode aumentar a eficiência do líder transformacional em comportamentos organizacionais positivos, na prevenção de comportamentos contraproducentes (Supriyanto, Ekowati, Idris, Susminingsih, & Iswanto, 2020), entretanto deve-se manter especial atenção a manipulação de seus seguidores (Segon & Booth, 2015),

desta maneira líderes transformacionais devem apresentar consciência social para acolher e responder positivamente aos problemas organizacionais (Mekpor & Dartey-Baah, 2020), sem faltar a ética e empatia para atenuar traços .

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

Assim, quando nos referimos a inteligência emocionado grupo (IEG) está diretamente relacionada ao contágio emocional promovido pelo líder (Mindeguia et al., 2021), mas também ao construto que surge da interação de um líder emocionalmente capaz, que encontra níveis adequados de inteligência emocional em várias posições do seu grupo de forma que exista uma interação positiva entre ambas, criando um ambiente acolhedor, capaz de suportar opiniões divergentes e de tirar o melhor proveito dos conflitos de ideias (Mindeguia et al., 2021; A.C. Troth & Gyetvey, 2014).

Assim este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa, na visão dos gerentes de projeto e outras partes interessadas um grupo de projeto com inteligência emocional do grupo pode suportar um líder de projeto transformacional, mesmo se narcisista, a atingir o sucesso no projeto?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **SUCESSO EM PROJETO:**

A medição de projetos tem evoluído com o avanço da literatura científica. Anteriormente, as métricas mais comuns incluíam cronograma, implantação e qualidade (Atkinson, 1999). Hoje, o conceito de sucesso de projeto é mais abrangente e envolve diversas perspectivas e incertezas. Essas incertezas podem variar dependendo do período de avaliação, do tipo de projeto e das métricas acordadas (Pinto, Davis, Ika, Jugdev, & Zwikael, 2022).

Portanto, medir o sucesso dos projetos continua sendo central na implementação da estratégia organizacional. Contudo, é crucial considerar não apenas as entregas relacionadas à gestão do projeto, mas também o sucesso comercial, a satisfação das partes interessadas e a sustentabilidade, entre outros aspectos (Pinto et al., 2022). Além disso, mudanças e riscos ambientais podem impactar os indicadores e expectativas pré-acordadas (Aaltonen & Kujala, 2016).

Complementar às métricas mencionadas, é necessário adotar o ponto de vista de diversos stakeholders, pois cada um avalia o sucesso dos projetos de maneira diferente, com base em seus objetivos pessoais (Müller & Turner, 2007a). No entanto, é importante destacar que a influência do time e do gerente de projeto no resultado estratégico da organização é limitada. Embora a participação do gerente e sua equipe seja valiosa, a responsabilidade pelo sucesso do negócio deve recair sobre o cliente e o usuário do resultado do projeto (Zwikael & Meredith, 2021).

Os critérios de desempenho claramente identificados pela equipe de gestão ao final do projeto costumam estar associados à gestão do projeto. Já os critérios de desempenho estratégico do negócio ao qual o projeto está vinculado muitas vezes só podem ser avaliados claramente meses ou anos depois (Müller & Turner, 2010b). Assim, os gerentes de projeto não devem ser responsabilizados por métricas gerais de desempenho do projeto que estão além do seu controle e campo de visão (Zwikael & Meredith, 2021). O gerente de projeto e sua equipe devem, portanto, ser capazes de avaliar os critérios de desempenho relacionados à gestão e à satisfação imediata dos principais stakeholders (Müller & Turner, 2010b).

Para avaliar o sucesso ao final de um projeto, observando tanto os critérios de gestão quanto a receptividade pelos principais stakeholders, os autores Müller e Turner (2007b) desenvolveram uma medida composta de critérios de sucesso. Esta medida considera equipe de projeto, fornecedores, clientes, tecnologia, negócios e critérios específicos para cada projeto. Embora esta avaliação tenha uma visão mais restrita, ela é executável e compreensível pelo gerente de projeto e sua equipe ao final do projeto (Westerveld, 2003).

Os trabalhos de Müller e Turner (2007b) se concentram na avaliação do sucesso ao final do projeto. Mudanças feitas no escopo, prazo ou custo durante o projeto, ou mesmo na importância relativa dos critérios de sucesso, são refletidas no resultado da avaliação final do projeto. A aceitação do cliente, neste contexto, refere-se ao estágio final do processo de implementação. A eficácia final do projeto pode ser determinada, dado que o sucesso nas etapas anteriores e a comunicação com o cliente/patrocinador indicam que o cliente aceitará o projeto resultante (Müller & Turner, 2010b).

Embora a importância da medição dos efeitos estratégicos e a longo prazo do projeto para a organização não seja desconsiderada, para esta pesquisa científica, faz sentido focar na medição mais imediata do sucesso do projeto. Assim, será considerado neste artigo que um projeto de sucesso é aquele que, sob a ótica do gerente de projeto, da equipe e do patrocinador, atingiu os critérios de eficácia e foi valorizado pelos stakeholders internos e externos, sendo aceito e utilizado pelos clientes a quem o projeto se destina (Maqbool et al., 2017; Müller & Turner, 2007b, 2010b; Pinto & Slevin, 1987; Turner & Müller, 2005; Westerveld, 2003).

## **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

A liderança só se torna significativa quando está conectada a um propósito. Um líder não deve ser avaliado pela pressão que exerce sobre seus liderados, mas pela capacidade de gerenciar expectativas e promover mudanças sociais na equipe para alcançar o sucesso organizacional (Burns, 2012, p. 3). Para que a liderança seja eficaz, não basta traduzir intenções em realidade e sustentá-las; é também necessário envolver-se pessoal e emocionalmente (Thamhain, 2012).

Portanto, um líder pode se tornar mais eficaz ao buscar novas maneiras de interagir com os subordinados. O estilo de liderança pode ser visto como uma ferramenta que o gestor usa para esse fim (Turner & Müller, 2005). Apesar da vasta literatura sobre estilos de liderança nos estudos organizacionais, Turner e Müller (2005) identificam uma base sólida na literatura de projetos para o uso do estilo de liderança transformacional. Esta tese também se alinha a essa perspectiva, valorizando a inspiração e o acolhimento emocional proporcionados pelo líder transformacional.

Bass (1990) descreve que a liderança transformacional pode ser particularmente eficaz em períodos curtos, o que se aplica bem à gestão de projetos. A dinâmica de trabalho por entregas em projetos reflete um ritmo acelerado, com datas programadas geralmente mais curtas em comparação com a gestão convencional. Além disso, muitas vezes há pouca interação prévia entre as equipes, o que evita a formação do líder "herói" que sabe tudo e resolve todos os problemas sozinho (Bass, 1990).

A natureza transitória dos projetos contribui para essa dinâmica. Cada novo projeto geralmente resulta na formação de uma nova equipe, e o gerente de projeto precisa utilizar suas habilidades emocionais para criar conexões e facilitar relacionamentos (Doan, Nguyen, & Nguyen, 2020). Portanto, é esperado que gerentes de projetos que adotam um estilo transformacional busquem melhorar o desempenho tanto a nível da equipe quanto a nível individual (Tabassi, Roufehaei, Bakar, & Yusof, 2017). Além disso, líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que fortalecem o senso de pertencimento dos subordinados ao projeto, inspirando e motivando seus liderados (Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017).

Assim, a primeira hipótese da pesquisa segue:

*H1 = A liderança transformacional impacta o sucesso em projetos*

## **NARCISISMO**

No trabalho "Introdução ao Narcisismo" (1914), Freud desenvolveu a teoria do narcisismo, descrevendo-o como uma fase normal do desenvolvimento psicológico. Nessa fase, a criança se concentra exclusivamente em si mesma e em suas próprias necessidades. Contudo, espera-se que esse comportamento se dissipe na vida adulta, permitindo uma convivência normal na sociedade (Association, APA, 2014).

Casos patológicos de narcisismo, identificados por Freud, seguem um protocolo rígido de diagnóstico aplicado por psicólogos. Esses casos exigem acompanhamento e refletem sofrimento social para o paciente (Association, APA, 2014). No entanto, nem todos os casos de narcisismo são patológicos. Mesmo indivíduos que pontuam alto nas escalas e protocolos podem não apresentar sofrimento significativo, e muitos líderes que pontuam alto podem levar uma vida normal e produtiva (Miller & Campbell, 2010).

Autores como Rosenthal e Pittinsky (2006) exploraram a dualidade do narcisismo na liderança, investigando como a busca pelo poder e a reação dos líderes narcisistas a esse estímulo podem influenciar suas motivações. Wallace e Baumeister (2002) sugerem que narcisistas podem ser atraídos por posições de alta pressão e complexidade, embora sua pesquisa não tenha encontrado evidências de desempenho superior ou inferior entre narcisistas.

O estudo de Ong et al. (2016) revelou que líderes narcisistas podem se destacar inicialmente devido à sua atitude visionária e propensão ao risco. No entanto, essa vantagem tende a desaparecer com o tempo, pois líderes que buscam poder frequentemente constroem sua reputação ao longo do tempo (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Ong et al. (2016) também identificaram que a percepção dos seguidores sobre a eficácia dos líderes narcisistas pode ser explicada pelos comportamentos de liderança transformacional exibidos por esses líderes. No entanto, a falta de habilidades emocionais pode levar à dissolução da admiração dos liderados, essencial para a liderança carismática (Burns, 2012).

Em outras palavras, líderes narcisistas que conseguem moderar seu narcisismo com habilidades emocionais tendem a ser vistos como mais eficazes por seus subordinados (Gavin, Gavin, & Quick, 2017). Mesmo mantendo características associadas à imodéstia, domínio interpessoal, auto absorção, insensibilidade e manipulação (Burgmer et al., 2021), em ambientes de alta pressão e resultados rápidos, líderes que atenuam os efeitos negativos do narcisismo podem se beneficiar dos efeitos positivos (Roberts et al., 2018; Zhang et al., 2022).

Líderes transformacionais geralmente têm uma visão otimista e grandiosa do projeto. No entanto, Chatterjee e Hambrick (2007) argumentam que essa visão otimista é incompleta, pois para ser considerado visionário, um líder deve manter objetivos constantes ao longo do tempo. A visão grandiosa pode falhar quando os líderes demonstram narcisismo, e o excesso de confiança e a falta de sensibilidade à crítica podem levar a decisões desastrosas (Miller & Campbell, 2010).

Burns (2012, p. 23) já havia levantado a questão sobre a relação entre liderança transformacional e o risco representado pelo narcisismo, reconhecendo que a liderança carismática pode interseccionar com características narcisistas. Rosenthal e Pittinsky (2006) reforçam esse ponto ao descreverem a liderança carismática na interseção entre o líder individual, a situação e os seguidores. Os liderados podem seguir o líder em uma "missão", o que pode levar a pouco questionamento e idolatria ao líder. Desta maneira, temos a hipótese H2:

*H2: A prática de liderança transformacional impacta na percepção de líderes narcisistas.*

Projetos são ambientes temporários e dinâmicos, e espera-se que líderes usem influência social e emocional para reduzir as barreiras à formação de equipe (Rezvani & Khosravi, 2019). No entanto, Greaves et al. (2014) estudaram o narcisismo na formação da liderança e indicaram que esse comportamento está associado a baixa autoestima das equipes, aumentando a chance de fracasso em ambientes de projeto, pois os líderes podem não ser devidamente alertados sobre os problemas futuros.

Schreyer et al. (2021) identificaram que o narcisismo pode influenciar a escolha pelo estilo de liderança transformacional. No entanto, o narcisismo, manipulação e psicopatia podem direcionar líderes a estimular suas equipes a buscar resultados individuais em detrimento dos resultados organizacionais. Por consequência, temos a hipótese H3:

*H3: Líderes narcisistas impactam o resultado de projetos.*

Narcisistas parecem prosperar em ambientes competitivos, onde a pressão por resultados imediatos e a rápida resposta a problemas complexos são valorizadas (Roberts, Woodman, & Sedikides, 2018). Esses ambientes proporcionam visibilidade para conquistar a admiração dos outros, permitindo que os narcisistas provem seus pontos de vista, independentemente da evolução pessoal (Wallace & Baumeister, 2002).

No entanto, a capacidade de estimular e motivar, quando associada ao perfil mais sombrio da liderança transformacional, pode impactar negativamente o resultado do projeto. Narcisismo, manipulação e psicopatia podem levar líderes a incentivar resultados individuais em vez de resultados organizacionais (Schreyer et al., 2021). Portanto, temos a hipótese H4:

*H4: O resultado da liderança transformacional no projeto pode ser mediado total ou parcialmente pelo narcisismo percebido do líder.*

## **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM GRUPOS**

A inteligência emocional das equipes de projeto impacta diretamente as ações do gerente de projeto (Cavaletti, Bizarrias, Penha, & Silva, 2021; Clarke, 2010; Maqbool, Sudong, Manzoor, & Rashid, 2017; Troth, Jordan, & Lawrence, 2012). Assim, os líderes precisam entender não apenas suas próprias emoções, mas também as de seus liderados (Goleman, 1998, p. 21), pois a eficácia da liderança está diretamente ligada à capacidade de compreender e provocar mudanças emocionais (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990). Em projetos, a capacidade de utilizar emoções para estabelecer confiança e criar canais de comunicação pode ser um diferencial significativo (Cavaletti et al., 2021).

No entanto, a capacidade emocional não está presente apenas nos líderes; também pode ser encontrada em algum grau nos liderados. A interação entre líder e liderados pode potencializar os efeitos positivos da inteligência emocional. Portanto, não basta avaliar a inteligência emocional da liderança; é crucial compreender os comportamentos emocionais tanto dos líderes quanto dos liderados para entender o desempenho organizacional (Li, Gupta, Loon, & Casimir, 2016). A capacidade emocional do líder, por si só, pode ter um impacto limitado no desempenho; a inteligência emocional deve ressoar no grupo para alcançar um desempenho superior (Krn & Séllei, 2021).

A inteligência emocional vai além do acolhimento emocional. Metcalf e Benn (2013) destacam que engajar emocionalmente a equipe é essencial para motivar os membros a encontrar soluções para problemas complexos. As emoções atuam como uma ponte entre cognição complexa e motivação, e liderar é interagir com grupos humanos, onde as emoções são sempre presentes (Sunindijo & Zou, 2013).

Dessa forma, diferentes comportamentos dos líderes resultam em diferentes ambientes organizacionais. Em ambientes com alta inteligência emocional, as equipes tendem a apresentar bom humor, um acolhimento melhor e uma cultura mais democrática, refletindo em um alto engajamento (García, Serna, & Santos, 2018; Stanislavov & Ivanov, 2014).

Os indivíduos monitoram reflexivamente suas emoções, avaliam a qualidade dessas emoções e buscam regular suas experiências, visando o "otimismo da felicidade ao longo da vida" (Mayer & Salovey, 1995). Embora não haja uma resposta objetiva para o que deve ser experienciado, a regulação emocional envolve lidar com dimensões essenciais (Mayer & Salovey, 1995):

“Clareza: Mede o quão claramente alguém entende seu próprio estado emocional e o do grupo. Clareza está correlacionada com ambientes agradáveis e tende a julgar pessoas e lugares de forma mais positiva quando são agradáveis (Mayer & Salovey, 1995).

Atenção: Refere-se à atenção prestada ao estado emocional próprio e dos colegas. Alta atenção ao ambiente está correlacionada com autoconsciência e empatia (Mayer & Salovey, 1995).

Reparação: Pessoas moderadamente infelizes tentam melhorar seu humor e, ao identificar problemas no grupo, buscam influenciar outros membros. A reparação está correlacionada com otimismo e negativamente com depressão, sugerindo que apenas pessoas moderadamente infelizes tentam melhorar seu humor (Isen & Daubman, 1984; Mayer & Salovey, 1995).”

Para aplicar a reparação de forma eficaz, é necessário ter clareza sobre as emoções do grupo, prestar atenção aos contextos e gatilhos, e buscar níveis adequados de regulação emocional. Embora distinguir entre sentimentos positivos apropriados e inadequados seja uma tarefa desafiadora (Mayer, Gaschke, Braverman, & Evans, 1992), a orientação da gestão de projetos deve focar em resultados organizacionais positivos.

Por outro lado, Judge et al. (2006) investigaram o comportamento narcisista de líderes excepcionais e argumentaram que há uma relação entre narcisismo e percepções de liderança dos seguidores. No entanto, como observado por Bass e Avolio (1994) e Burns (2012, p. xx), essa percepção pode se deteriorar com o tempo se o líder não considerar adequadamente seus liderados, algo que pode ser influenciado pela inteligência emocional do líder.

Ong et al. (2016) identificaram que as percepções dos seguidores sobre a eficácia dos líderes narcisistas podem ser explicadas pelos comportamentos de liderança transformacional exibidos pelos narcisistas. No entanto, a falta de habilidades emocionais pode ser a razão da dissolução da admiração pelos liderados, um fator crucial para a liderança carismática (Burns, 2012).

Portanto, líderes narcisistas que conseguem moderar seu narcisismo com habilidades emocionais são vistos como mais eficazes por seus subordinados (Gavin, Gavin, & Quick, 2017), mesmo mantendo características como imodéstia, domínio interpessoal, autoabsorção, insensibilidade e manipulação (Burgmer, Weiss, & Ohmann, 2021). Em ambientes de alta pressão e resultados rápidos, líderes que utilizam a inteligência emocional do grupo podem atenuar os efeitos negativos do narcisismo e se beneficiar dos efeitos positivos (Roberts et al., 2018; Zhang, Lou, & Guan, 2022). Assim, formulamos a quinta hipótese:

*H5: A inteligência emocional das equipes de projeto pode moderar positivamente o efeito mediador do narcisismo dentro do projeto.*

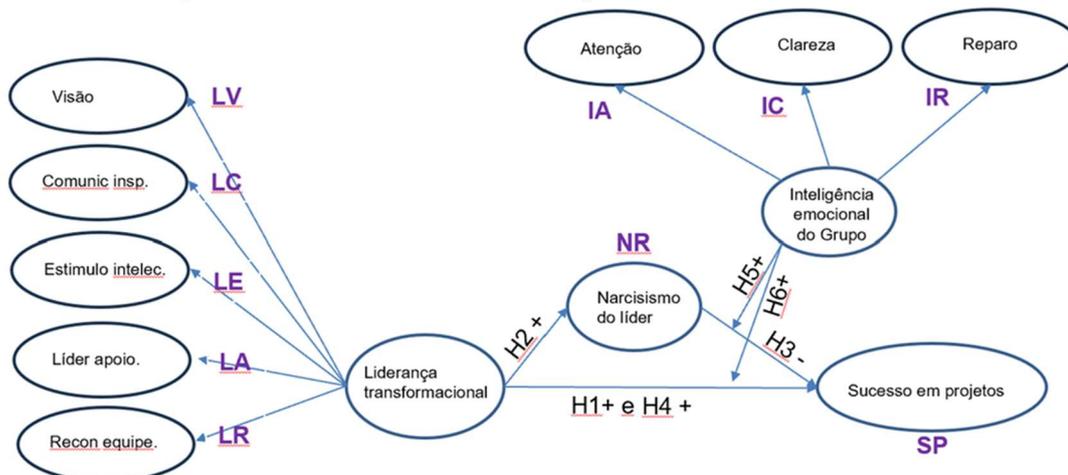
Em um estudo sobre inteligência emocional do líder, Maqbool et al. (2017) demonstraram que a inteligência emocional está conectada às ações transformacionais do líder. Harichan (2022) reforçou essa conexão, argumentando que há uma correlação entre inteligência emocional e liderança transformacional.

Além disso, Gorgens-Ekermans e Roux (2021) conectaram inteligência emocional e liderança transformacional em um modelo multifatorial, confirmando que competências de inteligência emocional impactam características de liderança transformacional: a gestão de relacionamentos afeta a influência idealizada, a automotivação impacta a inspiração e motivação, e a consciência social influencia a consideração individualizada.

Mindeguia et al. (2021) estudaram a inteligência emocional do grupo como mediadora entre liderança transformacional e coesão das equipes, confirmando que a inteligência emocional percebida no grupo pode explicar como um líder transformacional impacta o grupo. Por fim, formulamos a sexta hipótese:

*H6: A inteligência emocional das equipes de projeto pode moderar positivamente a influência do líder transformacional no projeto.*

Assim na figura 01, destaco o modelo completo



**Figure 1: Modelo completo**

Fonte: Próprio autor

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Para conduzir este artigo realizamos uma *survey* com gerentes de projeto e equipes, onde pudemos avaliar as hipóteses levantadas acima em um modelo de regressões múltiplas utilizando o software SmartPLS, sendo assim possível demonstrar que líderes de projeto com perfil mais carismático são influenciados pelo narcisismo e seus resultados são moderados também pela inteligência emocional do grupo, e isso impacta na percepção dos resultados de seus projetos pelas partes interessadas.

A partir dos construtos estabelecidos na fundamentação teórica, identificamos as três variáveis independentes e suas escalas neste estudo: (1) Liderança transformacional (Rafferty & Griffin, 2004), (2) Inteligência emocional das equipes (Aritzeta et al., 2020) e (3) Narcisismo (Hochwarter & Thompson, 2012). Também foi identificada a variável dependente (4) Resultado em projeto (Müller & Turner, 2010), sendo que as escalas utilizadas já foram aplicadas em estudos semelhantes.

As escalas originais estavam no idioma inglês. Realizou-se o procedimento de tradução e validação semântica, conforme proposto pela *International Test Commission* (2017). Os resultados das traduções foram comparados e sintetizados pelo pesquisador. As discrepâncias foram avaliadas e ajustadas pelo autor e por um profissional da área de projetos, nativo em inglês e radicado no Brasil há mais de 10 anos.

Na qualidade de variáveis de controle, seguimos a recomendação de estudos anteriores (Cavaletti et al., 2021; Clarke, 2010; Maqbool et al., 2017; Müller & Turner, 2010; Rezvani & Khosravi, 2019), buscando informações como idade, tipo de organização, experiência em gestão de projetos e posição dentro da organização. Devido às proporções continentais do Brasil, incluiu-se a separação por região. Por fim, foi adicionada também a variável de controle referente à organização baseada em projeto ou orientada a projeto. Todas as respostas, descritas na Figura 22, foram dispostas em lista suspensa com separação pré-estabelecida.

Iniciando a distribuição em 7 de julho de 2023, foram enviados cerca de 3.000 convites para a pesquisa. O envio foi realizado primeiramente através de contatos pessoais do pesquisador, utilizando o aplicativo para smartphones “WhatsApp”, seguido pelos contatos pessoais no LinkedIn e, finalmente, pelos contatos no grupo de gestores de projeto GERENCIAMENTO DE PROJETOS @ PROJETO DIÁRIO (Torres, 2009). Foram obtidos 241 questionários até 30 de setembro de 2023, resultando em um retorno de aproximadamente 8%. Devido ao uso de uma ferramenta de bloqueio de envio para questionários incompletos, nenhum questionário foi invalidado.

De acordo com as recomendações de Ringle, Silva e Bido (2014), a significância da amostra foi avaliada com base nos seguintes critérios: (i) Poder de explicação de 0,95; (ii) Tamanho do efeito de Cohen de 0,15; (iii) Número de preditores = 3. O software G-Power recomendou um tamanho de amostra de 119 questionários válidos; entretanto, a amostra coletada foi superior a essa recomendação. Além disso, a amostra atende às recomendações de Hair et al. (2014), que sugerem um tamanho de amostra pelo menos duas vezes maior do que o mínimo recomendado pelo software G-Power. Supera também a recomendação de Andy Field (2020), que indica a necessidade de pelo menos 5 respondentes por afirmativa, o que, para este estudo, corresponderia a um mínimo de 190 respondentes.

A verificação da normalidade é uma pré-condição essencial para a validação dos dados nas escalas. Para este teste, utilizou-se o software SPSS para avaliar a normalidade das séries de dados. Entre as ferramentas disponíveis no software, os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk foram selecionados. Como a amostra é superior a 99, o teste de Shapiro-Wilk é o mais recomendado (Hair et al., 2014). Nos testes realizados, não foram encontrados itens com valores de significância superiores a 0,05, indicando que todos os dados das escalas seguem uma distribuição normal. Portanto, os dados são válidos para prosseguir com a fase de ajuste do modelo, conforme orientado pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Inicialmente, o modelo descrito no resumo das hipóteses foi montado no software SmartPLS, versão 4, relacionando as escalas aos seus respectivos construtos. Seguindo a recomendação de Hair et al. (2014), os construtos foram inter-relacionados para avaliar as correlações entre todos eles, não apenas os previstos no modelo. Este procedimento visa avaliar a validade convergente e discriminante entre os construtos (ver Figura 33).

Com os valores mapeados, as cargas fatoriais foram analisadas. Espera-se que as cargas sejam superiores a 0,708, pois isso indica que o construto explica mais de 50% da variância. De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), a Variância Média Extraída (AVE) esperada deve ser de no mínimo 0,5. Esta medida representa a média das cargas fatoriais ao quadrado. O procedimento envolve a execução dos cálculos de regressão pelo algoritmo SmartPLS com o modelo da Figura 02. Após a execução, verifica-se se o patamar mínimo foi atingido. Se não for alcançado, a variável com a menor carga fatorial deve ser eliminada do modelo.

Para a avaliação da validade discriminante, verificamos se a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) para cada construto é superior à sua correlação com os outros construtos, conforme recomendado por Fornell e Larcker (1981). A análise não revelou dados divergentes, como ilustrado na Figura 02.

Além da abordagem de Fornell e Larcker, realizamos a avaliação da validade discriminante utilizando o método Heterotrait-Monotrait (HTMT), conforme descrito por Hair Jr. et al. (2019). Segundo esse método, os valores devem ser inferiores a 0,85. Em nossa pesquisa, observamos uma exceção: a relação entre IR e IC apresentou uma variação. No entanto, dada a proximidade dos valores com o limite recomendado e o fato de que outras avaliações estavam dentro dos parâmetros esperados, decidimos manter o construto no modelo.

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

**Figura 02: Resumo dos dados**

Fonte: próprio autor

Os dados confirmaram tanto a validade convergente quanto a validade discriminante das escalas. Para assegurar a validade divergente, realizamos uma validação abrangente das escalas, analisando as correlações entre as escalas e seus construtos, conforme ilustrado na Figura 03. Não foram encontrados valores de correlação entre escalas superiores aos valores de correlação entre construtos, confirmando a validade divergente.

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

**Figura 03: Validação discriminante HTMT**

Fonte: próprio autor

Com as escalas validadas, o próximo passo foi a análise da multicolinearidade para avaliar o nível de correlação entre as variáveis independentes (J. Hair et al., 2014). O objetivo é observar uma alta correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente, enquanto a correlação entre as variáveis independentes deve ser baixa (J. Hair et al., 2014). Utilizamos o fator de inflação de variância (VIF) para essa medição.

Na análise do VIF, identificamos que as escalas NA2 e NA3 apresentaram valores superiores a 5,0, conforme recomendado por J. F. Hair et al. (2019). No entanto, como essas escalas apresentavam valores de  $r^2$ , alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta dentro dos parâmetros esperados, decidimos manter essas escalas no modelo. Indicadores de ajuste devem ser considerados em conjunto e não isoladamente (J. Hair et al., 2014).

Para a verificação das hipóteses diretas, realizamos regressões múltiplas utilizando o software SmartPLS, incluindo análises de mediação e moderação. Os resultados das hipóteses diretas estão apresentados na Figura 4, onde é possível observar a força das correlações entre os construtos.

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

**Figura 04: Resumo das hipóteses**

Fonte: próprio autor

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

Já a hipótese H2 ( $\Gamma=-0,453$ ,  $t=7,134$ ,  $p<0,01$ ) se confirmou, porem com efeito inverso ao esperado mostrando que este efeito grandioso e otimista esperado pelo líder transformacional (Chatterjee & Hambrick, 2007), não é percebido dentro do projeto como um efeito direto do narcisismo do líder, talvez esta face mais grandiosa se mostre um problema para as organizações em geral, entretando dentro do projeto esse efeito missão descrito por Rosenthal & Pittinsky (2006) pode tambem refletir em uma percepção positiva dentro do projeto.

Vendo a hipótese H3 ( $\Gamma=-0,043$ ,  $t=0,757$ ,  $p<0,449$ ) que tambem não se confirmou, temos esta expectativa do efeito negativo do narcisismo não confirmado dentro do projeto, não que não seja uma realidade dentro de outros tipos de organização como observado por Rosenthal & Pittinsky (2006), entretanto devemos considerar que o tempo limitado do projeto e percepção positiva de uma missão conjunta podem se tornar elementos que reduzam o efeito negativo do narcisismo.

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

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

Ainda temos confirmada a hipótese H6 ( $\Gamma=0,171$ ,  $t=2,772$ ,  $p<0,006$ ), reforçando que a inteligencia emocional e as ações transformacionais do líder estão conectadas (Maqbool et al., 2017), mas não só a inteligencia emocional do líder, o grupo pode agir como um agregador influenciando e potencializando ainda mais os resultados positivos do líder (Mindeguia et al., 2021), esse efeito fica mais claro na moderação positiva significante da inteligencia emocional do grupo entre liderança transformacional e sucesso de projeto. esse efeito pode ser visto na figura 25.

#### 4. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Em resposta ao objetivo de pesquisa, que foi compreender se um grupo de projeto com alta inteligência emocional pode apoiar um líder transformacional, mesmo se este for narcisista, na obtenção do sucesso do projeto, os dados desta pesquisa confirmam que, sim, o grupo desempenha um papel diferencial nesse processo.

É importante notar que essa influência positiva não ocorre apenas no nível individual, mas também através da interação e integração das equipes, como relatado por Tabassi et al. (2017). Assim, cabe ao líder transformacional inspirar emoções positivas e promover a satisfação emocional nas equipes, aumentando seu comprometimento e motivação para alcançar resultados, como observado por Burns (2012, p. 23).

Para manter a integração e satisfação emocional, o líder transformacional deve também possuir inteligência emocional, pois é fundamental para garantir o engajamento, comunicação e atenção no gerenciamento de conflitos (Cavaletti et al., 2021). Além disso, líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem o grupo a um senso de pertencimento ao projeto, incentivando e motivando seus liderados (Ding et al., 2017).

Outro ponto relevante demonstrado pelos resultados é a possibilidade de uso eficaz da liderança transformacional, mesmo quando o líder apresenta traços narcisistas em outros contextos. Bass (1990) já argumentava que, por um período limitado, a percepção de narcisismo do líder poderia diminuir. Observamos que, de fato, houve uma mudança na percepção do narcisismo do líder transformacional.

A mudança na percepção de narcisismo pode ser explicada pela natureza transitória dos projetos, que enfraquece a visão do líder como um "herói" para as equipes. A dinâmica de trabalho por entregas e a baixa interação prévia podem reduzir essa imagem mítica do líder (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Cada equipe tem contato com vários líderes de projeto, e o líder atual deve se apoiar no conhecimento coletivo da equipe para alcançar resultados, ao invés de depender exclusivamente de suas capacidades individuais.

Consequentemente, os dados não demonstraram uma influência significativa dos líderes que pontuaram mais alto nas escalas de narcisismo sobre o sucesso do projeto. Isso reforça a ideia de Bass (1990) de que líderes competentes com tendências narcisistas podem ser eficazes em projetos sem impactar negativamente as organizações.

É importante destacar que a ausência de efeito não contradiz estudos anteriores sobre líderes narcisistas, como os de Schreyer et al. (2021) e Wallace & Baumeister (2002), que mostraram que líderes narcisistas buscam continuamente a atenção e admiração de suas equipes, muitas vezes ignorando suas contribuições. No entanto, a baixa duração do projeto e a interação reduzida ajudam a mitigar os danos, como sugerido por Bass (1990).

Outro resultado relevante é que o efeito reparador da inteligência emocional do grupo sobre o desempenho do líder narcisista foi significativo. Embora a significância do efeito moderador da inteligência emocional das equipes tenha sido de dez por cento, em vez dos cinco por cento recomendados, a habilidade de reparo do grupo se mostrou um moderador positivo válido para o sucesso do projeto.

Este resultado reforça a ideia de que líderes narcisistas que conseguem moderar seu narcisismo com habilidades emocionais da equipe são percebidos como mais eficazes pelos subordinados. Isso está parcialmente alinhado com o trabalho de Gavin et al. (2017), que avaliou habilidades emocionais do próprio líder. Neste estudo, observamos a capacidade de reparo do grupo sobre os efeitos negativos do narcisismo.

Portanto, mesmo com um perfil associado a imodéstia, domínio interpessoal, autoabsorção, insensibilidade e manipulação (Burgmer et al., 2021), em ambientes de alta pressão e resultados rápidos, líderes que utilizam a capacidade de reparo emocional da equipe tendem a se beneficiar dos efeitos positivos do narcisismo. Este efeito já foi notado por Roberts

et al. (2018) e Zhang et al. (2022), e aqui evidenciamos o impacto da capacidade de reparo da equipe.

Finalmente, a inteligência emocional do grupo modera positivamente a capacidade transformacional do líder no sucesso do projeto. Isso reforça a importância de pesquisas anteriores, como as de Müller e Turner (2010), Maqbool et al. (2017) e Cavaletti et al. (2021), e demonstra que a conexão emocional não precisa vir exclusivamente do líder.

Este efeito moderador positivo era esperado, pois estudos anteriores, como os de Mindeguia et al. (2021), já mostraram o impacto da inteligência emocional do grupo no engajamento das equipes. Cavaletti et al. (2021) também mostraram que equipes mais engajadas têm um efeito mediador positivo sobre a inteligência emocional do líder para o sucesso do projeto. Nosso estudo confirma o efeito direto da interação com a capacidade do líder, demonstrando que a equipe também é crucial para o sucesso, independentemente dos índices de liderança transformacional do líder.

Assim, embora a capacidade emocional do líder transformacional seja necessária, é igualmente importante garantir que a equipe reflita esse envolvimento emocional. Os resultados desta amostra mostram que os efeitos da capacidade de liderança transformacional precisam ressoar no grupo para se aproveitar melhor das experiências coletivas e alcançar um desempenho superior (Krés & Séllei, 2021).

Como afirmam Sunindijo e Zou (2013), liderar envolve interagir com grupos humanos, e não há interações humanas sem a presença de emoções. Portanto, esperamos que a interação entre líder e liderado crie um ambiente emocionalmente satisfatório. Embora o líder deva inicialmente promover esse ambiente, a interação com a equipe deve refletir esse comportamento, resultando em um melhor acolhimento e uma cultura mais democrática (García et al., 2018; Stanislavov & Ivanov, 2014), o que, por sua vez, contribui para o sucesso do projeto.

## **5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

Os dados obtidos demonstram que, em um projeto com pressão devido à sua duração e foco em resultados, um líder transformacional tem um impacto positivo significativo no sucesso do projeto. Isso ocorre porque esses líderes proporcionam uma visão clara dos objetivos, inspiram e estimulam os membros da equipe a buscar resultados desafiadores, apoiam em momentos de insatisfação e reconhecem boas entregas.

Mesmo em contextos transitórios e com objetivos comuns entre equipes, não foram observados traços de narcisismo nos líderes transformacionais pelas equipes de projeto. Quando alguns líderes apresentaram características narcisistas, essas não tiveram um impacto significativo nos resultados do projeto, indicando que líderes competentes com traços narcisistas podem se adaptar bem a projetos sem comprometer seu sucesso.

A pesquisa revelou também que a inteligência emocional do grupo desempenha um papel crucial. Mesmo quando lideranças transformacionais exibem traços narcisistas, a inteligência emocional da equipe, especialmente no aspecto de "reparo", exerce uma moderação positiva no sucesso do projeto. Embora o efeito não tenha sido tão marcante quanto o esperado, o papel reparador da inteligência emocional da equipe foi significativo.

Adicionalmente, ficou claro que a interação entre a liderança transformacional e a inteligência emocional do grupo tem um efeito moderador positivo no sucesso do projeto. Esse resultado confirma a importância de uma conexão emocional entre líderes e suas equipes para alcançar melhores resultados. A inteligência emocional não deve vir apenas do líder, mas também ser refletida e apoiada pela equipe.

Uma limitação importante é o viés potencial nas escalas de autoavaliação. Embora tenham sido adotadas medidas como anonimato, aleatoriedade das afirmativas e inclusão de

respostas de terceiros para minimizar esse viés, a predominância de autoavaliações pode ter influenciado os resultados. Pesquisas futuras poderiam se beneficiar de uma triangulação entre gerentes de projeto, membros da equipe e patrocinadores, proporcionando uma visão mais completa e precisa.

Outra limitação é a concentração geográfica dos respondentes, com uma predominância significativa da Região Sudeste do Brasil. Esse fator pode não refletir a realidade de outras regiões brasileiras. Futuras pesquisas podem expandir a amostra para incluir mais estados e regiões, ou até mesmo países, para explorar como diferenças culturais e regionais afetam a dinâmica da inteligência emocional e da liderança em projetos.

Como contribuição teórica, este estudo reforça a importância da inteligência emocional na formação e eficácia das equipes de projeto, demonstrando que a interação entre líderes transformacionais e suas equipes cria um ambiente acolhedor, favorável ao sucesso do projeto. Já como contribuição prática, a pesquisa sugere que líderes com habilidades técnicas ou de liderança significativas podem ser eficazes mesmo com traços narcisistas. Projetos podem proporcionar um ambiente favorável para esses líderes, permitindo que suas qualidades sejam aproveitadas enquanto minimizam a influência negativa dos traços narcisistas.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537–1552. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>

Aritzeta, A., Mindeguia, R., Soroa, G., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Elorza, U., & Aliri, J. (2020). Team Emotional Intelligence in Working Contexts: Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS). *Frontiers in Psychology*, 11. (rayyan-323222205).

Association (APA), A. P. (2014). *DSM-5: Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais*. Artmed Editora.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>

Burgmer, P., Weiss, A., & Ohmann, K. (2021). I don't feel ya: How narcissism shapes empathy. *Self and Identity*, 20(2), 199–215. <https://doi.org/10.1080/15298868.2019.1645730>

Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.

Cavaletti, S., Bizarrías, F. S., Penha, R., & Silva, L. F. da. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Project Success, Mediated by the Management of Conflict, Communication and Trust. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(5), 372–389. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2021.85.372.389>

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>

Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>

Clarke, N. (2012). Leadership in projects: What we know from the literature and new insights. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(3/4), 128–148. <https://doi.org/10.1108/13527591211241042>

Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543–556.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.005>

Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223–233.

Field, A. (2020). *Descobrimos a Estatística Usando o SPSS* (5<sup>a</sup> edição, Vol. 1). UK: Penso.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

Freud, S. (1914). Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos.

García, A., Serna, D., & Santos, W. (2018). Analysis of the stakeholders on the successful performance of the Projects [Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos]. *Espacios*, 39(51).

Gavin, D. J., Gavin, J. H., & Quick, J. C. (2017). Power struggles within the top management team: An empirical examination of follower reactions to subversive leadership. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 22(4).

Goleman, D. (1998). *Trabalhando com a inteligência emocional* (1<sup>a</sup> edição; M. H. C. Côrtes, Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva.

Gorgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 19.

Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B., & Rooney, D. (2014). Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(4), 335–358.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2–24.

Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (3rd edition, Vol. 1). Los Angeles, US: SAGE Publications, Inc.

Haricharan, S. J. (2022). Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence? *SA Journal of Human Resource Management*, 20.

International Test Commission. (2017). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Testes (Second edition)*, <https://www.intestcom.org/>. Translation authorized by Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica (IBAP) (2nd edition, Vol. 1).

Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1206–1217. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.6.1206>

Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>

Krén, H., & Séllei, B. (2021). The role of emotional intelligence in organizational performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 1–9.

Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), 107–125.

Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75. <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>

Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3–4), 772–781. <https://doi.org/10.1080/00223891.1990.9674037>

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197–208. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)

Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2020). Beyond the job description: Exploring the mediating role of leaders' emotional intelligence on the nexus between leadership styles and voluntary workplace behaviours in the Ghanaian banking sector. *Journal of Management Development*, 39(2), 240–252.

Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369–384. (rayyan-323222564).

Miller, J. D., & Campbell, W. K. (2010). The case for using research on trait narcissism as a building block for understanding narcissistic personality disorder. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 1, 180–191. <https://doi.org/10.1037/a0018229>

Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link Between Managers and Workers. *Frontiers in Psychology*, 12.

Müller, R., & Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>

Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The Leader Ship Is Sinking: A Temporal Investigation of Narcissistic Leadership. *Journal of Personality*, 84(2), 237–247. <https://doi.org/10.1111/jopy.12155>

Pinto, J. K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, 40(7), 831–834. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.001>

Rezvani, A., & Khosravi, P. (2019). Emotional intelligence: The key to mitigating stress and fostering trust among software developers working on information system projects. *International Journal of Information Management*, 48, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.007>

Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. de S. (2015). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73.

Roberts, R., Woodman, T., & Sedikides, C. (2018). Pass me the ball: Narcissism in performance settings. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11(1), 190–213. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2017.1290815>

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2006.10.005>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Schreyer, H., Plouffe, R. A., Wilson, C. A., & Saklofske, D. H. (2021). What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors. *Current Psychology*. (rayyan-323222168).

Segon, M., & Booth, C. (2015). Virtue: The Missing Ethics Element in Emotional Intelligence. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 789–802. (rayyan-323222477).

Stanislavov, I., & Ivanov, S. (2014). The role of leadership for shaping organizational culture and building employee engagement in the Bulgarian gaming industry. *Tourism*, 62(1), 19–40.

Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282–293. (rayyan-323222556).

Sunindijo, R. Y., & Zou, P. X. W. (2013). The roles of emotional intelligence, interpersonal skill, and transformational leadership on improving construction safety performance. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(3), 97–113.

Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Idris, I., Susminingsih, & Iswanto, B. (2020). Leadership styles as a predictor of the voluntary work behaviors of bank employees. *International Journal of Economics and Management*, 14(1), 1–11.

Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Bakar, A. H. A., & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22–38. <https://doi.org/10.1177/875697281704800203>

Thamhain, H. J. (2012). A MUDANÇA DO PAPEL DE LIDERANÇA DE EQUIPES EM AMBIENTES EM PROJETO MULTINACIONAL. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 35.

Torres, S. (2009). (5) GERENCIAMENTO DE PROJETOS @ PROJETO DIÁRIO. Recuperado 30 de novembro de 2020, de GERENCIAMENTO DE PROJETOS @ PROJETO DIÁRIO website: <https://www.linkedin.com/groups/2535989/>

Troth, A. C., & Gyetvey, C. (2014). Identifying leadership potential in an Australian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 333–350.

Troth, Ashlea C., Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2012). Emotional Intelligence, Communication Competence, and Student Perceptions of Team Social Cohesion. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(4), 414–424. <https://doi.org/10.1177/0734282912449447>

Turner, R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>

Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 819–834. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.819>

Zhang, L., Lou, M., & Guan, H. (2022). How and when perceived leader narcissism impacts employee voice behavior: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 77–98. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.29>

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