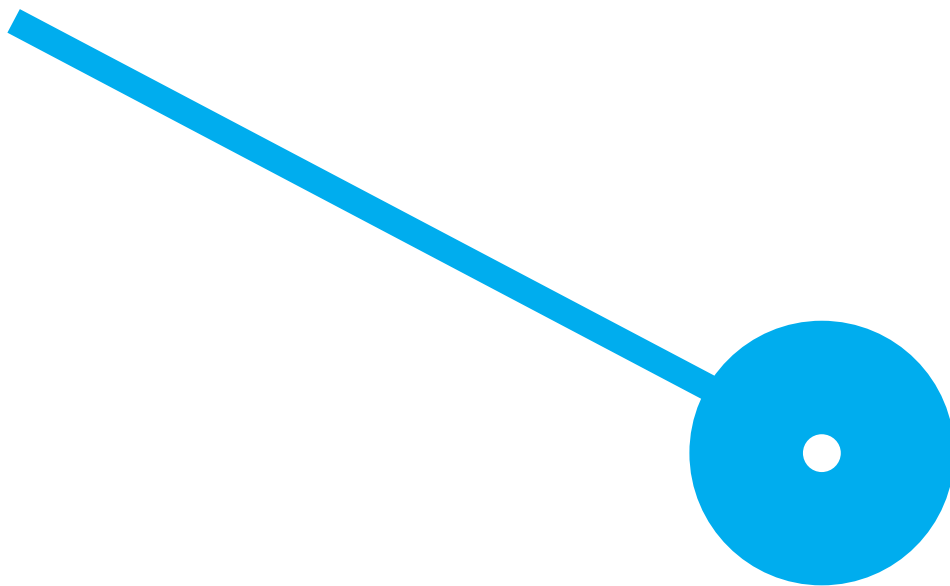
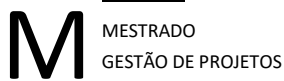


Relação entre a Inteligência Emocional dos Gestores e as Decisões na Gestão de Projetos

Catarina Inês Veiga de Matos

JULHO/2024





Relação entre a Inteligência Emocional dos Gestores e as Decisões na Gestão de Projetos

Catarina Inês Veiga de Matos
8220031

Orientadores

Prof. Especialista José Ângelo Pinto
Prof. Doutora Amélia Oliveira Carvalho

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em gestão de Projetos pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

JULHO/2024

Declaração de Integridade

Eu, Catarina Inês veiga de Matos, estudante nº 8220031, do Mestrado de Gestão de projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, declaro que não fiz plágio nem auto-plágio, pelo que o trabalho intitulado “Relação entre a Inteligência Emocional dos Gestores e as Decisões na Gestão de Projetos” é original e da minha autoria, não tendo sido usado previamente para qualquer outro fim. Mais declaro que todas as fontes usadas estão citadas, no texto e na bibliografia final, segundo as regras de referência adotadas na instituição.

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi, sem dúvida, um dos meus maiores desafios e uma experiência enriquecedora, quer a nível pessoal como profissional.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus orientadores, Professor José Ângelo Pinto e Professora Amélia Carvalho, pela orientação, apoio e pelos contributos cruciais ao longo de todo o processo. O seu *know-how* e competências profissionais foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Agradeço também aos membros da Direção de Sistemas de Informação da Empresa sobre o qual o estudo incidiu, que generosamente disponibilizaram o seu tempo e conhecimento para participar nas entrevistas. As experiências e perceções de cada um foram essenciais para o desenvolvimento desta investigação.

Um agradecimento especial a todos os que me ofereceram apoio emocional, incentivo e conselhos durante os momentos mais desafiadores deste percurso. A camaradagem e a solidariedade demonstradas foram inestimáveis.

Às pessoas mais especiais e importantes na minha vida, gostaria de expressar minha gratidão pela paciência e apoio constante ao longo do tempo. Sempre acreditaram em mim e me incentivaram a seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis.

Finalmente, um agradecimento à Escola Superior de Tecnologia e Gestão e também aos professores que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação académica e pessoal.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Resumo

Atualmente, a gestão de projetos eficaz vai além das habilidades técnicas, incorporando uma dimensão emocional que desempenha um papel crucial no sucesso e na dinâmica das equipas.

A inteligência emocional (IE), que se refere à capacidade de controlar as emoções, tanto as próprias como as dos outros, tornam-se essenciais para o bom desempenho em ambientes de trabalho, superando frequentemente as competências técnicas.

Este estudo tem como objetivo explorar a relação entre a inteligência emocional dos gestores e a tomada de decisões no contexto da gestão de projetos. A investigação baseou-se numa revisão extensa da literatura, seguida de entrevistas múltiplas aplicadas aos Gestores de Projeto, de uma empresa de infraestruturas rodoviárias. Utilizando entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar como a IE influencia positivamente a tomada de decisões e o sucesso dos projetos.

A análise dos dados revelou que, no caso em apreço, os gestores com altos níveis de IE são mais eficazes na tomada de decisões, na comunicação, resolução de conflitos e liderança, resultando em equipas mais coesas e produtivas. Concluiu-se que a IE é um fator crítico para o sucesso na gestão de projetos, em empresas com as mesmas características que esta, o que proporciona um ambiente de trabalho colaborativo e eficaz.

As conclusões deste estudo são consistentes com a literatura existente, que associa a IE ao sucesso dos projetos. Desta forma, destaca-se a importância de desenvolver essas competências nos Gestores de Projetos para melhorar a *performance* e os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Gestão de Projetos, Decisões na Gestão de Projetos, Sucesso dos Projetos.

Abstract

Actually, effective project management goes beyond technical skills, incorporating an emotional dimension that plays a crucial role in the success and dynamics of teams. Emotional intelligence (EI), which refers to the ability to manage emotions, both one's own and those of others, becomes essential for good performance in work environments, often surpassing technical competencies.

The aim of this study is to explore the relationship between managers' emotional intelligence and decision-making in the context of project management. The research was based on an extensive literature review, followed by multiple interviews conducted with Project Managers from a road infrastructure company. Using semi-structured interviews, it was possible to identify how EI positively influences decision-making and project success.

Data analysis revealed that, in this case, managers with high levels of EI are more effective in decision-making, communication, conflict resolution, and leadership, resulting in more cohesive and productive teams. It was concluded that EI is a critical factor for success in project management, in companies with similar characteristics, providing a collaborative and effective work environment.

The conclusions of this study are consistent with existing literature, which associates EI with project success. Thus, it highlights the importance of developing these competencies in Project Managers to improve organizational performance and outcomes.

Keywords: Emotional Intelligence, Project Management, Decision-Making in Project Management, Project Success.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iv
Resumo	v
Abstract	vi
ÍNDICE.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
Índice de tabelas.....	viii
Siglas	ix
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1 Inteligência Emocional.....	6
2.2 Gestão de Projetos	9
2.3 Fatores Críticos de sucesso na Gestão de Projetos	13
2.4 Inteligência Emocional na Gestão de Projetos	17
2.5 Decisões na Gestão de Projetos	21
2.6 Escalas de Avaliação de Inteligência Emocional.....	23
3. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação	30
4. Metodologia	32
4.1 Formulação da proposta do Modelo de Investigação.....	32
4.2 Tipo de Estudo	34
4.3 Caracterização da Empresa	37
4.4 População e Amostra.....	38
4.5 Recolha e tratamento de dados	39
5. Análise e Discussão dos Resultados	44
6. Conclusões.....	61

7.	Limitações e Perspetivas para Investigações Futuras	64
7.1	Limitações	64
7.2	Perspetivas para Investigações Futuras	64
8.	Bibliografia	66

Índice de Figuras

Figura 1:	Processo de Inteligência Emocional	8
Figura 2:	Ciclo de vida do Projeto	12
Figura 3:	Proposta de um Modelo de Investigação	32
Figura 4:	Filosofia de Investigação Research Onion	35
Figura 5:	CHD - Classificação Hierárquica Descendente - dendograma do corpus 1	46
Figura 6:	Análise de Similitude dos aspetos críticos nos projetos - corpus 2	54
Figura 7:	Nuvem de palavras baseada no discurso dos entrevistados	57

Índice de tabelas

Tabela 1:	Critérios de pesquisa da literatura	6
Tabela 2:	Definição de Sucesso do projeto ao longo das décadas	15
Tabela 3:	Síntese da Metodologia de Investigação	42
Tabela 4:	Excertos das Entrevistas por classe	52

Siglas

IE - Inteligência Emocional

GP - Gestão de projetos

PMI - *Project Management Institute*

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

DSI - Direção de Sistemas de Informação

TEIQue - *Trait Emotional Intelligence Questionnaire*

EQ-i - *Emotional Quotient Inventory*

WEIP - *Workgroup Emotional Intelligence Profile*

WLEIS - *Wong & Law Emotional Intelligence Scale*

1. Introdução

Nos dias de hoje, a Gestão eficaz de Projetos não se resume apenas a habilidades técnicas; incorpora também uma dimensão emocional que desempenha um papel determinante no sucesso e na dinâmica das equipes (M. Castro et al., 2022). Ao longo dos anos o “lado humano” na Gestão de Projetos tem ganhado uma grande importância, sendo considerado como um dos fatores críticos para o sucesso na Gestão de Projetos (N. Clarke, 2010c).

Desta forma, lidar com o lado humano, gerir pensamentos lógicos e guiar as próprias ações, como as dos outros, para alcançar objetivos, fazem parte do conceito formulado por Salovey e Mayer (1990) de Inteligência Emocional (IE).

Para Goleman (1998) a Inteligência Emocional é um dos elementos-chave para um bom desempenho no ambiente de trabalho, sendo que as dimensões da inteligência emocional representam competências essenciais para os profissionais, frequentemente superando as competências técnicas.

A dinâmica atual da sociedade incentiva a incorporação da inteligência emocional para potencializar as capacidades individuais, resultando numa melhor compreensão e desenvolvimento, tanto a nível pessoal quanto organizacional. Desta forma, a inteligência emocional desempenha um papel crucial no desenvolvimento pessoal (Goleman, 2006).

A IE tem sido frequentemente referida como uma ferramenta chave de competências de gestão, que possui uma influência considerável acerca da interação dos gestores com os outros (Mayer et al., 2000; Müller & Turner, 2007; N. Clarke, 2010c).

Neste sentido, vários autores estudaram a relação entre a Inteligência Emocional e o ambiente em gestão de projetos (Davis, 2011; González et al., 2016; Khosravi et al., 2020; Lima, 2015; Maqbool et al., 2017; N. Clarke, 2010c; Obradovic et al., 2013; Rezvani et al., 2016; Wu et al., 2017).

A Inteligência Emocional (IE) desempenha um papel crucial na Gestão de Projetos (GP), influenciando diretamente o sucesso e o desempenho geral dos mesmos. Existem estudos (Barry & du Plessis, 2007; Goleman, 2006; Lindebaum & Cassell, 2012; Mazur et al., 2014; Müller & Rodney Turner, 2010; Obradovic et al., 2013; Sunindijo et al., 2007; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang et al., 2018; L. Zhang & Fan, 2013) que apresentam modelos que associam a Inteligência Emocional (IE) ao sucesso dos projetos, explorando os efeitos mediadores da

satisfação no trabalho e da confiança dos gestores de projeto nessa relação. Na mesma perspectiva que a visão apresentada nestes estudos, também Lima (2015), o conceito de Inteligência Emocional é cada vez mais relevante no contexto da gestão de projetos, dando aos aspetos comportamentais do gestor um papel primordial no processo de decisão, ao desenvolver as atividades de gestão de projetos, e reconhecendo amplamente esse papel tanto da parte das organizações como pela comunidade científica.

A Gestão de Projetos é um dos conceitos mais aplicados nas organizações em todo o mundo. De acordo com Obradovic et al. (2013), a Gestão de Projetos é fundamental para que a maioria das organizações obtenha sucesso, tendo em conta a dinâmica do mundo atual.

As decisões na Gestão de Projetos estão a ganhar cada vez mais relevância e as organizações que investirem nesta área poderão alcançar vantagens competitivas no atual cenário competitivo. Neste contexto, a gestão de projetos pode desempenhar um papel estratégico no processo decisório organizacional, tornando-o mais competitivo, à medida que desenvolverá habilidades e competências diferenciadoras em relação aos seus concorrentes (Verzuh, 2000).

A entrega bem-sucedida de um projeto depende em grande parte de competências humanas, atributos pessoais e competências dos gestores e equipa de projeto, em vez de competências técnicas (Buvik & Rolfsen, 2015; Mazur et al., 2014).

Os principais fatores motivadores para o desenvolvimento deste estudo residem na crescente complexidade dos projetos, no reconhecimento da importância da inteligência emocional para o sucesso dos gestores e das organizações, na escassez de pesquisas na área de gestão de projetos e na relevância para a prática da gestão de projetos.

Espera-se, assim, encontrar respostas para os objetivos propostos e para as questões de investigação, que serão apresentados de seguida.

O principal **objetivo da investigação** consiste em explorar a relação entre a inteligência emocional dos gestores e a tomada de decisão, na gestão de projetos.

Alinhados a este objetivo principal, foram definidos os objetivos específicos que se pretendem explorar:

- Análise Empírica da Influência da Inteligência Emocional nas Escolhas Estratégicas: conduzir uma análise empírica para compreender de que forma o domínio das emoções, tanto a nível pessoal como na gestão da equipa, impacta as escolhas

estratégicas na gestão de projetos. Recolher dados relevantes para fundamentar a correlação entre inteligência emocional e decisões estratégicas.

- **Avaliação dos Resultados da Inteligência Emocional na Tomada de Decisões:** analisar os resultados obtidos, destacando a eficácia da inteligência emocional na tomada de decisões. Avaliar tanto os aspetos positivos quanto os desafios enfrentados, proporcionando uma compreensão aprofundada da influência da inteligência emocional na gestão de projetos.
- **Desenvolvimento de Recomendações para a Incorporação da Inteligência Emocional:** com base nos resultados da pesquisa, propor recomendações práticas para a incorporação da inteligência emocional na formação de gestores de projetos. Fornecer contributos para o desenvolvimento de práticas mais eficazes na gestão de projetos.

As seguintes **questões de investigação** estão na base do desenvolvimento deste estudo:

- Qual a influência da Inteligência Emocional no resultado da Gestão de Projetos?
- Os Aspetos Críticos dos projetos são influenciados pelo Estado Emocional do Gestor?

De modo a concretizar o objetivo, foi elaborado um modelo de investigação que procurou analisar os efeitos da Inteligência Emocional no resultado do projeto e nos aspetos críticos dos projetos, analisando a interligação entre todos.

A inteligência emocional (IE) é um campo em claro crescimento que suscita cada vez mais interesse na comunidade científica, como formalmente evidenciado na revisão da literatura realizada. Este estudo tem o potencial de contribuir significativamente para a área de gestão de projetos e para a melhoria das práticas de gestão em diversas organizações, representando um aspeto inovador. A principal contribuição desta investigação reside na compreensão prática da aplicação de técnicas de inteligência emocional na gestão de projetos, uma lacuna ainda pouco explorada empiricamente. Esta ausência na literatura realça a natureza inovadora desta pesquisa, que procura não só compreender o estado teórico atual, mas também realizar uma análise comparativa casuística entre a teoria e as práticas observadas. Este enfoque singular posiciona esta investigação como um marco na compreensão prática da gestão

emocional de projetos, oferecendo contributos e práticas melhoradas para gestores e organizações que se situem no mesmo patamar organizacional.

Para a concretização deste trabalho, dividiu-se o mesmo em 8 capítulos. Inicia-se com um capítulo introdutório, que inclui o contexto do estudo, o objetivo geral e a relevância da investigação. No segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura, onde são explorados os conceitos utilizados como base para a construção do modelo de investigação, a saber: Inteligência Emocional, Gestão de Projetos, Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos, Inteligência Emocional na Gestão de Projetos, Decisões na Gestão de Projetos e Escalas de avaliação de Inteligência Emocional. Para tal consultaram-se livros e artigos científicos principalmente.

No terceiro capítulo são detalhados e explicados os objetivos do estudo e questões de investigação. O quarto capítulo trata da metodologia utilizada nesta investigação, descrevendo a proposta do modelo de investigação formulado, a caracterização da Empresa onde o estudo se realizará, o tipo de estudo que pretende fazer, a população e amostra, bem como a estratégia usada para o tratamento e recolha de dados.

O quinto capítulo cobre a análise e discussão dos dados, possibilitando a interpretação dos mesmos de acordo com as questões de investigação inicialmente definidas e são discutidos os resultados alcançados na investigação.

No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões finais do trabalho, e no sétimo as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura é uma etapa essencial da pesquisa, pois é aqui que se compreende o estado atual do conhecimento e se formulam as questões que irão permitir a criação de um modelo de investigação. Esta revisão deve analisar os estudos previamente realizados na área em questão e, a partir daí, naturalmente gerar questões úteis focadas no problema, a questão de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998). Para realizar uma revisão da literatura bem fundamentada, foram consultadas bases de dados como *Web of Science* e *Scopus*.

A seleção dos artigos científicos foi executada de forma criteriosa, dando prioridade a artigos de autores relevantes na área e indexados em revistas de alto quartil. Para garantir a influência científica significativa dos artigos selecionados, foi consultado o *SCImago Journal Rank*, que avalia e classifica as revistas científicas, e a *Scopus*, que fornece informações sobre a influência dos artigos com base no número de citações, assegurando assim uma bibliografia mais sólida. Os critérios de seleção para a pesquisa, estão apresentados na tabela 1, apresentada abaixo:

Temática	Crterios de Seleção	Base de Dados	Relevância
Inteligência Emocional (IE) E escalas de avaliação de IE	Termos no <i>title, abstract</i> ou <i>key-words</i> : “Inteligência Emocional” ou “ <i>Emotional Intelligence</i> ” E termos em <i>all fields</i> : “ <i>scale</i> ”	Web of Science	Definição e avaliação da IE e principais componentes da IE
Gestão de Projetos	Termos no <i>title, abstract</i> ou <i>key-words</i> : “Gestão de Projetos” ou “ <i>Project Management</i> ”	Web of Science, scopus	Metodologias, técnicas e fatores críticos de sucesso na GP
Inteligência Emocional na Gestão de Projetos	Termos no topic “ <i>Emotional Intelligence</i> ” e “ <i>Project management</i> ”;	Web of Science	Estudos empíricos e teóricos sobre a

	Termos no title “Emotional Intelligence” e topic “Project management”		influência da IE na GP
Decisões na Gestão de Projetos	Termos no <i>title</i> , <i>abstract</i> ou <i>key-words</i> : “Decision making in project management” ou termos no topic “Project management” e topic “decisions” ou termos no title “Project management” e topic “decisions”	Web of Science, Scopus	Estudos empíricos e teóricos sobre a tomada de decisões em projetos

Tabela 1: Critérios de pesquisa da literatura

Fonte: Elaboração Própria

Os artigos analisados a partir destes critérios foram lidos e organizados, agrupando informações pertinentes de cada um.

2.1 Inteligência Emocional

Os estudos no âmbito da Inteligência Emocional (IE) tiveram origem em diversas áreas, abrangendo cognição, emoção, inteligência social, pessoal, prática e neurobiologia (Mayer et al., 2000).

O termo Inteligência Emocional foi usado pela primeira vez pelos psicólogos Salovey e Mayer (1990), que atribuíram a este conceito a definição de "*capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objetivo de os distinguir, e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação*". Tornou-se conhecido mundialmente depois da publicação do livro de Daniel Goleman (2012), publicado pela primeira vez em 1995. Na década de 90, Salovey e Mayer (1990) formalizaram o conceito, focando-se em processos mentais relacionados à informação emocional, como reconhecimento, capacidade de

controlar as próprias emoções e as dos outros, adaptabilidade emocional, assimilação ao pensamento, formação de comportamentos e utilizar essa informação para orientar o pensamento e a ação (Rezvani et al., 2016; L. Zhang et al., 2018). Estes processos são universais, mas as diferenças individuais na capacidade de entender e expressar emoções podem ser atribuídas às variações no processo mental e nas habilidades, desempenhando um papel crucial na saúde mental.

Enquanto que a definição de Salovey e Mayer (1990) fornece uma visão da inteligência emocional baseada em aptidões mentais, paralelamente com outras inteligências como a compreensão verbal ou o raciocínio lógico, Bar-On (2000) caracteriza a inteligência emocional como um conjunto da inteligência social sendo “um constructo complexo que compreende as habilidades não cognitivas, emocionais, pessoais e interpessoais, que interagem umas com as outras e influenciam a capacidade de se ser bem sucedido perante as exigências e pressões diárias do ambiente”.

A IE envolve avaliação e expressão de emoções, regulação emocional e uso do conteúdo emocional na resolução de conflitos (Bueno & Primi, 2003). Representa uma inteligência integrada, unindo emoções e pensamento, e inclui a habilidade de identificar as próprias emoções bem como as dos outros para guiar eficazmente relações (Mayer et al., 2000).

Assim como Salovey e Mayer (1990), Goleman (1998) defende que a IE abrange um conjunto de capacidades e sentimentos, nomeadamente o controlo de impulsos, perseverança e diligência, onde a IE se manifesta no carácter de cada indivíduo e na sua habilidade de auto motivar, gerir as suas emoções e os seus relacionamentos.

Posteriormente Bar-On (2000), associou a sua pesquisa ao trabalho de Goleman (1998) e concluiu que a Inteligência Emocional para além de incluir capacidades e competências, engloba habilidades não cognitivas que influenciam o sucesso do indivíduo e lidar com exigências e ambientes em que esteja sob pressão (L. Zhang et al., 2018).

Ser emocionalmente inteligente implica controlar e gerir as próprias emoções, bem como as emoções das pessoas à sua volta, para alcançar o sucesso desejado. No ambiente profissional, os membros de um projeto estão inseridos num contexto organizacional onde é necessário lidar diariamente com diversas pessoas, sejam elas colegas, fornecedores, clientes, chefes, entre outros. Para isso, é essencial utilizar a inteligência emocional de cada um, de modo a obter sucesso nas suas funções (Goleman, 2006).

Na mesma perspectiva, Goleman (2010) seguiu uma linha conceitual diferente de Salovey e Mayer. Definiu a Inteligência Emocional como a capacidade de “dominar impulsos interiores”, compreender os sentimentos mais profundos de outra pessoa e gerir eficazmente as nossas relações. O autor destaca uma série de características, incluindo a capacidade da pessoa se auto motivar e persistir quando se sentir frustrada, controlar impulsos e adiar gratificações, regular o próprio estado de espírito e evitar que o desânimo afete a sua capacidade de pensar, sentir empatia e manter esperança.

Para além do sucesso de cada indivíduo, as habilidades da Inteligência Emocional são muito importantes para o sucesso de um projeto no seu todo (Mazur et al., 2014).

De acordo com os autores Q. Zhang e Hao (2022a), a Inteligência Emocional é vista como um conjunto de comportamentos, traços, aptidões e competências relacionadas com as capacidades emocionais e sociais. Considerando que perceber a emoção envolve identificar emoções em si mesmo e nos outros, enquanto o uso da emoção refere-se a gerar, usar e sentir emoções para comunicar sentimentos. Os autores defendem ainda que compreender a emoção se relaciona com a compreensão da informação emocional, e gerir a emoção envolve regular as emoções em si mesmo e nos outros para promover o crescimento pessoal.

No que respeita à aplicação da Inteligência Emocional em cada indivíduo, McClellan et al. (2017) sugerem um conjunto de passos que compõem uma sequência de acontecimentos conhecidos como o Processo de Inteligência Emocional, conforme apresentado na figura 1 abaixo.

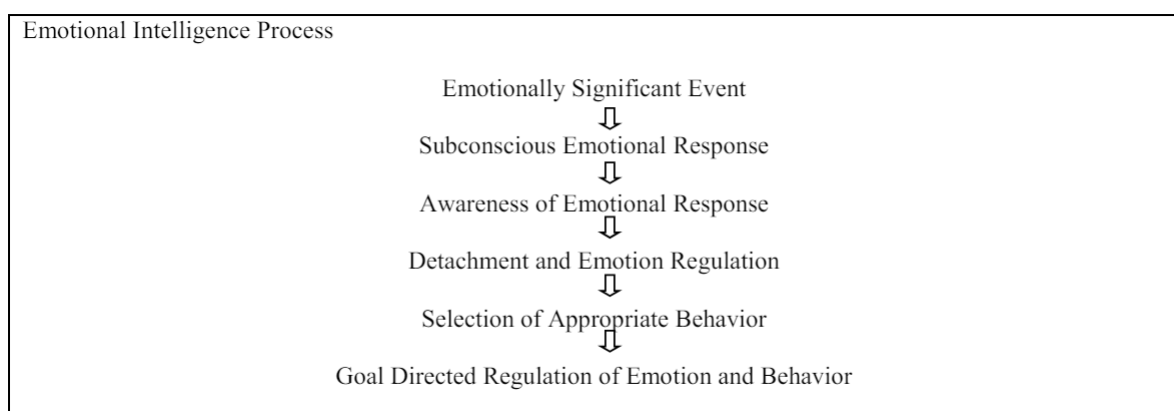


Figura 1: Processo de Inteligência Emocional

Fonte: McClellan et al. (2017)

Este processo representa o processo de Inteligência Emocional, nomeadamente os passos que são seguidos desde que o indivíduo é exposto ao estímulo até que toma uma decisão. Esta sequência de acontecimentos não é reconhecida por cada indivíduo, os comportamentos são postos em prática sem que este tenha noção de cada etapa de forma consistente.

A dinâmica atual da sociedade incentiva a incorporação da inteligência emocional para potenciar as capacidades individuais, resultando numa melhor compreensão e desenvolvimento, tanto a nível pessoal quanto organizacional. Desta forma, a inteligência emocional desempenha um papel crucial no desenvolvimento pessoal (Goleman, 2006).

O estudo dos autores Q. Zhang e Hao (2022a) revelou uma relação positiva entre a IE de um gestor de projetos e eficácia da equipa, salientando a importância da IE na consecução dos objetivos do projeto.

O conceito de IE é bem compreendido por gestores de projeto noutros estudos, devido à popularidade do trabalho de Daniel Goleman, onde a IE é amplamente reconhecida e apreciada (Q. Zhang & Hao, 2022a).

Assim, após esta pequena abordagem à Inteligência Emocional, é interessante explorar áreas de aplicação, tendo em conta a investigação deste estudo, parte-se para a análise de conceitos da Gestão de Projetos, procurando desta forma verificar na literatura a existência de uma relação com a IE.

2.2 Gestão de Projetos

A abordagem de Gestão de Projetos é caracterizada por métodos de reestruturação e adaptação de técnicas de gestão, com o objetivo de obter um melhor controlo e uso de recursos existentes (Frame, 2003).

As empresas têm transitado de uma abordagem hierárquica na gestão de projetos para uma abordagem mais colaborativa, especialmente à medida que o trabalho do conhecimento ganha relevância. A necessidade da flexibilidade na Gestão de Projetos torna-se essencial para os gestores de projeto, permitindo-lhes que se ajustem continuamente aos desafios e oportunidades emergentes (Fernandez & Fernandez, 2016).

De acordo com Roldão (2010), a partir da mobilização de recursos técnicos e humanos, a gestão de projetos é todo o processo de planejar, executar e controlar um projeto, desde o início até ao fim, tendo em conta o âmbito, o tempo, o custo e a qualidade esperada associada ao resultado ou produto final.

O *Project Management Institute* (PMI, 2013), uma das principais organizações de gestão de projetos, refere que os Gestores de projetos precisam de equilibrar competências técnicas e interpessoais para analisar e interagir eficazmente em diversas situações.

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) desenvolvido pelo PMI (2017) define projetos como resultados de considerações estratégicas, derivadas de necessidades organizacionais, pedidos de clientes, avanços tecnológicos ou requisitos legais. Assim, os projetos destacam-se, principalmente, pela sua natureza temporária, pois possuem um início e um fim claramente definidos.

Os projetos são compostos por diversas atividades, agregam uma grande variedade de objetivos que vão de encontro à missão e visão da organização e são intendentos pelas mudanças, evolução e aumento da competitividade e concorrência (M. S. Castro et al., 2019). Um projeto nasce essencialmente por necessidades ou questões que justifiquem o seu investimento e por norma estão assentes em planos de negócio que detenham uma visão clara para orientar a decisão do projeto alinhado com os objetivos da organização (Fiona Fui-Hoon Nah et al., 2001).

Além disso, são planeados, executados e controlados, resultando na entrega de produtos, serviços ou resultados únicos em cada instância. Segundo Patah e Carvalho (2012) os projetos evoluem em fases, conduzidos por equipas, enfrentando frequentemente restrições de recursos e acrescentam que os projetos envolvem indivíduos que provavelmente não colaborarão novamente no futuro. Segundo estes autores, para garantir o sucesso do projeto, é imperativo aprimorar a sua gestão.

De acordo com o PMI (2017) o gestor de projeto desempenha um papel crucial como elo entre a estratégia empresarial e a equipa de projeto, necessitando de conhecimentos em boas práticas de gestão de projetos, ferramentas, técnicas e habilidades interpessoais e conhecimentos. Atuando como ponte entre cliente e equipa, o gestor enfrenta desafios significativos de comunicação e compreensão, sendo crucial para o sucesso do projeto (Kerzner, 2009). Estudos indicam que o gestor de projeto exerce influência direta de 34% a 47% no sucesso do projeto (González et al., 2016). Outros autores também destacam a

associação entre liderança ou gestão e níveis elevados de inteligência emocional, ressaltando a sua importância no contexto organizacional (Barling et al., 2000; Siegling et al., 2014).

A Gestão de um Projeto é caracterizada, segundo o Project Management Institute (2022), por cinco grupos de processos conhecidos como ciclo de vida do projeto:

- **Iniciação:** a fase de iniciação é a primeira fase do ciclo de vida do projeto. Nesta fase, o objetivo é estabelecer a necessidade do projeto e definir os seus objetivos. Isto inclui a definição do âmbito do projeto, a elaboração de um plano de projeto e a criação da equipa do projeto.
- **Planeamento:** nesta fase, objetivos do projeto são detalhados e as estratégias para alcançá-los são estabelecidas. Inclui a definição das atividades necessárias para concluir o projeto, e a elaboração de um cronograma do projeto e a definição dos recursos necessários.
- **Execução:** a fase de execução é a fase em que as atividades planeadas são realizadas. A equipa do projeto implementa o plano e executa as atividades necessárias para concluir o projeto, incluindo a alocação de recursos, a execução das atividades e a monitorização do progresso.
- **Monitorização e controlo:** nesta fase, o progresso do projeto é acompanhado e as alterações são feitas de modo a garantir que o projeto será concluído dentro do prazo, do orçamento e com a qualidade esperada. Esta fase do ciclo do ciclo de vida do projeto, entre outras coisas, contempla a realização de auditorias de projeto, a medição do desempenho e a implementação de correções.
- **Conclusão:** nesta fase, o projeto é finalizado e os resultados são entregues ao cliente. Isto inclui a finalização das atividades, a realização de uma avaliação final do projeto e a elaboração do detalhe das lições aprendidas durante o projeto.

A figura 2 que se segue representa o ciclo de vida de um projeto, de acordo com o *Project Management Institute (2022)*.

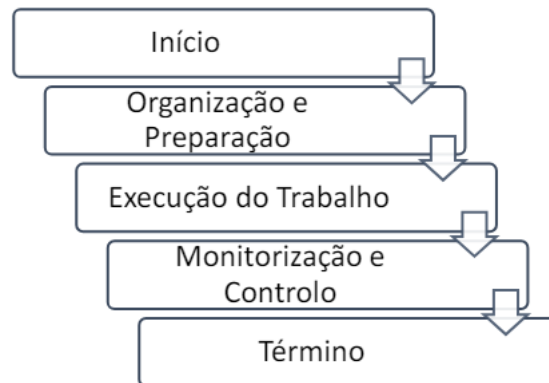


Figura 2: Ciclo de vida do Projeto

Fonte: Project Management Institute (2022)

Estas fases do ciclo de vida do projeto, destinam-se a aumentar a eficácia dos projetos e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de sucesso (Joslin & Müller, 2015). Todas as atividades destas fases são da responsabilidade do Gestor de Projeto, que é quem coordena, planeia e toma todas as decisões finais no projeto, e há uma tendência crescente nas organizações que usam esta abordagem de maneira a aumentar a sua produtividade (Joslin & Müller, 2015).

É de salientar que, estes processos são divididos em outros quarenta e sete processos de gestão de projetos, agrupados em dez áreas de conhecimento distintas, como por exemplo: integração, tempo, custo, prazo, comunicação, risco, qualidade, aquisição, recursos humanos e *stakeholders* (Project Management Institute, 2022).

O desempenho de um projeto está intrinsecamente relacionado à forma como o projeto é conduzido e gerido e é notório que com o passar dos anos e com uma vasta experiência resultante da exposição a vários cenários e contextos, diferentes projetos e ambientes, seja possível identificar as competências mais importantes de um Gestor de Projeto e que podem tornar mais eficiente o seu desempenho, tais como: compreender as características comportamentais de todos os envolvidos no projeto, liderar e influenciar os outros, ter um comportamento autêntico e imparcial e gerir conflitos de forma justa (Zuo et al., 2018).

É necessário encontrar um equilíbrio e garantir que nenhum membro da equipa se sinta excluído face a uma tomada de decisão. Esta relação ressalta a importância de que um Gestor de Projeto, para além das competências de gestão e boas práticas, deve possuir competências sociais e pessoais para executar corretamente as suas tarefas na gestão de um projeto (Zuo et al., 2018), e aqui temos um exemplo de que a inteligência Emocional deve ser aplicada como uma ferramenta de gestão.

2.3 Fatores Críticos de sucesso na Gestão de Projetos

O desempenho de um projeto está intrinsecamente relacionado à forma como o projeto é conduzido e gerido.

Segundo a literatura, para perceber o que efetivamente seria o sucesso de um projeto, vários autores (Jugdev & Müller, 2005; Müller & Turner, 2007; Turner, 2009) referem que é necessário estabelecer os critérios e os elementos determinantes para tal, sendo que os critérios de sucesso de um projeto representam as variáveis dependentes que indicam se um projeto foi bem-sucedido, enquanto que, os fatores de sucesso de um projeto são as variáveis que têm impacto sobre esse sucesso, atuando de forma independente.

O *Project Management Institute* (2017) define o sucesso do projeto como alcançar um equilíbrio entre a qualidade, âmbito, tempo e o custo do projeto, e ao mesmo tempo satisfazer as preocupações e expectativas dos *stakeholders*.

De acordo com Khosravi et al. (2020) existe uma falta de consenso na literatura de gestão de projetos relativamente aos critérios adequados para medir o desempenho de um projeto. Tal se deve ao facto de que, esta medida muitas das vezes depende do ponto de vista dos gestores de projeto ou das partes interessadas mais importantes (L. Zhang & Fan, 2013; Wu et al., 2017).

Khan et al. (2013) desenvolveram um modelo relativamente aos fatores de sucesso organizado em cinco dimensões. Este modelo baseia-se numa primeira dimensão nos três critérios do “triângulo de ferro”, âmbito, tempo e custo (Ika, 2009) definida por “Eficiência do projeto” e posteriormente em mais quatro dimensões relacionadas ao sucesso dos projetos: benefícios organizacionais, impacto do projeto, satisfação dos *stakeholders*, e futuro potencial.

Wu et al. (2017) estabeleceram a visão de diversos autores sobre o significado de sucesso de um projeto, e a sua alteração durante as últimas décadas, apresentado na tabela 2, abaixo:

Autor	Definição
Pinto e Pinto (1991)	O sucesso do projeto abrange qualidade, tempo, custo e satisfação dos participantes do projeto.
Shenhar et al. (1997)	O sucesso do projeto envolve a eficiência do projeto, o impacto no cliente, o sucesso nos negócios e o sucesso futuro.
Dvir e Lechler (2004)	O sucesso do projeto está intimamente relacionado à formulação das normas de requisitos e à formulação de normas técnicas.
Bryde e Robinson (2005)	O sucesso do projeto inclui pré-sucesso, conclusão e operação bem-sucedidas.
Kim e Reinschmidt (2011)	O principal indicador de sucesso do projeto é a satisfação do cliente, com qualidade, duração, custo e outros indicadores rígidos sendo indicadores secundários.
Sato e Chagas (2014)	Existem cinco critérios para o sucesso do projeto: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipa, sucesso comercial e preparação para o futuro.
Berssaneti e Carvalho (2015)	As medições de sucesso do projeto incluem triângulo de ferro "tempo-custo-qualidade" e satisfação do cliente.
Joslin e Muller (2015)	O sucesso do projeto inclui eficiência do projeto, benefícios organizacionais, impacto do projeto, satisfação dos <i>stakeholders</i> e potencial futuro.
Jiang et al. (2016)	As medidas do sucesso do projeto incluem o triângulo de ferro, satisfação dos <i>stakeholders</i> , e potenciais oportunidades de cooperação.
Carvalho e Rabechini (2017)	O sucesso do projeto contém eficiência do projeto, impacto nos clientes, impacto na equipa, negócios diretos e sucesso, redução de danos ambientais e preparação para o futuro.

Luo et al. (2017)	O sucesso do projeto inclui tempo, custo, qualidade, saúde e segurança, desempenho ambiental, satisfação dos participantes, satisfação do cliente e valor comercial.
----------------------	--

Tabela 2: Definição de Sucesso do projeto ao longo das décadas

Fonte: Adaptado de Wu et al., (2017)

Os autores Alves et al. (2013) evidenciaram que, juntando uma adequada identificação dos fatores críticos de sucesso com a aplicação de boas práticas de gestão de conhecimento da gestão de projetos, aumentam a probabilidade de sucesso dos mesmos.

Vezzoni et al. (2013), também reforçam que uma comunicação eficiente, o *empowerment*, a gestão das mudanças e requisitos, previsão dos riscos e respetivo plano de mitigação, contribuem para o aumento da probabilidade de ter projetos serem bem-sucedidos.

O PMBOK (2017) destaca vários fatores críticos para o sucesso de um projeto. Estes fatores são essenciais para a gestão eficaz e a entrega bem-sucedida dos projetos. Os principais fatores incluem:

- **Envolvimento das Partes Interessadas:** Identificação e gestão das expectativas e do envolvimento das partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto.
- **Liderança e Desempenho da Equipa:** Liderança eficaz e equipas de alto desempenho são cruciais para alcançar os objetivos do projeto.
- **Planeamento do Projeto:** Planeamento abrangente é essencial para definir o âmbito, cronograma, custos e parâmetros de qualidade.
- **Gestão de Riscos:** Identificação, avaliação e gestão de riscos para mitigar potenciais impactos no projeto.
- **Comunicação:** Comunicação clara e consistente entre as partes interessadas para garantir alinhamento e compreensão.
- **Gestão de Recursos:** Alocação e utilização eficiente dos recursos, incluindo recursos humanos, financeiros e materiais.

- **Gestão da Qualidade:** Garantir que os entregáveis do projeto atendam aos padrões requeridos e às expectativas das partes interessadas.
- **Gestão de Mudanças:** Gestão eficaz das mudanças no âmbito, cronograma e custos para minimizar interrupções e manter os objetivos do projeto.
- **Entrega de Valor:** Foco em entregar valor às partes interessadas alinhando os resultados do projeto com os objetivos empresariais.
- **Governança:** Estabelecimento de estruturas e processos de governança eficazes para supervisionar o desempenho do projeto e a tomada de decisões.
- **Agilidade e Adaptabilidade:** Incorporação de metodologias ágeis e adaptação às mudanças nas exigências e ambientes do projeto.
- **Ética e Profissionalismo:** Manutenção de padrões éticos e conduta profissional em todas as atividades do projeto.

Estes fatores enfatizam a importância de uma abordagem holística à gestão de projetos, abrangendo aspectos técnicos, interpessoais e organizacionais para alcançar resultados bem-sucedidos.

Outros autores (N. Clarke, 2010a; Rezvani et al., 2016) defendem explicitamente que a inteligência emocional é um fator crítico para o sucesso na gestão de projeto. N. Clarke (2010a) demonstra que a IE está ligada a competências essenciais como o trabalho em equipa e gestão de conflitos, e influencia positivamente o estilo de liderança do gestor, crucial para a tomada de decisões eficazes.

Rezvani et al. (2016) reforçam essa visão ao mostrar que a IE dos gestores de projeto impacta diretamente o sucesso dos projetos, mediada pela satisfação no trabalho e confiança. Esses fatores são fundamentais para um ambiente de trabalho positivo, que facilita decisões mais equilibradas e informadas.

Santo et al. (2021) complementam estas conclusões ao evidenciar que a IE dos gestores contribui significativamente para a coesão das equipas, o que, por sua vez, impacta positivamente o sucesso dos projetos.

2.4 Inteligência Emocional na Gestão de Projetos

Após a disseminação global do termo "Inteligência Emocional", Goleman (2012), professor da Universidade de Harvard, através do seu trabalho apresentou uma nova obra em que aborda o papel da inteligência emocional no ambiente de trabalho.

Goleman (1998) também apresenta a Inteligência Emocional como um dos fatores críticos para o bom desempenho em ambiente profissional, referindo ainda que as facetas da inteligência emocional representam competências essenciais para os profissionais, frequentemente destacando-se mais do que as habilidades técnicas.

Paralelamente a Goleman (1998), surgem outros autores que também abordam o papel da inteligência emocional nas organizações (Cooper & Sawaf, 1997). Desde então, diversos estudos foram conduzidos para explorar a relação entre inteligência emocional e o desempenho dos profissionais no ambiente de trabalho (Barling et al., 2000; Côté & Miners, 2006; Mishra & Mohapatra, 2010; Rubin et al., 2005; Siegling et al., 2014; Wong & Law, 2002). Segundo o estudo de Siegling et al. (2014) é referido que as pessoas que integram posições de liderança ou gestão, tendem a ter um nível de Inteligência Emocional mais elevado em relação ao normal, destacando assim a importância da inteligência emocional no contexto organizacional. Neste seguimento, Barling et al. (2000) refere que os indivíduos com elevado nível de Inteligência Emocional são vistos pela sua equipa não apenas como chefes, mas também como líderes. Já para Côté e Miners (2006), a inteligência emocional é vista como um indicador robusto para o desempenho nas tarefas. Este conceito alinha-se com as conclusões de Mishra e Mohapatra (2010), que também sugerem que a inteligência emocional deve ser considerada como um dos elementos nos processos de recrutamento e seleção das organizações (Goleman, 1998; Mayer et al., 2000; Wong & Law, 2002).

Entre os pioneiros a explorar a inteligência emocional no contexto de projetos estão outros autores (Barry e du Plessis; 2007; Sunindijo et al., 2007).

No estudo de Barry e du Plessis (2007), a inteligência emocional é apresentada como um elemento crucial para os gestores de projetos, e destacam ainda que os gestores reconhecem esta grande importância. Por outro lado, Sunindijo et al. (2007) conduziram um estudo com Gestores de projeto, revelando que a inteligência emocional contribui de maneira positiva para as competências consideradas fundamentais na gestão de projetos, especificamente a comunicação e resolução de conflitos.

Mersino (2009) demonstra que, ao trabalhar com projetos, é praticamente impossível concluí-los sem experienciar emoções, pois os projetos são realizados por pessoas que possuem sentimentos.

O autor Davis (2011) conduziu uma investigação onde estabeleceu uma ligação entre o nível de inteligência emocional do Gestor de Projeto, especificamente o coeficiente de inteligência emocional, com quatro competências interpessoais específicas do gestor. Segundo o seu estudo, o autor constatou que o nível de inteligência emocional dos gestores de projetos está significativamente associado às competências interpessoais, assim como F. Zhang et al. (2013) evidenciam que as dimensões da inteligência emocional, de acordo com o modelo utilizado na sua investigação, se assemelham e se entrelaçam com as competências interpessoais dos mesmos.

N. Clarke (2010a) destaca a noção de que, embora os traços de personalidade possam ser relativamente estáveis, a inteligência emocional pode ser desenvolvida através de intervenções organizacionais, oferecendo um caminho para potenciar as capacidades e eficácia dos gestores de projeto. O autor refere que a inteligência emocional ressurgiu como foco crítico na gestão de projetos devido ao seu impacto em competências como comunicação, trabalho em equipa, gestão de conflitos e até liderança transformacional. A inteligência emocional é retratada como um fator chave para potenciar a eficácia e o sucesso do gestor de projeto, proporcionando um caminho para a melhoria das competências através de intervenções organizacionais.

Além disso, Obradovic et al. (2013) afirmam que, em ambientes de projetos, os gestores emocionalmente inteligentes são líderes e têm um efeito emocional positivo sobre o grupo. Estes gestores fazem com que os membros da equipa se sintam bem, confiantes, emocionalmente conectados entre si e solidários uns com os outros. Graças à empatia destes gestores, os membros da equipa sentem segurança, pertença, compreensão e apoio, o que ajuda a manter o otimismo e a autoconfiança em situações de mudança, incerteza e crise no projeto (El Khatib et al., 2021; Kundi, 2021).

A inteligência emocional permite ao gestor de projeto evitar pensamentos rígidos, estimulando a sua criatividade e ajudando-o a compreender a perspetiva dos *stakeholders*. Como os projetos são conduzidos por pessoas e não por máquinas, é essencial que os gestores se conheçam a si mesmos e aos outros para promover uma colaboração plena nas equipas.

Portanto, pode-se afirmar que o lado emocional está fortemente ligado ao estilo de liderança de um gestor de projetos (Mahmud, 2017). Pesquisas na área da IE indicam que esta qualidade acrescenta valor às competências de liderança dos gestores de projeto. A IE torna os líderes mais eficazes e bem-sucedidos, desempenhando um papel significativo em aspetos como motivação, comunicação, tomada de decisões, relações interpessoais e gestão de mudanças (Wagner, 2013). Além dos gestores de projeto, os membros das equipas, que enfrentam elevada pressão e stress, também reconhecem a importância de desenvolver a sua IE para superar os desafios diários. Segundo os autores Huang et al. (2018), indivíduos com níveis mais altos de IE são mais resilientes e obtêm melhores resultados sociais e profissionais. Estes autores também referem "A IE é uma habilidade que contribui para atitudes, comportamentos e resultados positivos".

Outros autores através do seu estudo (El Khatib et al., 2021; Q. Zhang & Hao, 2022a) destacam que a IE desempenha um papel significativo na gestão de projetos e no trabalho em equipa, enfatizando a necessidade de explorar formas de melhorar o desempenho das equipas em projetos. Referem ainda que a IE é essencial para que os gestores de projeto direcionem os membros da equipa de forma eficaz para os resultados desejados, numa perspetiva de equipa, indicando o seu impacto no sucesso global do projeto.

As evidências científicas apresentadas por Q. Zhang e Hao (2022c) mostram que a IE é considerada como um conhecimento crucial para uma gestão eficaz de projetos. Estes autores consideram que a gestão eficaz de projetos se caracteriza pela aplicação bem-sucedida de um mecanismo que envolve IE do gestor de projetos, no sucesso do projeto.

A IE na gestão de projetos é crucial para fomentar o trabalho em equipa, alinhar os objetivos do projeto, potenciar o envolvimento das equipas e, construir confiança e promover o bem-estar das partes interessadas, levando a melhores resultados do projeto (El Khatib et al., 2021; Q. Zhang & Hao, 2022c).

A inteligência emocional dos gestores de projeto influencia significativamente o sucesso do projeto, uma vez que a capacidade de compreender e gerir emoções não afeta só a relação com a equipa, mas também contribui para o desenvolvimento de relações sólidas com os *stakeholders*, melhora a comunicação entre todos os envolvidos. o que conseqüentemente, leva a projetos bem-sucedidos (M. Castro et al., 2022; N. Clarke, 2010a; Montenegro et al., 2021; Santo et al., 2021).

Segundo Q. Zhang e Hao (2022b), através do seu estudo em projetos de construção, revelam que há uma relação direta positiva entre a inteligência emocional de um gestor de projeto e a eficácia da equipa, consistente com pesquisas anteriores (Khosravi et al., 2020; Maqbool et al., 2017; Zhu et al., 2021).

Para gerir melhor os projetos e alcançar a eficácia, estudos recentes enfatizam uma liderança não-verbal, a inteligência emocional (Montenegro et al., 2021; Rezvani et al., 2016; Zhu et al., 2021), como a capacidade de perceber e expressar emoções, de compreender e utilizá-la, para promover o crescimento pessoal. Turner e Müller (2005) apontaram que a inteligência emocional pode ser a chave para melhorar o sucesso da carreira dos gestores de projeto como líderes, e os resultados dos projetos. Indivíduos com elevada inteligência emocional são capazes de tomar decisões informadas, lidar melhor com as exigências e pressões ambientais, lidar eficazmente com conflitos, comunicar de forma cativante e assertiva e fazer com que os outros se sintam melhor no seu ambiente de trabalho.

De acordo com a literatura, é possível aferir que existe uma correlação positiva entre a IE e o resultado do projeto (Montenegro et al., 2021; N. Clarke, 2010a; Rezvani et al., 2016; Santo et al., 2021).

A IE dos gestores de projeto está positivamente associada à satisfação no trabalho das equipas, uma vez que promove a empatia e a confiança, e conseqüentemente gera um ambiente propício para o trabalho em equipa (M. Castro et al., 2022; Rezvani et al., 2016). Os gestores emocionalmente inteligentes tendem a experienciar e expressar emoções positivamente através da regulação emocional, e ao terem emoções positivas podem influenciar efetivamente os comportamentos e atitudes das equipas, melhorando o seu desempenho e potenciar o *engagement* (Kundi, 2021; Peslak, 2005; Szczygieł & Mikolajczak, 2017).

A inteligência emocional foi identificada por Miguel et al. (2014) como uma das variáveis determinantes na gestão de projetos e vários são os autores que argumentam que pessoas com maior IE podem impactar positivamente tanto a equipa quanto a organização (Maqbool et al., 2017; Rezvani et al., 2016; L. Zhang et al., 2018).

Y. Zhang et al. (2023) afirma que níveis de inteligência emocional mais elevada, podem reduzir ações improdutivas e melhorar a satisfação no trabalho, e gestores de projeto devem ser conscientes da importância da inteligência emocional e do comprometimento com a capacidade de gestão e gestão de projetos, com sucesso (Cavaletti & Bizarrias, 2023).

Gestores de projeto com maior Inteligência Emocional demonstram comportamentos proativos e abertura à comunicação, e tendem a ter maior sucesso em projetos, do que aqueles com baixa IE (M. Castro et al., 2022).

Os estudos de outros autores revistos na literatura (N. Clarke, 2010a; Rezvani et al., 2016; santo et al., 2021) sugerem que as organizações devem investir no desenvolvimento das competências emocionais dos gestores de projeto e nas competências sociais de qualquer área que envolva trabalho interdisciplinar e/ou contacto com stakeholders, pois estas influenciam diretamente o sucesso dos projetos e a coesão das equipas. Recomendam a contratação de gestores com altos níveis de IE e a implementação de programas de formação focados em habilidades emocionais para melhorar o desempenho dos projetos e consequentemente apresentar benefícios significativos para as organizações.

A IE é de facto um fator crítico de sucesso dos projetos e uma competência vital para a gestão de projetos (El Khatib et al., 2021; Juris Binde et al., 2015).

2.5 Decisões na Gestão de Projetos

A tomada de decisões estratégicas abrange escolhas, como o desenvolvimento de novos produtos, a entrada em novos mercados (Ansoff, 1958), o posicionamento estratégico da organização perante diferentes mercados (Porter, 1985) e a seleção de projetos (Archer & Ghasemzadeh, 1999).

No que diz respeito à escolha de novos projetos, as organizações deparam-se frequentemente com a necessidade de decidir em que projetos deverão investir os seus recursos. Assim, a tarefa de selecionar, a partir de um conjunto de projetos, aqueles que melhor se alinham com os objetivos da organização, é uma decisão estratégica. Decisões estratégicas são aquelas que envolvem alocar recursos substanciais e que definem o caminho da organização, especialmente aquelas que determinam a escolha de novos projetos (Dean & Sharfman, 1996).

Após a revisão de N. Clarke (2010c) o autor identifica a falta de atenção às emoções na literatura de gestão de projetos e enfatiza o papel que as emoções desempenham na influência dos resultados do projeto.

A IE é crucial na gestão de projetos influenciando os processos de tomada de decisão e comportamentos dentro do projeto, uma vez que a IE dos gestores de projeto lhes permite perceber e reconhecer emoções tanto em si como nos outros, potenciando a sua capacidade de tomar decisões com base em pistas emocionais e dinâmicas interpessoais (N. Clarke, 2010c), sem que isso interfira nas qualidades do seu raciocínio (Teixeira et al., 2014).

N. Clarke (2010a) sugere que a consciência emocional influencia as decisões e comportamentos dos gestores de projetos, destacando a importância da inteligência emocional na formação da qualidade das relações interpessoais e dos resultados do projeto e que os resultados sugerem que a inteligência emocional é um aspeto crítico da tomada de decisão na gestão de projetos, destacando a sua importância em situações desafiadoras e na orientação ao sucesso do projeto, através de processos de tomada de decisão informados e emocionalmente conscientes e inteligentes.

As decisões mais relevantes na gestão de projetos incluem a aprovação de mudanças permitidas para a melhoria dos processos e a redução das perdas, o alinhamento das mudanças às estratégias da organização, a gestão das mudanças que ocorrem durante a execução do projeto e a consideração do impacto das mudanças nas partes interessadas e a avaliação de como estas têm impacto no valor económico da organização (Noro, 2013).

A inteligência emocional está relacionada com a tomada de decisões mais importantes na gestão de projetos, incluindo a alteração de âmbito, custo, tempo e até mesmo o abandono ou arranque do projeto (Teixeira et al., 2014).

O autor defende ainda que a influência da inteligência emocional na tomada de decisão na gestão de projetos, pode impactar diretamente o resultado final da organização, destacando a importância de considerar as emoções e o comportamento dos gestores ao tomar decisões, em projetos (Maqbool et al., 2017; Rezvani et al., 2016; L. Zhang et al., 2018; Q. Zhang et al., 2023). Portanto, a consciência emocional e a autorregulação emocional são competências relevantes da inteligência emocional que podem influenciar positivamente a tomada de decisões, contribuindo para o sucesso e eficácia na gestão de projetos.

As contribuições científicas dos autores M. Castro et al. (2022) revelam que indivíduos com maior IE estão mais propensos a compreender as suas próprias emoções e as dos outros, o que conseqüentemente conduz a tomada de decisões mais informadas e empáticas, tomar decisões proativas e comunicar eficazmente com os membros da equipa e em última instância

melhorar os resultados do projeto através da sua abordagem de tomada de decisão emocionalmente inteligente.

A inteligência emocional é um dos principais fatores para a tomada de decisões de gestão que aumentam a eficácia organizacional, o lucro e a rentabilidade dos investimentos no seu desenvolvimento. Isto é particularmente relevante em situações de risco e incerteza, às quais qualquer organização no atual ambiente empresarial está inevitavelmente exposta (Nadiia & Sergey, 2018).

A inteligência emocional influencia a tomada de decisões na gestão de projetos ao permitir que os gestores percebam e controlem as suas emoções e entendam as emoções dos outros, sem prejudicar o raciocínio. Competências como a autorregulação emocional e a empatia são cruciais para um processo de decisão equilibrado e eficaz. A consciência social, que envolve perceber e reagir às emoções dos outros, também é essencial. Estas habilidades são fundamentais na gestão de projetos, onde mudanças e impactos nos *stakeholders* são frequentes (Cavaletti & Bizarrias, 2023; Teixeira et al., 2014).

A Inteligência emocional desempenha um papel crucial na influência das decisões dos gestores, e gestão das próprias emoções assim como as dos outros, influencia significativamente a forma como os gestores tomam decisões, uma vez que gestores com elevada IE apresentam decisões mais eficazes e adaptativas (El Khatib et al., 2021; Kundi, 2021).

Kundi (2021), a partir dos seus estudos que, a IE é um fator chave na determinação das decisões, principalmente em ambientes de trabalho complexos com elevados níveis de stress e interações digitais.

De acordo com todos estes investigadores, é de ressaltar a importância de desenvolver e promover a inteligência emocional entre os gestores e líderes de projetos, a fim de melhorar a qualidade das decisões tomadas e garantir o sucesso dos projetos e das organizações como um todo.

2.6 Escalas de Avaliação de Inteligência Emocional

De acordo com a literatura existem várias escalas apropriadas para medir a IE, através de questionários, que também podem ser adaptados para entrevistas.

De acordo com Tapia (2001) existem inúmeras escalas de medição que ajudam a avaliar a influência da inteligência emocional no dia a dia das pessoas, sendo que o contexto de estudo pode ser determinante na escolha da mesma.

Ao longo da literatura, tornou-se evidente que existem várias escalas validadas capazes de medir a IE, tendo algumas uma influência mais significativa do que outras (K. V. Petrides, 2010).

Existem várias escalas de medição que podem ajudar a avaliar a influência da IE no cotidiano das pessoas, no entanto, o contexto do estudo pode ser determinante na seleção da escala. Assim, foi necessário restringir as opções à medida que iam surgindo durante a revisão da literatura e estudar apenas algumas delas, dada a vasta oferta disponível.

Durante a revisão da literatura, ficou claro que algumas escalas têm mais influência que outras, devido à frequência com que são mencionadas. Para fazer uma pré-seleção das escalas, foram identificadas aquelas que despertaram maior interesse, seja pela sua forte presença em artigos indexados e de quartis elevados, ou por estarem associadas a autores de referência na área da IE, conferindo assim uma credibilidade inicial à seleção realizada.

Optou-se por dar maior ênfase nas escalas baseadas em características, uma vez que, de acordo com Teixeira et al. (2014) as competências da inteligência emocional mais relevantes no processo de tomada de decisão, destacam-se pela autorregulação emocional, que permite ao gestor controlar suas emoções e reações, a empatia, que possibilita compreender as emoções dos outros e a consciência social, que envolve a capacidade de perceber e reagir às emoções dos outros.

Assim, podemos garantir a relevância para este contexto, tendo em conta que teremos uma maior abrangência e profundidade na avaliação e contextualização individual dos gestores, ao considerar as características emocionais dos mesmos, e desta forma poderemos avaliar como essas características interferem no processo de tomada de decisões.

Destacam-se desta forma, quatro escalas de medição da Inteligência Emocional baseadas em características, verificadas na literatura (Tapia, 2001):

- ***Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i)***

Esta escala desenvolvida por Bar-on (1997) é utilizada para medir a inteligência emocional baseada em características. Salovey et al. (1995) destacam a sua validade preditiva em áreas como saúde mental, vida profissional e satisfação conjugal. Esta

escala é composta por 133 itens e 15 subescalas, organizadas em torno de cinco fatores principais: intrapessoal, interpessoal, adaptação, gestão do stress e humor geral (Craparo et al., 2018). Estes cinco fatores principais mostram que a EQ-i é fortemente baseada no modelo de inteligência emocional proposto por Bar-on (1997), embora este seja considerado um modelo misto, e não estritamente baseado em características.

- ***Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)***

A TEIQue foca-se principalmente na inteligência emocional baseada em características. É composta por 153 itens e 15 subescalas, semelhante à escala EQ-i, e abrange quatro fatores: bem-estar, autocontrolo, emotividade e habilidades sociais (K. Petrides & Furnham, 2001). Estes quatro fatores demonstram claramente que a TEIQue se baseia no modelo de inteligência emocional proposto pelos próprios criadores da escala. A validade preditiva desta escala abrange áreas como saúde mental, adaptação a diferentes estilos, stress no trabalho e desempenho profissional (K. Petrides & Furnham, 2001).

- ***Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP)***

Esta escala foca-se na predição da auto-monitorização e empatia, sendo concebido para medir a inteligência emocional de indivíduos em grupos de trabalho. Esta escala consiste em 27 itens divididos em duas dimensões: intrapessoal e interpessoal (K. Petrides & Furnham, 2001). A aplicação desta escala visa corroborar os resultados de pesquisas anteriores que demonstram que indivíduos com elevada inteligência emocional tendem a formar equipas de trabalho com melhor desempenho comparativamente a equipas com indivíduos de menor inteligência emocional.

- ***Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)***

A Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (2002) é eficaz para fornecer dados sobre desempenho e satisfação no trabalho, pois essas são as suas validades preditivas. Estes autores desenvolveram uma escala com 16 itens distribuídos por

quatro dimensões: avaliação das próprias emoções, reconhecimento das emoções dos outros, regulação das próprias emoções e regulação emocional (K. Petrides & Furnham, 2001). De acordo com os autores, estas quatro dimensões reificam a IE como um constructo multidimensional que remete para a aptidão do indivíduo em compreender as suas emoções e as dos outros, regular as suas próprias emoções e direcioná-las para facilitar condutas comportamentais produtivas.

De entre as 4 escalas apresentadas, optamos por escolher a escala **Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)** (anexo 1), versão portuguesa (Rodrigues et al., 2011). A credibilidade da escala já foi determinada no momento de pré-seleção, e dela podemos destacar o facto de uma escala amplamente reconhecida e validada na literatura científica (Acosta-Prado et al., 2022; Carvalho et al., 2016; Iliceto & Fino, 2017; Law et al., 2007; Libbrecht et al., 2014; Luong et al., 2021; Rodrigues et al., 2011; Wong & Law, 2002).

Não se optou por nenhuma das outras escalas apresentadas, devido às suas grandes dimensões ou por não serem gratuitas.

O *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i)* dedica grande parte da sua avaliação à autoperceção, o que pode levar à distorção dos resultados, pois os indivíduos tendem a avaliar-se de forma mais positiva do que realmente são.

O TEIQue foca-se em traços de personalidade relacionados à IE, ignorando outros aspetos importantes da inteligência emocional, como habilidades e comportamentos.

O WEIP avalia apenas a IE em contextos de equipa, o que pode levar a ignorar a inteligência emocional individual.

A WLEIS foi desenvolvida especificamente para captar aspetos práticos e aplicáveis da inteligência emocional no contexto organizacional, o que a torna particularmente adequada para estudos focados em ambientes de trabalho e gestão de projetos (Rodrigues et al., 2011; Wong & Law, 2002). Além disso, a simplicidade e clareza dos itens da WLEIS facilitam a sua aplicação em entrevistas semiestruturadas, o facto de ser relativamente curto devido apenas aos 16 itens, foi concebido para aplicar na população ativa e de administração livre, o que permite aos entrevistados expressar-se de forma aberta e refletida (Luong et al., 2021).

A WLEIS foi desenvolvida especificamente para captar aspectos práticos e aplicáveis da inteligência emocional no contexto organizacional, o que a torna particularmente adequada para estudos focados em ambientes de trabalho e gestão de projetos. Além disso, a simplicidade e clareza dos itens da WLEIS facilitam a sua aplicação em entrevistas semiestruturadas, permitindo aos entrevistados expressar-se de forma aberta e refletida.

Dada a relevância dos pontos abordados pela WLEIS para o objetivo principal da investigação – que é analisar a relação entre a inteligência emocional dos gestores e as suas decisões na gestão de projetos – esta escala proporciona um instrumento robusto e fiável para a recolha de dados. A escolha da WLEIS é, portanto, justificada pela sua pertinência, validade e aplicabilidade no contexto específico da presente investigação, de acordo com os seguintes fatores:

- Foco de Medição da Escala:

A WLEIS concentra-se em medir dimensões essenciais da inteligência emocional que são diretamente relevantes para a gestão de projetos. As suas quatro dimensões — avaliação das próprias emoções, reconhecimento das emoções dos outros, regulação das próprias emoções e regulação emocional — são fundamentais para compreender como a inteligência emocional pode influenciar as decisões dos gestores e, conseqüentemente, o sucesso dos projetos. Esta especificidade torna a WLEIS uma ferramenta eficaz para capturar as nuances da inteligência emocional no contexto da gestão de projetos.

- Contextualização das Questões:

As questões da WLEIS são contextualizadas de maneira a permitir uma fácil adaptação ao ambiente profissional, especialmente em cenários de gestão de projetos. Esta escala é estruturada de forma a ser compreensível e aplicável a indivíduos em diferentes níveis organizacionais, garantindo que as respostas sejam refletivas das experiências e percepções reais dos gestores sobre a sua própria inteligência emocional e a dos outros.

- Objetivo e Questão de Investigação:

O objetivo da investigação é explorar a relação entre a inteligência emocional dos gestores e as decisões na gestão de projetos. A WLEIS, com a sua validação robusta e aplicação prática, permite uma avaliação precisa das competências emocionais dos gestores, alinhando-se perfeitamente com a questão de investigação. A capacidade da escala de fornecer dados empíricos sobre a influência da inteligência emocional no desempenho e na tomada de decisões justifica ainda mais a sua seleção.

- Acessibilidade:

A WLEIS é amplamente reconhecida e utilizada em estudos de inteligência emocional, o que facilita o acesso a dados comparativos e a literatura relevante. A estrutura da escala, com apenas 16 itens, permite uma aplicação eficiente e pouco demorada, tornando-a acessível e prática para os entrevistados. Esta acessibilidade garante uma alta taxa de resposta e a qualidade dos dados coletados.

É de referir que esta escala é originalmente uma ferramenta quantitativa, no entanto, a escala foi readaptada para um guião de entrevistas semiestruturadas. Esta alteração justifica-se pela melhor adequação ao contexto de investigação, a profundidade das respostas obtidas e a relevância dos dados para os objetivos do estudo.

A investigação está focada em explorar a relação entre a inteligência emocional dos gestores e as decisões na gestão de projetos. Utilizar entrevistas semiestruturadas permite uma abordagem mais flexível e personalizada, adaptando-se melhor ao ambiente específico da organização e aos participantes, capturando assim nuances e contextos que podem ser perdidos em questionários padronizados.

As entrevistas semiestruturadas permitem uma exploração mais aprofundada das perceções e experiências dos gestores. Enquanto o questionário WLEIS fornece uma medida quantitativa das dimensões da inteligência emocional, a abordagem qualitativa permite que os entrevistados expliquem e exemplifiquem suas respostas, proporcionando uma compreensão mais rica e detalhada das suas habilidades emocionais e de como estas influenciam a tomada de decisões.

Os objetivos da investigação requerem não apenas a quantificação da inteligência emocional, mas também a compreensão dos processos e contextos em que as decisões são tomadas. As entrevistas semiestruturadas permitem que os participantes discutam situações específicas, fornecendo dados contextuais que podem ser analisados para identificar padrões e contributos sobre a aplicação da inteligência emocional na gestão de projetos.

A natureza semiestruturada das entrevistas permite que novas áreas de interesse emergem durante a entrevista, algo que um questionário fechado não permite. Isto é particularmente útil neste estudo exploratório, onde a flexibilidade para seguir tópicos inesperados pode levar a descobertas significativas.

As entrevistas semiestruturadas podem aumentar o *engagement* dos entrevistados, permitindo que eles se sintam mais compreendidos.

3. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação

Devido ao crescente impacto que a Gestão de Projetos tem tido nas organizações, torna-se cada vez mais crucial entender como a inteligência emocional dos gestores pode influenciar a eficácia na tomada de decisões, melhorando assim os resultados e o sucesso dos projetos.

O objetivo principal desta dissertação consiste em explorar e analisar a relação intrínseca entre a inteligência emocional dos gestores e as decisões tomadas no âmbito da gestão de projetos.

Para alcançar este ambicioso objetivo, é necessário explorar várias áreas, como a gestão de projetos de forma geral, o sucesso dos projetos, e aprofundar a componente da inteligência emocional com um foco especial na gestão de projetos e nas decisões tomadas pelos gestores.

Em consonância com o objetivo principal, foram também definidos objetivos específicos que se pretendem atingir, nomeadamente:

- **Revisão da Literatura sobre Inteligência Emocional na Gestão de Projetos:** realizar uma revisão da literatura existente sobre a inteligência emocional, destacando seu papel na gestão de projetos. Agrupar a temática por conceitos, práticas e estudos que evidenciem a importância da inteligência emocional nas decisões de gestão.
- **Análise Empírica da Influência da Inteligência Emocional nas Escolhas Estratégicas:** conduzir uma análise empírica para compreender de que forma o domínio das emoções, tanto a nível pessoal como na gestão da equipa, impacta as escolhas estratégicas na gestão de projetos. Recolher dados relevantes para fundamentar a correlação entre inteligência emocional e decisões estratégicas.
- **Avaliação dos Resultados da Inteligência Emocional na Tomada de Decisões:** analisar os resultados obtidos, destacando a eficácia da inteligência emocional na tomada de decisões. Avaliar tanto os aspetos positivos quanto os desafios enfrentados, proporcionando uma compreensão aprofundada da influência da inteligência emocional na gestão de projetos.
- **Desenvolvimento de Recomendações para a Incorporação da Inteligência Emocional:** com base nos resultados da pesquisa, propor recomendações práticas para a

incorporação da inteligência emocional na formação de gestores de projetos. Fornecer contributos para o desenvolvimento de práticas mais eficazes na gestão de projetos.

De modo a dar resposta a estes objetivos propõe-se as seguintes questões de investigação, as quais este trabalho preconiza responder:

- **Questão de Investigação 1 (Q1):** Qual a influência da inteligência emocional no resultado da gestão de projetos?
- **Questão de Investigação 2 (Q2):** Os aspetos críticos dos projetos são influenciados pelo estado emocional do gestor?

Uma questão de investigação deve ser clara, objetiva, singular e concreta, além de despertar interesse e ter a intenção de compreender melhor os fenómenos estudados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

As questões de investigação também definidas como a identificação do problema, e devem enquadrar-se com os objetivos enunciados para a dissertação, o que se verifica neste caso, e é possível confirmar que os objetivos e as questões de investigação estão alinhados para conseguirmos progredir na pesquisa.

4. Metodologia

A metodologia de investigação utilizada incluiu várias fases ao longo do desenvolvimento da investigação, de forma a atingir os objetivos definidos. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica abrangente, que incluiu livros, dissertações de mestrado e artigos científicos. Estes documentos abordavam a problemática da inteligência emocional, o sucesso de projetos em geral, a gestão de projetos e a tomada de decisão. Em seguida, foram formalizadas as questões de investigação que foram apresentadas na secção anterior. Por último, desenvolveu-se uma investigação de natureza qualitativa, através da realização de entrevistas. O estudo foi aplicado a profissionais cuja função predomina a área de gestão de projetos.

4.1 Formulação da proposta do Modelo de Investigação

O modelo de investigação apresentado na figura 3 propõe mostrar como as variáveis em estudo se ligam umas com as outras.



Figura 3: Proposta de um Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração Própria

O modelo de investigação pressupõe que a inteligência emocional dos gestores, não apenas influencia as decisões que tomam sobre os aspectos críticos (Q2), mas também tem impacto direto no resultado dos projetos (Q1).

Após uma extensa pesquisa sobre as noções, definições e enquadramento da inteligência emocional e da gestão de projetos, bem como das temáticas relacionadas com estes conceitos, foi possível adquirir um conhecimento sólido sobre o tema desta dissertação. Com isso, foram construídas as bases necessárias para formular a proposta do modelo de investigação, representado na figura 3. O modelo proposto resultou de um aprofundado exercício de revisão da literatura, com foco nas questões de investigação e objetivos.

Q1: Qual a influência da inteligência emocional no resultado da gestão de projetos?

O modelo sugere que a IE exerce um efeito positivo e significativo nos resultados dos projetos. A primeira questão relaciona-se com o construto da Inteligência Emocional e o aumento constante de conhecimento sobre esta temática, que se revela como uma importante ferramenta a ser usada pelos gestores de projeto, durante as várias fases do ciclo de vida de um projeto (Luong et al., 2021).

A IE é de facto um fator crítico de sucesso dos projetos e uma competência vital para a gestão de projetos (Juris Binde et al., 2015; Kundi, 2021; Luong et al., 2021).

Com o crescente interesse pelo tema, justificado pelas considerações já exploradas e pela literatura, espera-se que a importância da IE e a sua aplicação focada nos resultados sejam cada vez mais evidentes durante o desenvolvimento dos projetos.

De acordo com Maqbool et al. (2017) as capacidades de Inteligência Emocional têm uma grande contribuição para o sucesso de um projeto.

Q2: Os aspetos críticos dos projetos são influenciados pelo estado emocional do gestor?

Durante o ciclo de vida de um projeto, é necessário tomar muitas decisões. Esta questão de investigação aborda concretamente a tomada de decisão sobre os aspetos críticos e a influência da inteligência emocional nesse processo. Tomar decisões é inevitável, e as decisões finais muitas vezes são da responsabilidade do gestor de projeto (Rezvani & Khosravi, 2019).

Uma boa tomada de decisão, tanto em projetos de grande como de pequena escala, requer um conhecimento abrangente sobre o tema em questão e uma comunicação eficaz entre os

envolvidos. Um ambiente saudável dentro da equipa pode também ser uma condição importante para que isso aconteça. A literatura reconhece a inteligência emocional como um fator decisivo na tomada de decisão, afirmando que a inteligência emocional demonstrada pelos membros da equipa do projeto, em projetos de grande escala, é certamente uma habilidade crítica que apoia a comunicação eficaz, a melhor tomada de decisão e o desenvolvimento de relacionamentos eficazes e de alta qualidade, levando a um alto desempenho (Rezvani et al., 2018).

O modelo de investigação, em conjunto com a metodologia proposta, pode contribuir para fornecer respostas abrangentes e robustas às questões de investigação. A pesquisa poderá identificar a influência da IE nos resultados dos projetos, além de analisar como o estado emocional dos gestores impacta as decisões sobre os aspetos críticos dos projetos.

O modelo de investigação apresentado, amparado por uma base teórica sólida, pela abrangência dos elementos, pela clareza das questões de investigação, pela adequação da metodologia e pelo potencial para respostas abrangentes e relevantes para a prática, demonstra ser uma ferramenta poderosa para explorar a relação entre a inteligência emocional dos gestores de projetos e os resultados dos projetos. Através da investigação e da análise crítica dos resultados, este estudo tem o potencial de contribuir significativamente para a área de gestão de projetos e para a melhoria das práticas de gestão em diferentes organizações.

4.2 Tipo de Estudo

Por forma a atingir os objetivos propostos e responder às perguntas de investigação, preconiza-se a adoção da seguinte metodologias e métodos de investigação.

De modo a alcançar uma definição da metodologia mais organizada e eficaz, é importante definir as várias etapas do processo de investigação.

Para isso, é utilizada a filosofia de investigação *Research Onion* (Saunders et al., 2019), apresentada na figura que se segue.

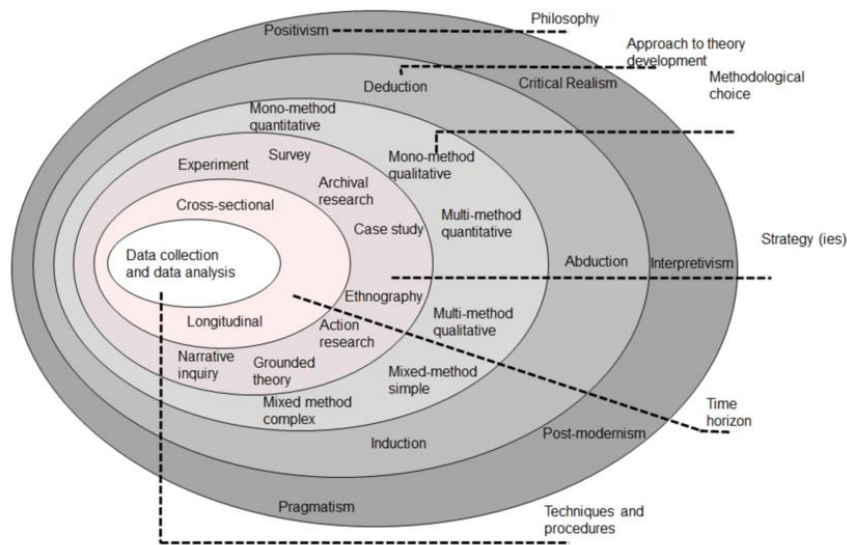


Figura 4: Filosofia de Investigação *Research Onion*

Fonte: Saunders et al. (2019)

A presente investigação tem como filosofia de pesquisa a epistemologia interpretativa, pois enfatiza a subjetividade da experiência humana e salienta a importante missão do investigador, que visa dar sentido a uma situação, analisando dados em bruto até atingir um padrão geral, sem impor pressupostos pré-existentes (Patton, 1987).

A abordagem de investigação será pelo método indutivo, através do qual usando dados individuais retirados da amostra selecionada, será possível listar conclusões gerais. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), o método indutivo é uma técnica através da qual, utilizando dados particulares com peso suficiente, conseguimos inferir conclusões universais. Posto isto, são identificadas três fases fundamentais de investigação: a observação dos factos, a correlação dos fenómenos e a generalização da informação obtida.

No que concerne à estratégia de pesquisa, que permite a obtenção de respostas às questões de investigação, de modo a atingir-se os seus objetivos, esta investigação tem como metodologia entrevistas, que tem como foco principal a melhoria de práticas dentro do contexto estudado. É uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo particular

dentro do seu contexto real, sendo assim um estudo exploratório analisado dentro de uma empresa como um caso particular a ser evidenciado. Segundo Cassel e Symon (2004), o objetivo de estudos de caso é tornar claras as questões em análise, num contexto específico. Yin (2013) defende que os casos de estudo devem ter um esboço claro elaborado anteriormente à recolha de dados, no qual devem ser constatadas as questões de investigação, a unidade análise, ligações entre dados e interpretação de dados. Por outro lado, o estudo de caso pode gerar a impossibilidade de generalizar as conclusões sendo da responsabilidade do leitor decidir se estas podem ou não, ser aplicadas a um contexto genérico, e cabe ao investigador expor explicitamente o contexto no qual a investigação é desenvolvida (Morrow, 2005). Neste particular contexto não temos um estudo de caso puro, pois não temos uma análise combinada de metodologias e dados que nos permita analisar o caso em particular da organização, mas sim a utilização de entrevistas como metodologia que nos permitirá aferir as nossas questões de investigação aplicadas ao caso particular da Empresa onde foram realizadas as entrevistas e sobre o qual incidiu o estudo.

É de referir que outros autores (Filho et al., 2014; Porto et al., 2017; Silva et al., 2023) nas suas investigações, com características semelhantes, utilizaram a mesma metodologia, pelo que se aplicará no presente estudo.

Foi formalmente feito um pedido de autorização, para execução da presente investigação e recolha de dados, ao presidente do conselho de administração da organização, através de carta, na qual foram descritos os objetivos do estudo (Apêndice III). Para além disso, foi redigido um consentimento Informado, assinado por cada participante, disponibilizado no Apêndice IV.

Neste sentido, realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos gestores de projeto da empresa. Uma entrevista consiste numa forma de comunicação verbal que tem como objetivo recolher dados relacionados com as questões de investigação (Noro, 2013). A utilização deste método facilita a compreensão da experiência dos participantes, tendo em conta que permite uma maior flexibilidade. Contribui ainda para que haja um maior entendimento mútuo, pois é permitido ao entrevistador reformular ou simplificar questões que possam não ter sido bem entendidas (Dörnyei, 2007). Tendo em conta que o recurso a entrevistas, dada a sua natureza, permite que os dados sejam gravados e revisitados várias vezes, possibilita a que, as conclusões produzidas sejam mais precisas (Berg & Lune, 2019). Supletivamente, Robson (2002) defende que a execução de entrevistas pode consumir muito tempo do estudo. Por

estas razões a dificuldade em obter dados válidos e fiáveis torna-se mais evidente com este método (Dörnyei, 2007). Assim, Alshenqeeti (2014) afirma que os investigadores deverão recorrer a técnicas de forma a auxiliar a manter a validade e fiabilidade das entrevistas.

No que corresponde à escolha do método, a investigação seguirá uma abordagem monométodo, correspondente ao método qualitativo. Cohen, Duberley e Malloy (2004) defendem que uma das vantagens da metodologia qualitativa é que aborda os pontos de vista dos participantes. Assim, optar-se-á por esta metodologia, aproveitando o facto de nos ser permitido lidar diretamente com os gestores da empresa.

Ainda por referir que o horizonte de tempo da investigação é transversal, visto que a recolha de dados será realizada a um único ponto no tempo.

4.3 Caracterização da Empresa

A empresa sobre o qual incidiu o estudo, por questões de confidencialidade não será identificada e será tratada como a Empresa A, como o sujeito desta investigação. Trata-se de uma concessionária de autoestradas situada no Norte do país, com mais de 20 anos de experiência, mais de 700 colaboradores distribuídos por várias áreas de atuação, com um número significativo de concessões.

É uma entidade de referência no mercado em que atua, detendo participações maioritárias em 6 concessões portuguesas, promovendo uma atuação integrada nos serviços que presta. Vocacionada para a gestão de ativos e para a prestação de serviços de cobrança de portagens e de operação e manutenção de infraestruturas rodoviárias, é reconhecida pela sua capacidade de inovação e eficiência operacional.

A missão da empresa é promover eficiência, inovação e sustentabilidade na operação e manutenção de infraestruturas de mobilidade rodoviária, garantindo a conveniência para os clientes, o desenvolvimento dos colaboradores e a criação de valor. A Direção de Sistemas de Informação (DSI) é uma das áreas transversais essenciais para a atividade da Empresa. A DSI tem como objetivo gerir os sistemas de informação de forma eficiente e boas práticas, promovendo a boa utilização e a inovação tecnológica.

4.4 População e Amostra

De acordo com Hair et al. (2005), a população-alvo de uma investigação refere-se ao grupo de objetos e elementos que são pertinentes para atingir o objetivo da pesquisa. Por sua vez, a amostra, segundo Malhotra (2010), é constituída pela representação dos elementos da população-alvo escolhidos para análise.

A amostra deste estudo consiste em 12 participantes, colaboradores da área de sistemas de informação da Empresa A. A descrição mais detalhada dos entrevistados encontra-se no Apêndice V. Cada entrevistado encontra-se designado pela letra E (Entrevistado) seguida de um número, de forma a manter o anonimato e devido à proteção de dados, não foi especificada a equipa de trabalho, nem a identidade de cada um.

Para esta seleção, optou-se por uma amostragem, na qual apenas foram escolhidos os colaboradores cujas profissões predominam na área de gestão de projetos e desenvolvimento de projetos e que se encaixavam nos critérios de pesquisa, ou seja, a amostra selecionada apenas contou com Gestores de Projeto da "Direção de Sistemas de Informação" (DSI) da organização, sendo estes de diferentes setores, níveis hierárquicos, antiguidade e escolaridade.

Esta escolha deveu-se primeiramente, à relevância do contexto, uma vez que os projetos nesta área são altamente complexos e dinâmicos, tornando a gestão emocional crucial para o tomar decisões. Além disso, os gestores da DSI possuem uma especialização diretamente alinhada com o foco da pesquisa, oferecendo uma perspetiva apropriada sobre a influência da inteligência emocional.

Deu-se foco numa única direção, o que mantém a homogeneidade do contexto, facilitando a identificação e avaliação da influência da inteligência emocional. A DSI tem um impacto estratégico na organização, sendo responsável por projetos essenciais para a eficiência e inovação tecnológica. Por fim, e não menos importante, a proximidade, a acessibilidade e disponibilidade dos gestores tornam a recolha de dados viável e prática.

Quando o método de entrevistas é aplicado, o valor da amostra pode ser definido como 12, uma vez que é o número inicial de participantes recomendado para atingir a saturação com uma população homogênea (Guest et al., 2006; M. Hennink & Kaiser, 2022). Assim, a amostra foi decidida levando em consideração que a saturação num estudo qualitativo é um ponto onde os temas emergentes da pesquisa são suficientemente desenvolvidos, para que a

realização de mais entrevistas não forneça novos contributos que alterem esses temas (Guest et al., 2006). Além disso, o conceito de saturação pode ser uma análise mais aprofundada em formas de saturação, especificamente “saturação temática”, onde não surgem novos temas dos dados recolhidos (M. M. Hennink et al., 2017).

Todavia, é de referir que este tipo de seleção pode ser propenso a parcialidades dos investigadores e pode enviesar a representatividade da população (Berndt, 2020).

Até ao momento do estudo, a DSI contava com 95 colaboradores, sendo que a amostra representa cerca de 13% da população. A recolha de dados ocorreu entre os dias 1 de abril e 10 de maio de 2024.

Durante a recolha de informação através de entrevistas houve a necessidade de as gravar, com consentimento dos entrevistados, de forma a garantir que se conseguiria recolher o máximo de informação possível e manter a fidelidade dos discursos.

Trata-se de garantir que este método nada tem a ver com troca de pontos de vista, mas sim com a retenção das experiências, opiniões e pensamentos de cada entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 1998).

4.5 Recolha e tratamento de dados

Foi decidido que a recolha de dados seria realizada através de entrevistas semiestruturadas e individuais, utilizando um guião comum para todos os entrevistados, permitindo-lhes a liberdade de explorar as questões apresentadas. Diferente dos inquéritos, as entrevistas permitem obter mais detalhes nas respostas, pois os entrevistados tendem a explorar as questões, dando a sua opinião e fundamentando o seu ponto de vista. Assim, as entrevistas proporcionam elementos de reflexão muito ricos e relevantes (Quivy & Campenhoudt, 1998). A técnica de recolha de dados pode ser fundamental para garantir o sucesso do estudo, devendo, portanto, ser apropriada e sistemática na recolha de evidências.

Para a criação do guião da entrevista, a escala utilizada para aferir a IE dos gestores (questões 1 a 16), foi a escala utilizada no artigo do autor Rodrigues et al. (2011).

De acordo com a escala utilizada pelo autor Rodrigues et al. (2011), onde os dados foram tratados através da escala de *likert* de cinco pontos, onde 1 significa “Discordo Fortemente” e

5 "Concordo Fortemente", definiu-se a seguinte métrica para analisar os dados das respostas dos entrevistados, sendo que, 1 é aplicado a respostas como "Nunca" e 5 a respostas como "sim", "Sempre" "consigo":

- 1 - "Nunca"
- 2 - "Quase nunca" "raramente"
- 3 - "Mais ou menos" ou "nem sempre"
- 4 - "Quase sempre", "acho que sim", "na maioria das vezes"
- 5 - "sim", "Sempre" "consigo"

Para as restantes questões teve-se em consideração a pesquisa bibliográfica realizada e formularam-se as questões (17 a 24).

A tabela 3 que se segue, apresenta a relação de cada questão do guião da entrevista a cada questão de investigação (QI), bem como a análise feita para interpretar cada uma das delas. Adicionalmente referimos os autores cujos estudos sustentam cada questão formulada.

QI	Análise	Guião Entrevista	Autores
1	Métrica definida	1- Consegue geralmente identificar as razões dos seus sentimentos?	(Rodrigues, Nuno; Rebelo, Teresa; Coelho, João Vasco., 2011)
1		2- Consegue compreender bem as suas emoções?	
1		3- Compreende verdadeiramente o que sente?	
1		4- É fácil para si reconhecer quando está contente ou não?	
1		5- Reconhece as emoções dos seus amigos através do seu comportamento?	
1		6- Considera-se um bom observador das emoções dos outros?	

1		7- Tende a ser sensível aos sentimentos e emoções dos outros?	
1		8- Compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam?	
1		9- Costuma estabelecer metas para si mesmo e tenta dar o seu melhor para as alcançar?	
1		10- É habitual para si reconhecer a sua competência pessoal?	
1		11- Considera-se uma pessoa que se motiva facilmente?	
1		12- Encoraja-se sempre a dar o seu melhor?	
1		13- Acha-se capaz de controlar o seu temperamento e consegue lidar com as dificuldades de forma racional?	
1		14- Consegue controlar bem a suas emoções?	
1		15- Sente-se capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado?	
1		16 - Possui um bom controlo das suas emoções?	
1	CHD - classificação Hierárquica Descendente	17 – Como descreveria o processo de tomada de decisões na gestão de projetos tendo em conta a sua experiência profissional?	(Cavaletti & Bizarrias, 2023; Clarke, 2010a, 2010b; El Khatib et al., 2021; Kundi, 2021; M. Castro et al., 2022; Maqbool et al., 2017; Nadiia & Sergey, 2018; Noro, 2013; Obradovic et al., 2013; Rezvani et al., 2016; Teixeira et al., 2014; Q. Zhang & Hao, 2022a, 2022c; Q. Zhang et al., 2023; L. Zhang et al., 2018)
1		18 – Pode fornecer exemplos de decisões, que considera significativas, que tomou no decurso da gestão de algum projeto em concreto?	
1		19 – Como considera que a inteligência emocional dos gestores de projetos pode	

		influenciar o sucesso das decisões em projetos?	
1		20 – Na sua opinião, de que forma a capacidade de compreender e controlar as emoções afeta a qualidade das decisões tomadas durante a gestão de um projeto?	
2	Análise de Similitude	21 – Quais são, na sua opinião, os aspetos mais críticos ao longo do ciclo de vida de um projeto?	(Alves et al., 2013; Project Management Institute, 2017, 2022; Vezzoni et al., 2013; Wu et al., 2017)
2		22 – Pode partilhar exemplos de desafios concretos que enfrentou nas diferentes fases do ciclo de vida de um projeto?	
2		23 – Como acha que o estado emocional dos gestores pode influenciar as decisões relacionadas a esses aspetos críticos?	(A. Clarke, 1999; Barling et al., 2000; Barry & du Plessis, 2007; M. Castro et al., 2022; N. Clarke, 2010b, 2010c; Côté & Miners, 2006; El Khatib et al., 2021; Kundi, 2021; Maqbool et al., 2017; Mishra & Mohapatra, 2010; Montenegro et al., 2021; Rubin et al., 2005; Siegling et al., 2014; Turner & Müller, 2005; Wong & Law, 2002; Q. Zhang & Hao, 2022a, 2022c; Y. Zhang et al., 2023)
1	CHD - classificação Hierárquica Descendente	24 – Acredita que a inteligência emocional pode contribuir para lidar melhor com os desafios que identificou relacionados com ciclo de vida de um projeto?	

Tabela 3: Síntese da Metodologia de Investigação

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise apresentada na Tabela 3, podemos observar uma correlação clara e fundamentada entre as questões de investigação, o guião das entrevistas e a literatura existente. Esta estrutura metodológica assegura que as questões formuladas são abrangentes

e coerentes com os objetivos do estudo, permitindo uma análise fundamentada. A tabela destaca a base teórica que sustenta cada questão de investigação, reforçando a validade e a relevância das questões formuladas no contexto da pesquisa. Assim, esta abordagem garante uma investigação alinhada com os principais conceitos discutidos na literatura, proporcionando uma compreensão aprofundada sobre a temática em estudo.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta secção serão apresentados os resultados relativos à aplicação dos métodos de investigação selecionados, baseados nas entrevistas, sendo efetuada a respetiva discussão dos mesmos.

No que concerne à análise dos participantes, como mencionado anteriormente, todos pertencem à DSI da empresa. Dos 12 participantes, 4 ocupam cargos de coordenação, 4 técnicos sénior, 3 técnicos especializados e 1 técnico. Agregaram-se também os dados demográficos de cada entrevistado, identificando o género de cada um: F-Feminino e M-Masculino, sendo que 10 são do sexo masculino e 2 feminino.

Adicionalmente, 11 dos entrevistados encontram-se empregados na empresa há 3 anos ou mais. Relativamente ao nível de formação, 1 detém o grau de mestre, 9 são licenciados e 2 apresentam nível de escolaridade até ao 12º ano.

No que diz respeito à avaliação do nível de inteligência emocional dos entrevistados (apêndice II), fez-se a média de cada grupo de questões, ou seja, "avaliação das próprias emoções" (questões 1 a 4), "avaliação das emoções dos outros" (questões 5 a 8), "uso das emoções" (questões 9 a 12) e "regulação das emoções" (questões 13 a 16). Posteriormente a média dos quatro grupos, para cada entrevistado.

Posto isto, fez-se a média dos 12 entrevistados, pelo a média do valor das respostas às questões relacionadas com a IE (1 a 16) situa-se nos 4,75, resultando num elevado nível de IE, sustentado pela escala de Rodrigues et al. (2017), devidamente adaptada ao nosso estudo qualitativo.

A fim de respondermos às questões de investigação, e com recurso ao software IRAMUTEQ, consolidamos a informação das entrevistas em dois corpus textuais.

Para conseguirmos dar resposta à questão de investigação 1, inserimos os resultados das entrevistas num corpus (corpus 1), nomeadamente das questões 17, 18, 19, 20 e 24 e procedeu-se à análise de classes gerada através da CHD (Classificação Hierárquica Descendente). Esta análise é o procedimento mais conhecido e utilizado no Iramuteq. O método da Classificação Hierárquica Descendente, proposto por Reinert (1990), tem como objetivo analisar e organizar dados textuais de forma a identificar padrões e estruturas

subjacentes, ou seja, classifica os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido com base na frequência das formas reduzidas. Com esta análise baseada na proximidade léxica, assim como na ideia de que palavras usadas em contexto similar, estão associadas ao mesmo mundo léxico e são parte de mundos mentais específicos ou sistemas de representação. Nessa análise, os segmentos de texto são classificados de acordo com seu respectivo vocabulário e o conjunto de termos é dividido de acordo com a frequência das raízes das palavras. A partir do cruzamento de matrizes com segmentos de texto e palavras, em testes repetidos de Qui-quadrado, aplica-se o método CHD, obtendo-se uma classificação estável (Reinert, 1990). Para cada classe, existem dados relativos ao seu conteúdo, como o número de segmentos de texto no corpus que contém, ou a percentagem de ocorrência da palavra nos segmentos de texto daquela classe, em relação à sua ocorrência no corpus, e revela a associação da palavra com a classe, bem como o nível de significância da associação da palavra com a classe.

Seguindo um procedimento de análise de conteúdo, que é descrito por Bardin (2010), como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos, indicadores de descrição do conteúdo das mensagens, que permitem inferir conhecimentos sobre as condições das mensagens.

A relevância do uso da CHD para este estudo, tendo em conta o objetivo, permite-nos identificar e categorizar os principais temas que emergem das entrevistas, proporcionando-nos uma abordagem rigorosa para categorizar dados qualitativos, garantindo que as classes identificadas são baseadas em padrões estatísticos robustos, o que aumenta a validade e confiabilidade dos resultados.

Para dar resposta à questão de investigação 2, elaborou-se um corpus (corpus 2) apenas para as questões 21, 22 e 23, que dizem concretamente respeito a aspetos críticos e procedeu-se à análise de similitude do mesmo. A análise de similitude baseia-se na teoria dos grafos, e é realizada com base nas coocorrências de palavras em segmentos de texto. Os resultados são graficamente representados, tornando possível visualizar as relações entre as formas linguísticas de um corpus, evidenciando a forma como o conteúdo discursivo de um tópico de interesse se estrutura (Camargo & Justo, 2013; Marchand, 2013).

A identificação das comunidades permite-nos identificar as palavras que frequentemente aparecem juntas, revelando temas ou conceitos interligados.

Através destas análises poderemos sustentar ou declinar o nosso modelo de investigação, comparativamente com a informação que a literatura nos forneceu até aqui e responder às questões de investigação.

Q1: Qual a influência da inteligência emocional no resultado da gestão de projetos?

A CHD categorizou o conteúdo em quatro classes apresentadas na figura 5. A classificação dos segmentos de texto é baseada em testes estatísticos como o qui-quadrado, teste que permite formar categorias intermediárias na configuração mais estável (Camargo & Justo, 2013).

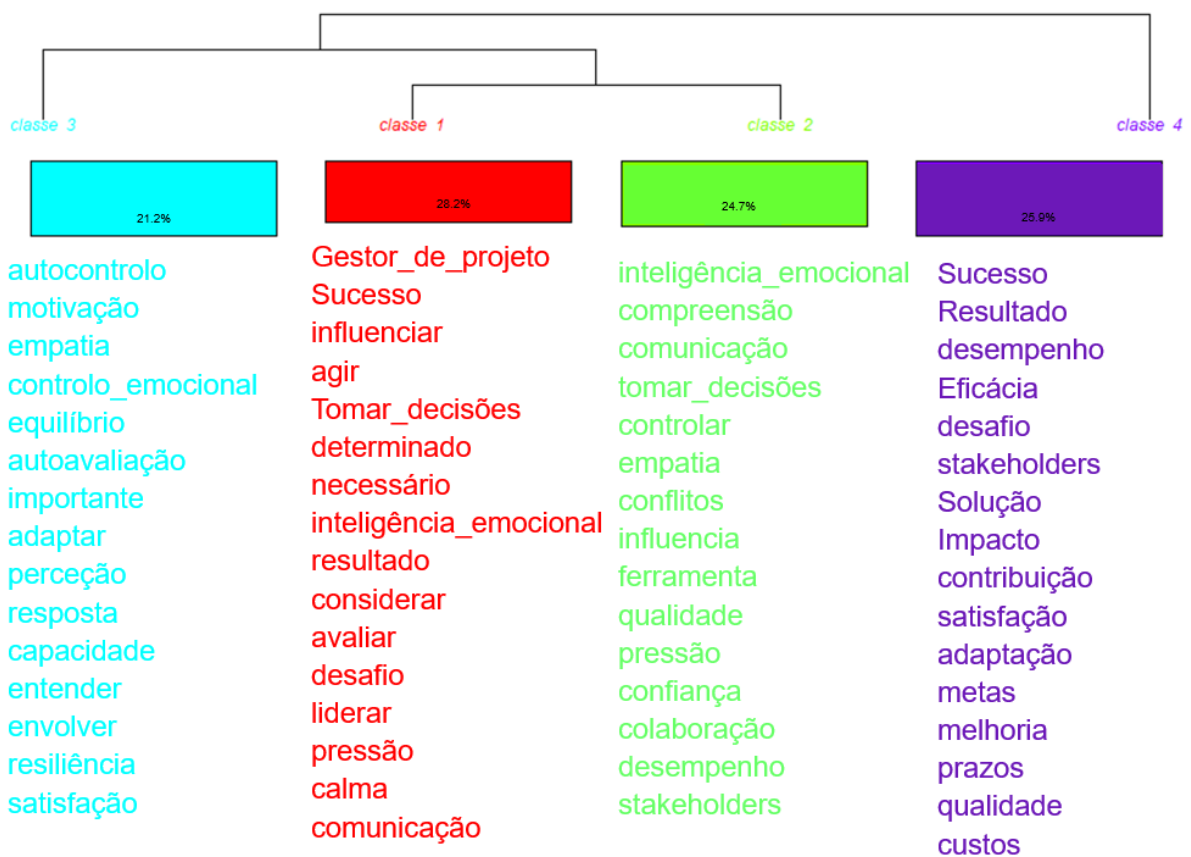


Figura 5: CHD - Classificação Hierárquica Descendente - dendograma do corpus 1

Fonte: IRAMUTEQ

Com o dendograma foi possível visualizar as palavras que obtiveram maior percentagem quanto à frequência média e diferentes entre si. Este conjunto de palavras proporcionou na análise, as palavras que apresentaram $p\text{-value} < 0,0001$ e a classe e palavra que apresenta maior qui-quadrado (χ^2). Agrupou as palavras por classe, de acordo com o segmento do texto e por cores, sendo possível classificar e nomear a classe de acordo com o conteúdo da entrevista. No contexto desta análise de conteúdo utilizando a CHD e os valores de qui-quadrado, a presença de valores de qui-quadrado altos e valores de 'p' muito pequenos ($p < 0,0001$) indica uma evidência muito forte de associações significativas entre as palavras e as classes identificadas na análise de conteúdo. Isto revela que as associações observadas entre termos e classes são bastante significativas.

O corpus geral foi separado em 97 segmentos de texto (ST) e o software retirou aproveitamento de 87,63% da informação ou seja 85 ST. Foram analisadas 3583 palavras das quais 763 são palavras distintas, onde se destacam 421 formas ativas e 73 formas suplementares.

Do corpus geral, surgem 2 subcorpus categorizado em 4 classes:

Classe 1: "Competências do Gestor de Projeto"

- Compreende 28,2% do corpus total analisado (24 ST em 97);
- Consiste em palavras e radicais com intervalo de qui-quadrado entre $\chi^2 = 55,14$ e $\chi^2 = 4,07$;
- Os valores de qui-quadrado nesta classe indicam uma associação muito forte para algumas palavras (com valores próximos a 55,14) e uma associação mais moderada para outras (com valores próximos a 4,07). As palavras fortemente associadas incluem termos essenciais para as competências do gestor de projeto, como "Gestor de projeto", "Sucesso", "influenciar", "Tomar decisões" e "inteligência emocional". A presença de valores altos de qui-quadrado indicam algumas das competências que são cruciais e distintivas para o sucesso das decisões e dos projetos.

Classe 2: "Instrumentos da Inteligência emocional"

- Compreende 24,7% do corpus total analisado (21 ST em 97);
- Consiste em palavras e radicais com intervalo de qui-quadrado entre $\chi^2 = 34,26$ e $\chi^2 = 4,09$;
- Os valores de qui-quadrado para esta classe indicam que as palavras têm uma associação significativa com a categoria "Instrumentos da Inteligência Emocional". Palavras como "inteligência emocional", "compreensão", "comunicação" e "empatia" significam ferramentas específicas da IE que são essenciais para a gestão de projetos. A variação dos valores de qui-quadrado mostra que algumas palavras têm uma ligação particularmente forte, enquanto outras têm uma associação mais moderada.

Classe 3: "Componentes da Inteligência emocional"

- Compreende 21,2% do corpus total analisado (18 ST em 97);
- Consiste em palavras e radicais com intervalo de qui-quadrado entre $\chi^2 = 10,01$ e $\chi^2 = 4,09$;
- Os valores de qui-quadrado nesta classe são mais baixos em comparação com as outras classes, indicando associações significativas, mas menos intensas. Palavras como "autocontrole", "motivação", "empatia" e "controle emocional" são componentes essenciais da IE. A presença de valores mais baixos sugere que estas palavras são representativas, mas talvez menos distintivas em comparação com termos de outras classes. No entanto estas palavras refletem a natureza transversal da IE, suportando desta forma a ideia de que a inteligência emocional é relevante em múltiplos aspetos da gestão de projetos.

Classe 4: "Impactos da IE nos projetos"

- Compreende 25,9% do corpus total analisado (22 ST em 97);
- Consiste em palavras e radicais com intervalo de qui-quadrado entre $\chi^2 = 48,42$ e $\chi^2 = 4,29$;
- Os valores de qui-quadrado nesta classe indicam uma associação muito forte entre algumas palavras e a categoria "Impactos da IE nos Projetos". Palavras

como "Sucesso", "Resultado", "desempenho", "Eficácia" e "stakeholders" mostram uma ligação significativa com esta classe, destacando a importância da IE nos resultados dos projetos. A amplitude dos valores de qui-quadrado indica que algumas palavras são extremamente representativas desta classe, sublinhando o impacto crucial da IE no sucesso dos projetos.

A partir da CHD temos uma visão detalhada sobre a influência da Inteligência Emocional na Gestão de Projetos.

A classe 1 apresenta-nos a maior percentagem e concentra-se nas competências essenciais que um gestor de projeto deve ter, que inclui liderança, tomada de decisões eficazes, comunicação e influência.

Esta classe destaca ainda a importância da tomada de decisões e a inteligência emocional dos gestores de projeto, apresentando-nos termos centrais como "gestor de projeto", "sucesso", "influenciar", "tomar decisões", e "inteligência emocional".

Os entrevistados descreveram a tomada de decisões como sendo "fortemente influenciado pela inteligência emocional", destacando a necessidade de "considerar as emoções e opiniões ao tomar decisões" significativas, como refere M. Castro et al. (2022). Exemplos fornecidos pelos entrevistados ilustram com decisões importantes são tomadas tendo em conta não apenas fatores racionais, mas também fatores emocionais, tal como referido pela literatura (Q. Zhang & Hao, 2022a, 2022c).

Referiram que, a capacidade de manter a calma sob pressão e controlar as emoções influencia positivamente o processo decisório, destacando que a IE desempenha um papel crucial na tomada de decisões durante a gestão de um projeto. Referiram que, "gestores com elevada IE são mais eficazes em lidar com situações de pressão e desafios imprevistos", conseguindo "adaptar as decisões às circunstâncias e necessidades da equipa". A comunicação eficiente e a habilidade de resolver conflitos são aspetos-chave mencionados pelos entrevistados, tal como apreciado por vários autores (Cavaletti & Bizarrias, 2023; N. Clarke, 2010a, 2010b; Kundi, 2021; Maqbool et al., 2017; Teixeira et al., 2014).

A classe 2 reflete os instrumentos da IE e a sua importância em vários aspetos da gestão de projetos. Instrumentos que utilizam, como empatia, compreensão e controlo das emoções

para garantir a qualidade das decisões, e a resolução de conflitos. Refletem a importância destes instrumentos na mediação e facilitação da comunicação e na colaboração dentro das equipes.

Os entrevistados apontaram que a inteligência emocional é como uma "ferramenta" e um fator de sucesso para a GP, que influencia a comunicação dentro da equipe e com os *stakeholders*, e habilidades emocionais como a empatia e resolução de conflitos contribuem para um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. A IE influencia o desenvolvimento de um clima de confiança e colaboração, essencial para o desempenho e sucesso da gestão de projetos, tal como estudado por N. Clarke (2010a) e Sunindijo et al. (2007). A capacidade de influenciar e motivar a equipe também foi destacada como um benefício da IE, na mesma linha de pensamento de autores estudados na literatura (Khosravi et al., 2020; Rezvani & Khosravi, 2019).

A classe 3 foca-se na importância das componentes da Inteligência emocional que são relevantes para a tomada de decisões. Destacam-se palavras como "autocontrole", "empatia", "motivação", sendo estas habilidades essenciais para que os gestores possam adaptar-se a situações adversas, mantendo a resiliência e equilíbrio emocional, de acordo com os autores El Khatib et al. (2021) e Kundi (2021).

Os entrevistados referiram as competências sociais e emocionais que compõem a inteligência emocional e seu impacto na gestão de projetos. A "capacidade de reconhecimento das emoções, tanto as próprias como as dos outros, facilitam uma gestão mais eficaz e uma melhor performance da equipe", garantindo "maior capacidade de resposta", como referem Obradovic et al. (2013). A motivação, percepção, e adaptação são vistas como elementos-chave que contribuem para a satisfação da equipe e, conseqüentemente, para resultados positivos nos projetos, tal como referido na literatura (El Khatib et al., 2021; Q. Zhang & Hao, 2022a).

A classe 4 está fortemente ligada aos impactos que a IE pode impulsionar. Termos como "Sucesso", "eficácia", "desempenho", "adaptação" e "solução" indicam uma forte ligação com os componentes da IE. A IE proporciona aos gestores as habilidades necessárias para serem resilientes, adaptáveis e solucionadores de problemas, qualidades essas que são fundamentais para alcançar o sucesso, desempenho e eficácia na gestão de projetos. Portanto, a influência da IE está implícita nos resultados que estes termos representam (Barry & du Plessis, 2007; Goleman, 2006; Lindebaum & Cassell, 2012; Mazur et al., 2014; Müller &

Rodney Turner, 2010; Obradovic et al., 2013; Sunindijo et al., 2007; F. Zhang et al., 2013; L. Zhang & Fan, 2013; L. Zhang et al., 201).

Os entrevistados concordam que "a IE é crucial para lidar com desafios ao longo do ciclo de vida do projeto, promovendo a resiliência e adaptação". A "capacidade de superar desafios através da inteligência emocional contribui para o sucesso dos projetos", impactando desta forma os resultados. Relataram ainda que "a IE impulsiona diretamente os resultados, o que contribui para um desempenho superior e melhoria contínua durante a gestão do projeto, havendo maior produtividade e eficiência". Gestores com elevada IE tendem a estar mais adaptados a projetos inovadores, "cumprindo prazos e mantendo os custos sob controle, resultando numa maior satisfação dos *stakeholders*", o que corrobora com os estudos de vários autores (A. Clarke, 1999; Montenegro et al., 2021; N. Clarke, 2010a, 2010b; Rezvani et al., 2016; Santo et al., 2021).

De acordo com o conteúdo analisado, a tabela 4 abaixo apresentada resume a relação das classes com alguns excertos das entrevistas, tendo por objetivo demonstrar os conteúdos lexicais apresentados por cada classe.

Classe	Excerto das entrevistas
Classe 1: Competências do Gestor de Projeto	"Gestores com elevada IE são mais eficazes em lidar com situações de pressão e desafios imprevistos" "É muito importante considerar as emoções e opiniões ao tomar decisões" "Para mim, é fundamental uma boa gestão da comunicação e das expectativas das pessoas" "Se tivermos um gestor de projeto motivado, ele pode influenciar positivamente a equipa e melhorar os resultados do projeto."

<p>Classe 2: Instrumentos da Inteligência emocional</p>	<p>"A inteligência emocional do gestor é uma ferramenta para entender as necessidades da equipa e dos <i>stakeholders</i>"</p> <p>"A habilidade de controlar as emoções e resolver conflitos é crucial para manter a harmonia e a produtividade da equipa"</p> <p>"Gestores emocionalmente inteligentes conseguem manter uma comunicação clara e eficiente, o que faz com que não haja conflitos e tudo esteja alinhado entre todos"</p>
<p>Classe 3: Componentes da Inteligência emocional</p>	<p>"Gestores que têm um elevado controlo emocional podem tomar decisões mais racionais e ponderadas"</p> <p>"A capacidade de se auto motivar e ser resiliente diante de desafios é essencial para manter o progresso do projeto"</p> <p>"O equilíbrio emocional permite que o gestor mantenha a calma em situações de alta pressão, influenciando positivamente a equipa"</p>
<p>Classe 4: Impactos da IE nos projetos</p>	<p>"A inteligência emocional é fundamental para garantir o sucesso e o alto desempenho dos projetos"</p> <p>"A IE é crucial para lidar com desafios ao longo do ciclo de vida do projeto, promovendo a resiliência e adaptação"</p> <p>"A capacidade de se adaptar e responder eficazmente às mudanças e desafios do projeto é uma competência chave dos gestores emocionalmente inteligentes"</p> <p>"A inteligência emocional contribui para uma melhor satisfação dos <i>stakeholders</i>, o que é crucial para o sucesso do projeto"</p>

Tabela 4: Excertos das Entrevistas por classe

Fonte: Elaboração Própria

A análise das respostas dos entrevistados às questões 17, 18, 20 e 24 revela que a inteligência emocional tem uma influência significativa e multifacetada na gestão de projetos, proporcionando uma visão abrangente e detalhada sobre a sua importância e impacto. Desde

a tomada de decisões, até o impacto na performance da equipa e nos resultados dos projetos, a IE mostra-se como um elemento fundamental para o sucesso na gestão de projetos. As competências emocionais e sociais dos gestores não só facilitam a resolução de conflitos e a comunicação eficaz, mas também promovem um ambiente de trabalho colaborativo e motivado, essencial para alcançar as metas e objetivos dos projetos com sucesso, conforme foi apreciado por Miguel et al. (2014). Estes resultados corroboram com o que a literatura nos fornece, pelo que desta forma temos os inputs necessários para responder à questão de investigação 1.

A partir da análise das classes, podemos inferir que a inteligência emocional tem uma influência significativa e multifacetada nos impactos ou resultados da gestão de projetos. Gestores com elevada IE são mais capazes de tomar decisões ponderadas, mesmo sob pressão, o que contribui para a resolução eficaz de problemas e o cumprimento dos prazos do projeto.

A IE permite uma liderança mais eficaz, caracterizada por uma comunicação clara, motivação da equipa e resolução de conflitos. Isto resulta numa equipa mais coesa e produtiva.

A empatia e a capacidade de autorregulação ajudam os gestores a compreender e gerir melhor as expectativas dos *stakeholders*, o que é crucial para o sucesso do projeto.

A influência positiva da IE no desempenho do projeto e na satisfação dos *stakeholders* é evidente. Gestores emocionalmente inteligentes conseguem alinhar os objetivos do projeto com as expectativas das partes interessadas, garantindo a entrega de valor e a eficiência.

Q2: Os aspetos críticos dos projetos são influenciados pelo estado emocional do gestor?

Após a análise destas comunidades geradas pela análise de similitude (Figura 6), podemos realçar a distinção entre cinco comunidades, sendo estas "Gestão de projetos", "Comunicação", "Tomar Decisões", "Ciclo de vida" e "Recurso".

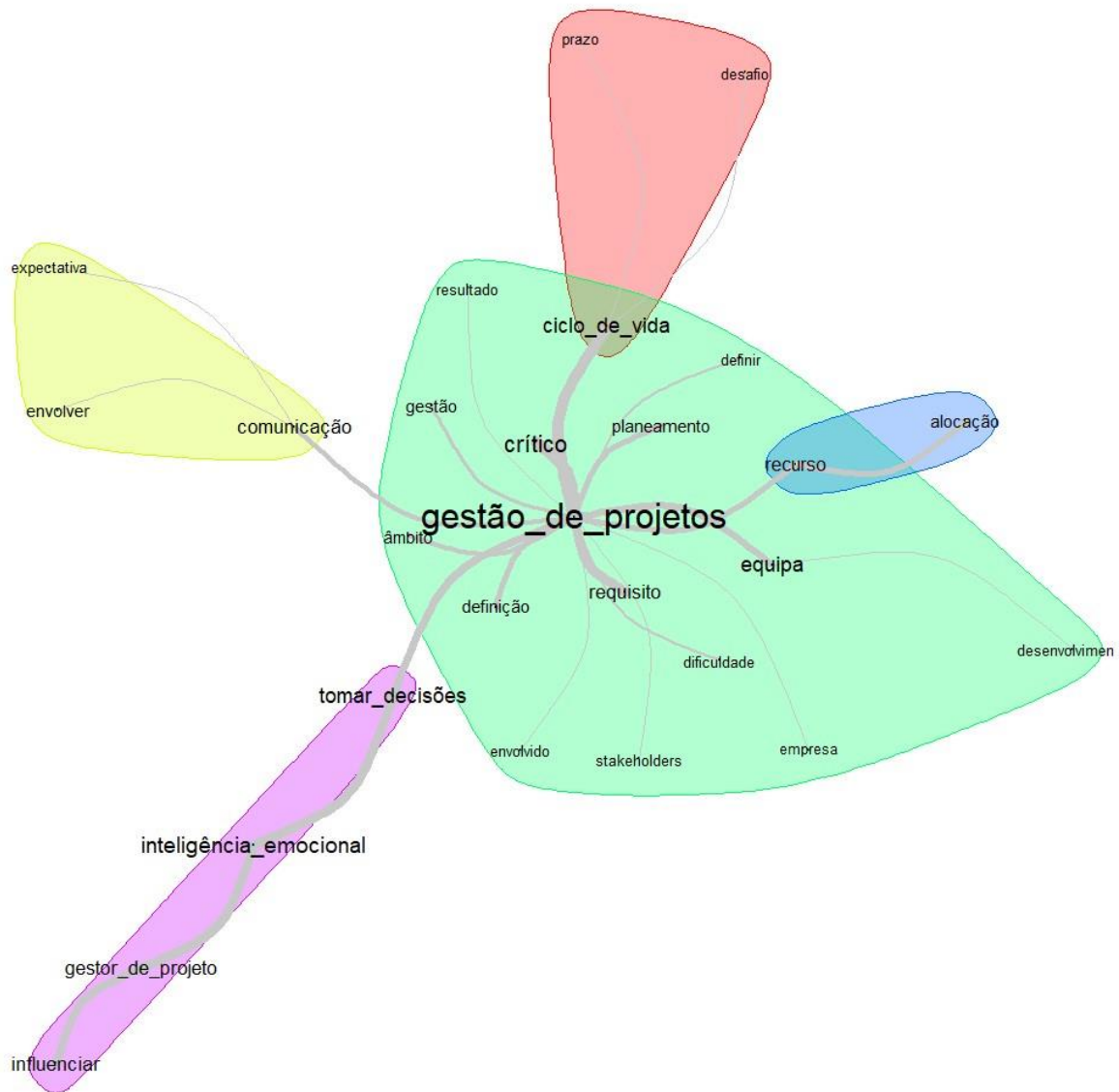


Figura 6: Análise de Similitude dos aspetos críticos nos projetos - corpus 2

Fonte: IRAMUTEQ

A relação entre estas comunidades sugere uma abordagem abrangente relativamente aos aspetos críticos mencionados pelos entrevistados.

A comunidade central, apresentada a verde, mostra-nos concretamente que ao longo do ciclo de vida de um projeto, o planeamento e a gestão de requisitos e equipas são os aspetos considerados mais críticos pelos entrevistados. Relataram **"os aspetos mais críticos ao longo do ciclo de vida de um Projeto é o planeamento"**, **"a definição concreta do projeto, o que se pretende com o projeto concretamente"**, **"na minha opinião é a definição de requisitos"**. Estes relatos estão alinhados com o PMI (2013).

Em relação aos desafios concretos que os gestores mais mencionaram ao longo das entrevistas, destacam-se as comunidades vermelha e azul, onde podemos observar que indicam desafios relacionados com alocação e gestão de recursos eficazmente, "**alocação de recursos é um aspeto crítico**", "**os aspetos mais críticos ao longo do ciclo de vida de um projeto é a gestão e alocação de recursos**", dificuldades em cumprir prazos, "**na minha opinião um aspeto crítico são as estimativas de tempo**", "**senti dificuldades em cumprir prazos**". Isto vai de encontro aos estudos de Khan et al. (2013) e Wang et al. (2017) e como referido no PMBOK (2013).

Na comunidade amarela podemos destacar a importância da comunicação e gestão das expectativas, um dos aspetos muito referidos pelos entrevistados, "**para mim, a gestão da comunicação e a gestão das expectativas das pessoas face aos projetos que estive envolvido, são aspetos críticos**", "**senti que não houve uma boa comunicação entre as partes envolvidas e isso levou a que o projeto fosse crítico**", "**a parte da comunicação é sempre o mais desafiante**". Esta comunidade é justificada no contexto da gestão de projetos pela sua ênfase em competências relacionais críticas que são amplamente influenciadas pela inteligência emocional. Definir e gerir expectativas, envolver *stakeholders* e manter uma comunicação eficaz são todos aspetos que beneficiam diretamente de um alto nível de inteligência emocional por parte do gestor de projeto. Isto reforça a ideia de que a inteligência emocional não só é importante, mas também essencial para o sucesso na gestão de projetos (Ika, 2009; PMI, 2013; Vezzoni et al., 2013).

A comunidade roxa aborda diretamente a influência da inteligência emocional nas decisões dos gestores. Os entrevistados referem que "**o estado emocional dos gestores de projeto pode influenciar as suas decisões**" e que "**o estado emocional dos gestores de projeto influencia diretamente a forma como conseguimos parar para pensar.**", pois "**um gestor de projeto que esteja stressado ou irritado pode ter dificuldade em abordar objetivamente os problemas, o que pode levar a tomar decisões menos corretas**"

Assim os termos desta comunidade indicam que o estado emocional do gestor influencia significativamente as decisões críticas no projeto, na mesma linha de pensamento de diversos autores (N. Clarke, 2010a, 2010c; Maqbool et al., 2017; Rezvani et al., 2016; Santo et al., 2021; Teixeira et al., 2014; L. Zhang et al., 2018; Q. Zhang et al., 2023) .

Após esta análise temos os contributos necessários para responder à questão de investigação 2: **"Os aspetos críticos dos projetos são influenciados pelo estado emocional do gestor?"**:

Sim, os aspetos críticos dos projetos são significativamente influenciados pelo estado emocional do gestor. A análise das comunidades e a relação entre elas mostram que a inteligência emocional do gestor tem um impacto direto em várias áreas críticas da gestão de projetos, incluindo:

- **Planeamento e Gestão de Requisitos:**

O estado emocional do gestor afeta a sua capacidade de planear de forma eficiente e gerir os requisitos do projeto. Gestores emocionalmente equilibrados são mais capazes de lidar com mudanças e incertezas, adaptando-se rapidamente a novas circunstâncias.

- **Tomada de Decisões:**

A inteligência emocional influencia a qualidade das decisões tomadas. Gestores com elevada inteligência emocional são capazes de tomar decisões ponderadas, considerando os aspetos racionais e emocionais, e influenciando positivamente o ciclo de vida do projeto.

- **Comunicação e Gestão de Expectativas:**

A habilidade de comunicar efetivamente e gerir as expectativas dos *stakeholders* é essencial. Gestores emocionalmente inteligentes conseguem manter uma comunicação clara e eficiente, reduzindo conflitos e aumentando o alinhamento entre as partes interessadas.

- **Gestão de Recursos e Prazos:**

A capacidade de alocar recursos de forma eficaz e cumprir prazos está ligada à resiliência emocional do gestor. Um gestor que mantém a calma sob pressão pode encontrar soluções criativas e gerir melhor os desafios de recursos e tempo.

A análise das comunidades e a relação entre elas mostra que os aspetos críticos dos projetos são fortemente influenciados pelo estado emocional dos gestores. Cada comunidade identificada, tem suporte na literatura revista, demonstrando a interconexão entre gestão de

Focando nas palavras com maior destaque, verificamos que as mais referidas foram "**Gestão de projetos**", "**Inteligência Emocional**" e "**Tomar Decisões**", o que era de esperar, uma vez que são as variáveis com maior foco e importância nesta investigação.

Tomar Decisões surge com mais impacto na imagem, revelando também uma ligação com a IE, tal como sugerido pela literatura, quando realça que os gestores com alto nível de IE, têm maior probabilidade de tomar uma decisão mais informada e proativa, do que aquelas que não têm.

Podemos observar que a nuvem nos apresenta a palavra "**equipa**", e a literatura mostra-nos que esta se relaciona com a Inteligência Emocional, uma vez que um dos fatores determinantes para garantir o bom funcionamento e eficaz da equipa é a IE de cada um.

Dentro deste conjunto de palavras temos também a palavra "**sucesso**", que de acordo com a análise dos dados obtidos, mostra o que os entrevistados defendem, que o sucesso dos projetos é influenciado pela IE. Isto é também suportado pela literatura, pois diversos autores associam a Inteligência Emocional (IE) ao sucesso dos projetos, explorando os efeitos mediadores da satisfação no trabalho e da confiança dos gestores de projeto nessa relação.

Temos também as palavras **Gestor de projeto, comunicação, compreender, stakeholders**, pois de acordo com a literatura o gestor de projeto desempenha um papel crucial como um elo entre os *stakeholders* e a equipa, o gestor enfrenta desafios como a comunicação e compreensão, sendo isto crucial para o sucesso do projeto.

Após termos dado resposta às questões de investigação e tirar as primeiras conclusões, cabe-nos agora avaliar os objetivos propostos e analisar se conseguimos dar resposta a todos eles. Relativamente ao objetivo principal, "**Explorar e analisar a relação intrínseca entre a inteligência emocional dos gestores e as decisões tomadas no âmbito da gestão de projetos**", os resultados das análises mostram que a inteligência emocional dos gestores influencia significativamente as suas decisões. Através da análise de CHD e da análise de similitude, observou-se que a IE facilita a tomada de decisões ponderadas, melhora a comunicação e gestão de expectativas, e contribui para uma gestão eficaz de recursos e prazos. Estas conclusões suportam a relação intrínseca entre IE e as decisões na gestão de

projetos, mostrando que gestores emocionalmente inteligentes têm uma maior capacidade de adaptação e resiliência, resultando em melhores resultados de projeto.

No que concerne aos objetivos específicos:

- **"Revisão da Literatura sobre Inteligência Emocional na Gestão de Projetos"**: foi realizada uma revisão da literatura que evidenciou a crescente importância da IE na gestão de projetos. Os principais conceitos discutidos incluem a definição de IE, a sua aplicação na gestão de projetos e a influência nas decisões estratégicas e operacionais. A literatura revista destacou que gestores com elevada IE apresentam melhor desempenho em termos de comunicação, resolução de conflitos, e motivação da equipa, aspetos fundamentais para o sucesso de projetos.
- **"Análise Empírica da Influência da Inteligência Emocional nas Escolhas Estratégicas"**: A análise empírica, baseada nas entrevistas realizadas, demonstrou que a IE impacta significativamente as decisões estratégicas dos gestores de projeto. Através da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), foi possível identificar que a capacidade de controlar e gerir emoções influencia diretamente a qualidade das decisões, especialmente em contextos de alta pressão. Os entrevistados confirmaram que decisões estratégicas importantes foram tomadas considerando não apenas fatores racionais, mas também emocionais.
- **"Avaliação dos Resultados da Inteligência Emocional na Tomada de Decisões"**: Os resultados mostraram que a IE tem uma influência multifacetada na gestão de projetos. Gestores emocionalmente inteligentes conseguem tomar decisões mais eficazes, comunicar de forma clara e gerir expectativas de *stakeholders* de forma mais eficiente. No entanto, desafios como a gestão do stress e a pressão relativa a prazos também foram mencionados, indicando que a IE ajuda a mitigar esses desafios, mas não os elimina completamente. A CHD e análise de similitude destacaram a importância da IE na comunicação e na gestão de recursos, aspetos críticos para o sucesso dos projetos.

- **"Desenvolvimento de Recomendações para a Incorporação da Inteligência Emocional"**: Com base nos resultados, recomenda-se que a organização invista em programas de desenvolvimento de IE para gestores de projeto, tal como referem alguns autores (N. Clarke, 2010a; Rezvani et al., 2016; Santo et al., 2021). Estes programas deverão ser focados em habilidades como o autoconhecimento, a autorregulação, empatia, e habilidades sociais. Além disso, deve-se promover a criação de ambientes de trabalho que valorizem a comunicação aberta e a gestão emocional, proporcionando práticas contínuas. Implementar estas práticas pode levar a uma melhoria substancial no desempenho dos gestores de projeto de toda a organização e consequentemente no sucesso dos projetos.

Com essas abordagens, verificamos que as questões de investigação estão alinhadas com os objetivos principal e específicos propostos, mostrando claramente a importância da inteligência emocional na gestão de projetos, as relações de associação entre as diversas dimensões analisadas e que tomam extrema importância no caso particular dos gestores de projeto da Empresa A.

Todas as análises, não sendo generalizadas, pela particularidade de aplicação de uma metodologia a diversos indivíduos numa organização, remetem-nos para uma análise de relações e associações das dimensões associadas à Inteligência Emocional nos Gestores de Projeto.

A abordagem qualitativa permitiu uma compreensão aprofundada das experiências e percepções dos gestores de projeto. Essa profundidade que permitiram as entrevistas, com a análise do seu conteúdo a ser marcado pela discussão e resultados que foram apresentados, revela-nos que para a análise de temáticas tão qualitativas e sensíveis como as características intrínsecas e extrínsecas que influenciam a tomada de decisão de cada gestor de projetos, só poderiam ser estudadas numa aplicação casuística comportamental dentro de um determinado contexto organizacional, como foi o caso da Empresa A.

6. Conclusões

A inteligência emocional dos gestores de projeto é uma competência fundamental para o sucesso dos projetos e para a coesão das equipas (M. Castro et al., 2022). Investir no desenvolvimento destas habilidades pode trazer benefícios significativos para as organizações, melhorando o desempenho e a eficácia na gestão de projetos (N. Clarke, 2010a; Rezvani et al., 2016; Santo et al., 2021).

As entrevistas realizadas permitiram responder às questões de investigação e confirmaram a importância da IE nas funções diárias dos gestores de projeto. A IE influencia positivamente a tomada de decisões e o sucesso dos projetos, evidenciando a sua relevância na eficácia da comunicação e resolução de conflitos, fatores cruciais para a gestão bem-sucedida de projetos. Estas conclusões vão de encontro à linha de pensamento de vários autores (Barry & du Plessis, 2007; Obradovic et al., 2013; Sunindijo et al., 2007) que destacam a importância da inteligência emocional na eficácia da comunicação e resolução de conflitos, fatores cruciais para a gestão bem-sucedida de projetos.

As entrevistas revelaram que gestores de projeto da organização têm em média altos níveis de IE e são significativamente mais eficazes na tomada de decisões. Demonstram uma capacidade superior de avaliar situações complexas e tomar decisões ponderadas, mesmo sob pressão. A IE permitiu-lhes considerar não apenas os aspetos técnicos dos problemas, mas também os fatores emocionais e humanos, resultando em decisões mais equilibradas e eficazes.

A comunicação eficaz e a resolução de conflitos foram identificadas como áreas críticas onde a IE desempenha um papel fundamental. Os gestores mostraram-se mais adeptos a manter uma comunicação clara e assertiva com as suas equipas, facilitando a compreensão mútua e reduzindo erros ou mal-entendidos. Além disso, a sua capacidade de compreender as próprias emoções e as dos outros contribuiu para uma resolução de conflitos mais rápida e eficiente, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Gestores com elevada IE foram capazes de inspirar e motivar as suas equipas, estabelecendo um ambiente de confiança e colaboração. A empatia, uma componente chave da IE, permitiu aos gestores compreender

melhor as necessidades e preocupações dos membros da equipa, resultando em maior coesão e satisfação no trabalho.

Estes pontos são suportados por autores como Goleman (1998), que identifica a inteligência emocional como uma competência chave para o desempenho no ambiente de trabalho, e Rezvani et al. (2016), que evidenciam a relação positiva entre a inteligência emocional e a satisfação no trabalho e confiança dos gestores de projeto.

Os dados indicaram que a IE tem um impacto direto nos resultados dos projetos. Projetos liderados por gestores emocionalmente inteligentes tendem a ser concluídos com maior eficiência e a capacidade de adaptação e resiliência dos gestores, facilitada pela IE, permitiu superar desafios e obstáculos, garantindo o sucesso dos projetos.

Os resultados deste estudo são consistentes com a literatura existente, confirmando que a IE é um fator crítico para o sucesso na gestão de projetos. A IE melhora a tomada de decisões, a comunicação, a resolução de conflitos e a liderança, resultando em equipas mais coesas e projetos mais bem-sucedidos. Esta investigação destaca a importância de desenvolver competências emocionais nos gestores de projeto para melhorar a performance e os resultados organizacionais (Lindebaum & Cassell, 2012; Müller & Turner, 2010; F. Zhang et al., 2013).

Portanto, ao investir no desenvolvimento da IE, as organizações não só melhoram a eficácia dos seus gestores, mas também promovem um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, resultando em maior sucesso nos projetos e, conseqüentemente, na organização como um todo, como provado no contexto apresentado do setor onde a empresa A se insere.

Perante as nossas conclusões não é possível generalizar os resultados para outras organizações ou setores, uma vez que a cultura organizacional específica pode ter influenciado significativamente os resultados obtidos.

A cultura organizacional tem um papel fundamental na forma como os colaboradores percebem e respondem a diversas situações, incluindo a gestão de projetos e a aplicação da IE. Cada organização possui valores, normas e práticas únicas que moldam os comportamentos e atitudes dos seus colaboradores. Neste estudo, a cultura da organização específica pode ter criado um ambiente onde a IE é mais valorizada, podendo ter influenciado

as respostas dos entrevistados. Por exemplo, se a organização promove um ambiente de trabalho colaborativo e aberto, os gestores de projeto podem estar mais inclinados a utilizar e desenvolver as suas competências emocionais, o que, não necessariamente se verificaria em organizações com culturas mais hierárquicas e rígidas. Além disso, a aceitação e a aplicação da IE podem variar significativamente entre diferentes culturas organizacionais. Em algumas empresas, pode haver um forte apoio para o desenvolvimento de habilidades emocionais, enquanto em outras, pode não ser dada a devida importância a este aspeto. Esta variação cultural pode resultar em diferentes níveis de IE entre os gestores e, conseqüentemente, em diferentes impactos nas decisões e resultados dos projetos. Portanto, os resultados deste estudo podem refletir tanto as características individuais dos gestores quanto a influência do ambiente cultural específico da organização em estudo.

Para além destes resultados, as respostas aos objetivos propostos destacam-se também como uma parte importante no que se referem a resultados obtidos neste trabalho: a IE influencia diretamente a qualidade das decisões, a IE tem uma ampla influência na gestão de projetos e gestores emocionalmente inteligentes conseguem tomar decisões mais eficazes, comunicar de forma clara, bem como gerir expectativas de todas as partes interessadas, de forma mais eficiente. As entrevistas revelaram que gestores com altos níveis de IE são significativamente mais eficazes na tomada de decisões e demonstram uma capacidade superior de avaliar situações complexas e tomar decisões ponderadas, mesmo sob pressão. A IE permite-lhes considerar não apenas os aspetos técnicos dos problemas, mas também os fatores emocionais e humanos, resultando em decisões mais equilibradas e eficazes.

Portanto, ao investir no desenvolvimento da inteligência emocional, as organizações não só melhoram a eficácia dos seus gestores, mas também promovem um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, resultando em maior sucesso nos projetos e, conseqüentemente, na organização como um todo.

Esta simbiose entre os resultados mostra que, para organizações como a estudada, a IE está relacionada positivamente com as decisões e, conseqüentemente, com os resultados dos projetos. Gestores de projeto com elevado nível de IE tendem a tomar melhores decisões, mais ponderadas e menos impulsivas, o que contribui positivamente para o bom resultado do projeto e para a realização bem-sucedida da organização.

7. Limitações e Perspetivas para Investigações Futuras

7.1 Limitações

De acordo com a investigação feita, podemos referir que existem algumas limitações, dada a natureza deste trabalho. Em primeiro, os resultados deste estudo podem ser limitadores, uma vez que os dados foram recolhidos numa única organização e apenas numa das áreas de atuação da mesma.

Uma outra limitação, é o facto de apenas terem sido incluídos na amostra colaboradores com a função de gestores de projeto, contudo permitiu a resposta direta aos objetivos da investigação. Esta especificidade pode determinar um padrão de respostas que não representa toda a diversidade de perspetivas existentes dentro da organização. Seria interessante, dentro da mesma organização, estender a investigação para outras áreas de atuação e incluir uma variedade de funções e níveis hierárquicos, o que poderia proporcionar uma visão mais abrangente da influência da Inteligência Emocional (IE) na gestão de projetos.

Outra limitação significativa é o facto de o estudo ter sido feito apenas com base de apenas uma técnica de análise qualitativa, que por um lado permitiu muita profundidade de análise, restringiu as conclusões à aplicação daqueles gestores de projeto inseridos naquela organização.

Uma análise quantitativa pode permitir realizar comparações estatísticas cujos resultados que possam ser extrapoladas, mas permite-nos ter objetivos para a sua aplicação em investigações futuras.

7.2 Perspetivas para Investigações Futuras

De modo a aprofundar e expandir os conhecimentos adquiridos neste estudo, são sugeridas várias direções para investigações futuras. Primeiramente, seria interessante explorar a IE como um construto a nível de equipa, de modo a avaliar como o equilíbrio entre a IE dos gestores e das equipas impacta as decisões e os resultados dos projetos. Este tipo de investigação poderia revelar dinâmicas de grupo e identificar competências emocionais críticas para o desempenho coletivo.

Além disso, seria interessante realizar um estudo similar noutras Direções de Sistemas de Informação (DSI) de diferentes organizações ou até mesmo em empresas de outros setores. Comparar os resultados entre diferentes contextos organizacionais poderia fornecer contributos sobre a influência da cultura organizacional e a relação entre a IE e a gestão de projetos.

Outro passo importante seria a realização de uma investigação alargada que incluía tanto metodologias qualitativas como quantitativas. A inclusão de escalas baseadas em habilidades e a aplicação de questionários quantitativos a uma amostra maior, permitiria gerar dados estatísticos ainda mais robustos, reforçando a robustez das conclusões. Este tipo de abordagem híbrida poderia validar os resultados qualitativos obtidos e fornecer uma base para generalização dos resultados.

Recomenda-se também considerar a realização de estudos longitudinais de modo a observar como a IE dos gestores de projeto evolui ao longo do tempo e como essa evolução afeta os resultados dos projetos. Este tipo de estudo poderia identificar tendências e mudanças nas competências emocionais dos gestores e proporcionar uma visão mais dinâmica da influência da IE na gestão de projetos.

Por fim, investigações futuras poderiam beneficiar de explorar intervenções específicas para o desenvolvimento da IE nas organizações, avaliando a eficácia de programas de formação e desenvolvimento na melhoria das competências emocionais dos gestores e, conseqüentemente, nas decisões e nos resultados dos projetos. Avaliar o impacto dessas intervenções poderia fornecer recomendações práticas para a implementação de estratégias de desenvolvimento emocional em diferentes contextos organizacionais.

Finalizando, verifica-se uma ampla gama de possibilidades para expandir este trabalho, desde a exploração de diferentes contextos e metodologias até à avaliação de intervenções práticas para o desenvolvimento da IE.

Estas direções futuras não apenas aprofundarão o conhecimento existente, mas também fornecerão uma base mais sólida para a aplicação prática dos conceitos de IE na gestão de projetos.

8. Bibliografia

- Acosta-Prado, J. C., Zárate-Torres, R. A., & Tafur-Mendoza, A. A. (2022). Psychometric Properties of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale in a Colombian Manager Sample. *Journal of Intelligence*, 10(2), 29. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10020029>
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical review. *English Linguistics Research*, 3(1). <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>
- Alves, E. M. S. P., Davila, G. A., Silva, O. F. P. Jr., & Varvakis, G. J. (2013). Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos na perspectiva da gestão do conhecimento: estudo de caso de três empresas projetizadas. *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (SINGEP)*, 1–19.
- Ansoff, H. I. (1958). A Model for Diversification. *Management Science*, 4(4), 392–414. <https://doi.org/10.1287/mnsc.4.4.392>
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Bar-on, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual (Multi-Health Systems)*.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 363–388). Jossey-Bass/Wiley.
- Barry, M.-L., & du Plessis, Y. (2007). Emotional intelligence: a crucial human resource management ability for engineering project managers in the 21st century. *Africon 2007*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/AFRCON.2007.4401530>
- Berg, B. L., & Lune, H. (2019). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Berndt, A. E. (2020). Sampling Methods. *Journal of Human Lactation*, 36(2), 224–226. <https://doi.org/10.1177/0890334420906850>

- Bueno, J. M. H., & Primi, R. (2003). Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 279–291. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722003000200008>
- Buvik, M. P., & Rolfsen, M. (2015). Prior ties and trust development in project teams—A case study from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1484–1494. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.002>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Carvalho, V. S., Guerrero, E., Chambel, M. J., & González-Rico, P. (2016). Psychometric properties of WLEIS as a measure of emotional intelligence in the Portuguese and Spanish medical students. *Evaluation and Program Planning*, 58, 152–159. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.06.006>
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative methods in Organizational research*. In SAGE Publications Ltd eBooks. <https://doi.org/10.4135/9781446280119>
- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., & Figueiredo, R. (2022). Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success. *Administrative Sciences*, 12(4), 141. <https://doi.org/10.3390/admsci12040141>
- Castro, M. S., Bahli, B., Farias Filho, J. R., & Barcaui, A. (2019). A contemporary vision of project success criteria. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(1), 66–77. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n1.a6>
- Cavaletti, S., & Bizarrias, F. S. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence, and their connections in management and innovative projects management. *International Journal of Innovation*, 11(2), e24232. <https://doi.org/10.5585/2023.24232>
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139–145. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00031-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00031-3)
- Clarke, N. (2010a). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>

- Clarke, N. (2010b). Projects are emotional. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 604-624. <https://doi.org/10.1108/17538371011076073>
- Clarke, N. (2010c). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 461-468. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.004>
- Cohen, L., Duberley, J., & Mallon, M. (2004). Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 407-422. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.12.007>
- Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations*, Grosset/Putnum, New York, NY.
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
- Craparo, G., Magnano, P., Paolillo, A., & Costantino, V. (2018). The Subjective Risk Intelligence Scale. The Development of a New Scale to Measure a New Construct. *Current Psychology*, 37(4), 966-981. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9673-x>
- Davis, S. A. (2011). Investigating the Impact of Project Managers' Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, 42(4), 37-57. <https://doi.org/10.1002/pmj.20247>
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). DOES DECISION PROCESS MATTER? A STUDY OF STRATEGIC DECISION-MAKING EFFECTIVENESS. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-392. <https://doi.org/10.2307/256784>
- Dörnyei, Z. (2007b). *Research methods in applied Linguistics: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methodologies*. Oxford University Press, USA.
- El Khatib, M., Almtairi, M., & Al Qasemi, S. A. (2021). The Correlation between Emotional Intelligence and Project Management Success. *IBusiness*, 13(01), 18-29. <https://doi.org/10.4236/ib.2021.131002>
- Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2016). Agile Project Management –Agilism versus Traditional Approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10-17. <https://doi.org/10.1080/08874417.2009.11646044>

- Filho, N. D. O., Silveira, F. F., & Sant Ana, P. S. (2014). O Processo de Tomada de Decisão para a Seleção de Projetos em uma PME do Setor de Engenharia. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(3), 88–104. <https://doi.org/10.5585/gep.v5i3.285>
- Frame, J. D. (2003). Book Review: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 8TH Edition. *Project Management Journal*, 34(4), 59–59. <https://doi.org/10.1177/875697280303400409>
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Emocional*. Sant Vicenç dels Horts, Idea y Creación Editorial, S.L.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Temas de Debates, Portugal.
- Goleman D. (2012). Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente*. Objetiva.
- González, G. E. G., Coronado, C. A. L., & Casas, G. H. P. (2016). Project Manager Profile Characterization in Energy Sector. *International Journal of Information Technology Project Management*, 7(4), 64–84. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2016100105>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos em Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation. *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Huang, J., Shi, H., & Liu, W. (2018). Emotional intelligence and subjective well-being: altruistic behavior as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 46(2), 749–758. <https://doi.org/10.2224/sbp.6762>
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Iliceto, P., & Fino, E. (2017). The Italian version of the Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-I): A second-order factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 116, 274–280. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.006>

- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377-1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A Retrospective look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- Juris Binde, Vita Zvirbule, Zane Demjanova, & Ilze Saulite. (2015). Emotional Intelligence and Project Management in ICT Industry in Latvia. *PM World Journal*, 4(7).
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- Khan, K. A., Turner, R., & Magsood, T. (2013). Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. *IRNOP XI*. <https://doi.org/10.13140/2.1.4832.9605>
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Kundi, G. M. (2021). Relationship between Emotional Intelligence and Managerial Decision-Making Styles: Multi-Mediation Analysis. *Revista Amazonia Investiga*, 10(46), 244-258. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.25>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5th ed.). Editora Atlas S.A.
- Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asian Pacific Journal of Management*, 51-69. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9062-3>
- Libbrecht, N., Beuckelaer, A. De, Lievens, F., & Rockstuhl, T. (2014). Measurement Invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Scores: Does the Measurement Structure Hold across Far Eastern and European Countries? *Applied Psychology*, 63(2), 223-237. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00513.x>
- Lima, L. F. (2015). O efeito da inteligência emocional nas Competências interpessoais do Gerente de Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos. Universidade Nove de Julho.

- Lindebaum, D., & Cassell, C. (2012). A Contradiction in Terms? Making Sense of Emotional Intelligence in a Construction Management Environment. *British Journal of Management*, 23(1), 65-79. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00729.x>
- Luong, T. T., Sivarajah, U., & Weerakkody, V. (2021). Do Agile Managed Information Systems Projects Fail Due to a Lack of Emotional Intelligence? *Information Systems Frontiers*, 23(2), 415-433. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09962-6>
- Mahmud, S. (2017). Resilience and Emotional Intelligence: A Focus on Leadership at Project Management in Construction Sector of Bangladesh. *International Journal on Leadership*, 5(2), 12-21.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing research: An Applied Orientation*. Pearson
- 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>
- Marchand, P. (2013). Quelques traces chronologiques de l'exploration textométrique. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 120(1), 38-46. <https://doi.org/10.1177/0759106313497856>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., & Ashkanasy, N. M. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, 32(6), 944-957. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.018>
- McClellan, J., Levitt, K., & DiClementi, G. (2017). Emotional Intelligence and Positive Organizational Leadership: A Conceptual Model for Positive Emotional Influence. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 1689-1699. <https://doi.org/10.21818/jbam.17.3.2>
- Mersino, A. C. (2009). *Inteligência emocional para gerenciamento de projetos*. M. Books do Brasil.
- Miguel, A., Rocha, A., & Rohrich. (2014). *Gestão emocional de equipas. Em ambiente de projeto*. FCA.

- Mishra, P. S., & Mohapatra, A. K. Das. (2010). Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 35(1), 53-62. <https://doi.org/10.1177/0256090920100104>
- Montenegro, A., Dobrota, M., Todorovic, M., Slavinski, T., & Obradovic, V. (2021). Impact of Construction Project Managers' Emotional Intelligence on Project Success. *Sustainability*, 13(19), 10804. <https://doi.org/10.3390/su131910804>
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250-260. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Müller, R., & Rodney Turner, J. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329. <https://doi.org/10.1108/17465261011079730>
- 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>
- Nadiia, R., & Sergey, B. (2018). Emotional Intelligence in Project Management in the Transition to a Behavioral Economy. 2018 IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), 183-186. <https://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2018.8526651>
- Nah, F. F., Lau, J. L., & Kuang, J. (2001b). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296. <https://doi.org/10.1108/14637150110392782>
- Noro, G. de B. (2013). Tomada de Decisão em Gestão de Projetos: um estudo realizado no setor de construção civil. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 4, 71. <https://doi.org/10.15675/gepros.v0i4.395>
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274-284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>

- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 178–206. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. SAGE.
- Peslak, A. R. (2005). Emotions and team projects and processes. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(7/8), 251–262. <https://doi.org/10.1108/13527590510635143>
- Petrides, K., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- Petrides, K. V. (2010). Trait Emotional Intelligence Theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 136–139. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01213.x>
- PMI. (2013). *PMBOK Guia. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* (4th ed.).
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (The Free Press). <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000200009>
- Porto, C. dos S., Riss, L. A., & Krüger, C. (2017). Inteligência Emocional e Estilos de Tomada de Decisão Organizacional: um estudo com a equipe diretiva de uma escola do ensino básico. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.).
- P.M.I. (2022). *Process Groups: A Practice Guide*. Project Management Institute.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2nd ed.). Gradiva.
- Reinert, M. (1990). Alceste une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurelia De Gerard De Nerval. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26(1), 24–54. <https://doi.org/10.1177/075910639002600103>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>

- Rezvani, A., & Khosravi, P. (2019). Emotional intelligence: The key to mitigating stress and fostering trust among software developers working on information system projects. *International Journal of Information Management*, 48, 139-150. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.007>
- Rezvani, A., Khosravi, P., & Ashkanasy, N. M. (2018). Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1034-1046. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.08.002>
- Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Braille Jymico Inc.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189-207. https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_10
- Roldão, V. (2010). *Gestão de Projetos - Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Monitor - Projetos e Edições, Lda.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803926>
- 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>
- Salovey, P., Mayer, J., Goleman, D., Turvey, S. L., & Palfai, T. P. (1995). Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence using Trait Meta-Mood Scale. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/10182-006>
- Santo, P. M. do E., Carvalho, H. A., Guimaraes, A., & Marques, A. M. A. (2021). The Effects of the Project Manager's Emotional Intelligence on Project Success. 2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1-6. <https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476544>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.).
- Siegling, A. B., Sfeir, M., & Smyth, H. J. (2014). Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers. *Personality and Individual Differences*, 65, 59-64. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.027>

- Silva, L. F. da, Silva Júnior, O., & Luiz Neto, A. (2023). The importance of Soft Skills in the selection of project teams in a company in the agile transformation stage. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 14(1), 4-18. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i1p4-18>
- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H., & Ogunlana, S. (2007). Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management. *Journal of Management in Engineering*, 23(4), 166-170. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:4\(166\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:4(166))
- Szczygieł, D., & Mikolajczak, M. (2017). Why are people high in emotional intelligence happier? They make the most of their positive emotions. *Personality and Individual Differences*, 117, 177-181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.051>
- Tapia, M. (2001). MEASURING EMOTIONAL INTELLIGENCE. *Psychological Reports*, 88(2), 353. <https://doi.org/10.2466/PRO.88.2.353-364>
- Teixeira, A., Fernandes, P., Almeida, L., Souza, A., & Reis, P. (2014). A Influência da inteligência Emocional na Tomada de Decisão Gerencial.
- Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Turner, J. 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>
- Verzuh, E. (2000). *MBA compacto: Gestão de Projetos*. Editora Campus.
- Vezzoni, G., Júnior, A. C. P., Junior, A. L. B., & Da Silva, S. L. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(1), 116-137. <https://doi.org/10.5585/gep.v4i1.83>
- Wagner, B. (2013). IMPACTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON LEADERSHIP EFFECTIVENESS. https://www.bvef.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/bvef/konferences/konferenc_2013/report/3Session/Wagner.pdf
- Wang, N., Yao, S., Wu, G., & Chen, X. (2017). The role of project management in organisational sustainable growth of technology-based firms. *Technology in Society*, 51, 124-132. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.004>
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

- Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748-759. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.011>
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317-330. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.014>
- Zhang, L., & Fan, W. (2013). Improving performance of construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(2), 195-207. <https://doi.org/10.1108/09699981311303044>
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022a). Construction Project Manager's Emotional Intelligence and Team Effectiveness: The Mediating Role of Team Cohesion and the Moderating Effect of Time. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845791>
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022c). Developing a mechanism of construction project manager's emotional intelligence on project success: A grounded theory research based in China. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.693516>
- Zhang, Q., Hao, S., & Chung, K. S. K. (2023). The impact of project manager's emotional intelligence on project performance: a meta-analysis. *Chinese Management Studies*, 17(3), 461-487. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2021-0195>
- Zhang, Y., Zhang, L., Zhu, J., Liu, C.-H., Yang, M., & Liu, G. (2023). Group leader emotional intelligence and group performance: a multilevel perspective. *Asian Business & Management*, 22(2), 570-592. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00123-1>
- Zhu, F., Wang, X., Wang, L., & Yu, M. (2021). Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management*, 39(7), 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.08.002>

Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425–442. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0016>

Apêndice I - Guião da Entrevista

Avaliação das próprias emoções

- 1 - Consegue geralmente identificar as razões dos seus sentimentos?
- 2 - Consegue compreender bem as suas emoções?
- 3 - Compreende verdadeiramente o que sente?
- 4 - É fácil para si reconhecer quando está contente ou não?

Avaliação das emoções dos outros

- 5 - Reconhece as emoções dos seus amigos através do seu comportamento?
- 6 - Considera-se um bom observador das emoções dos outros?
- 7 - Tende a ser sensível aos sentimentos e emoções dos outros?
- 8 - Compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam?

Uso das Emoções

- 9 - Costuma estabelecer metas para si mesmo e tenta dar o seu melhor para as alcançar?
- 10 - É habitual para si reconhecer a sua competência pessoal?
- 11 - Considera-se uma pessoa que se motiva facilmente?
- 12 - Encoraja-se sempre a dar o seu melhor?

Regulação das Emoções

- 13 - Acha-se capaz de controlar o seu temperamento e consegue lidar com as dificuldades de forma racional?
- 14 - Consegue controlar bem a suas emoções?
- 15 - Sente-se capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado?
- 16 - Possui um bom controlo das suas emoções?

- 17 – Como descreveria o processo de tomada de decisões na gestão de projetos tendo em conta a sua experiência profissional?

18 – Pode fornecer exemplos de decisões, que considera significativas, que tomou no decurso da gestão de algum projeto em concreto?

19 – Como considera que a inteligência emocional dos gestores de projetos pode influenciar o sucesso das decisões em projetos?

20 – Na sua opinião, de que forma a capacidade de compreender e controlar as emoções afeta a qualidade das decisões tomadas durante a gestão de um projeto?

21 – Quais são, na sua opinião, os aspetos mais críticos ao longo do ciclo de vida de um projeto?

22 – Pode partilhar exemplos de desafios concretos que enfrentou nas diferentes fases do ciclo de vida de um projeto?

23 – Como acha que o estado emocional dos gestores de projeto pode influenciar as decisões relacionadas a esses aspetos críticos?

24 – Acredita que a inteligência emocional pode contribuir para lidar melhor com os desafios que identificou relacionados com ciclo de vida de um projeto?

Apêndice II – Avaliação do nível de Inteligência Emocional dos Gestores de Projeto da Empresa A

E1	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5					X	5
6					X	
7					X	
8					X	
9				X		4,75
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	5
14					X	
15					X	
16					X	

4,94

E2	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5				X		4,25
6					X	
7					X	
8			X			
9				X		4,75
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	3,5
14			X			
15			X			
16			X			

4,38

E3	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1				X		4,25
2				X		
3				X		
4					X	
5					X	5
6					X	
7					X	
8					X	
9					X	5
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	5
14					X	
15					X	
16					X	

4,81

E4	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5				X		4,25
6					X	
7					X	
8			X			
9				X		4,75
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	5
14					X	
15					X	
16					X	

4,75

E5	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5					X	5
6					X	
7					X	
8					X	
9				X		4,75
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	5
14					X	
15					X	
16					X	

4,94

E6	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1				X		4,75
2					X	
3					X	
4					X	
5				X		4,25
6					X	
7					X	
8			X			
9					X	5
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	5
14					X	
15					X	
16					X	

4,75

E7	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5					X	5
6					X	
7					X	
8					X	
9				X		4,5
10					X	
11				X		
12					X	
13				X		4,5
14					X	
15				X		
16					X	

4,75

E8	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1				X		4,5
2					X	
3					X	
4				X		
5					X	4,75
6					X	
7					X	
8				X		
9					X	5
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	5
14					X	
15					X	
16					X	

4,81

E9	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5					X	5
6					X	
7					X	
8					X	
9				X		4,75
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	5
14					X	
15					X	
16					X	

4,94

E10	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5				X		4,75
6					X	
7					X	
8					X	
9			X			4,25
10				X		
11					X	
12					X	
13					X	3,5
14			X			
15			X			
16			X			

4,38

E11	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5					X	4,75
6					X	
7					X	
8				X		
9					X	5
10					X	
11					X	
12					X	
13				X		4,75
14					X	
15					X	
16					X	

4,88

E12	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente	
1					X	5
2					X	
3					X	
4					X	
5			X			3,75
6			X			
7					X	
8				X		
9					X	5
10					X	
11					X	
12					X	
13					X	4,75
14					X	
15					X	
16				X		

4,63

Apêndice III - Autorização para Investigação

Exmo. Senhor

Presidente do Conselho de Administração

Senhor Dr.

Catarina Inês Veiga de Matos, licenciada em Gestão de Empresas, a frequentar o Curso de Mestrado em Gestão de Projetos na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico do Porto, está a desenvolver um trabalho de investigação sobre a Relação da Inteligência Emocional dos Gestores e as Decisões na Gestão de Projetos.

Venho assim, solicitar por este meio, a sua superior autorização para recolher dados, nomeadamente respostas a entrevistas semiestruturadas na Direção de Sistemas de Informação.

A recolha de dados irá desenvolver-se durante os meses de março de 2024 a agosto de 2024. O acesso aos entrevistados será realizado in loco, nas instalações da empresa, sendo que, serão extraídos dados relativos à sua experiência no âmbito da Gestão de Projetos. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial sendo que a sua transcrição para a Dissertação final será feita com recurso a nomes fictícios das empresas envolvidas.

Pelo supra exposto, solicito autorização para desenvolver a supracitada investigação e agradeço desde já, a atenção dispensada de V. Ex.^ª para este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Catarina Inês Veiga de Matos

Apêndice IV – Consentimento Informado

Consentimento Informado

Eu, Catarina Inês Veiga de Matos, aluna do Mestrado em Gestão de Projetos, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico do Porto, estou a desenvolver, no âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado, um trabalho de investigação sobre a Relação entre a Inteligência Emocional dos Gestores e as decisões na Gestão de Projetos.

O procedimento de recolha de informação passará por medidas qualitativas, que serão gravadas apenas para facilitar a transcrição dos dados. Além disso, será sempre solicitado que as respostas sejam o mais honestas possível. Toda a informação fornecida é confidencial e anónima, sendo as únicas pessoas além de mim mesma com acesso à informação, os meus orientadores, Professora Amélia Carvalho e Professor José Ângelo Pinto. A participação deverá ser voluntária, podendo, a qualquer momento, a pessoa recusar participar, desistir e invalidar que os seus dados sejam utilizados. Caso surjam dúvidas, poderão ser colocadas no momento, mas se for do interesse do/a participante obter outros esclarecimentos acerca do trabalho, poderá contactar-me através do número 918443369 ou do e-mail 8220031@estg.ipp.pt.

Os dados sociodemográficos serão analisados de forma agregada. Nenhum item permitirá identificar o/a participante. Todos os dados recolhidos serão armazenados num servidor da ESTG, em cumprimento dos preceitos éticos definidos no âmbito do presente trabalho. Quanto aos direitos do titular dos dados, enquanto titular dos dados, a lei reconhece aos inquiridos os seguintes direitos: informação, acesso, retificação, apagamento, portabilidade e limitação do tratamento. O exercício destes direitos poderá ser feito junto do responsável pelo tratamento de dados da ESTG, através do e-mail: ipp@ipp.pt

Ao assinar este documento, concorda que foi informado/a acerca do procedimento, que compreendeu toda a informação, que teve oportunidade de colocar questões e obter respostas que esclareceram as suas dúvidas. Declara, ainda, que aceita participar de livre vontade, que autoriza a gravação da reunião e a utilização dos dados no âmbito deste estudo.

Porto, ___/___/_____

Apêndice V – Caracterização da Amostra

Entrevistados	Dados demográficos	Função - nível hierárquico	Antiguidade	Formação
E1	F	Técnico Sênior	3 anos	Mestrado
E2	M	Coordenador	13 anos	Licenciatura
E3	F	Técnico Sênior	3 anos	Licenciatura
E4	M	Coordenador	10 anos	Licenciatura
E5	M	Técnico especializado	17 anos	Licenciatura
E6	M	Técnico	2 anos	Licenciatura
E7	M	Coordenador	9 anos	Licenciatura
E8	M	Técnico especializado	10 anos	Licenciatura
E9	M	Técnico sênior	4 anos	Licenciatura
E10	M	Coordenador	8 anos	Licenciatura
E11	M	Técnico Especializado	14 anos	12º ano
E12	M	Técnico sênior	3 anos	12º ano

Anexo 1- Escala de medição de IE

Versão Portuguesa da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (2002)

WLEIS – P - Fonte (Rodrigues et al. 2011)

Avaliação das próprias emoções

- 1 - Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.
- 2 - Compreendo bem as minhas emoções.
- 3 - Compreendo verdadeiramente o que sinto.
- 4 - Sei sempre se estou ou não contente.

Avaliação das emoções dos outros

- 5 - Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.
- 6 - Sou um bom observador das emoções dos outros.
- 7 - Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.
- 8 - Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam

Uso das Emoções

- 9 - Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.
- 10 - Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.
- 11 - Sou uma pessoa que se auto-motiva.
- 12 - Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.

Regulação das Emoções

- 13 - Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.
- 14 - Consigo controlar bem as minhas emoções.
- 15 - Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.
- 16 - Possuo um bom controlo das minhas emoções