

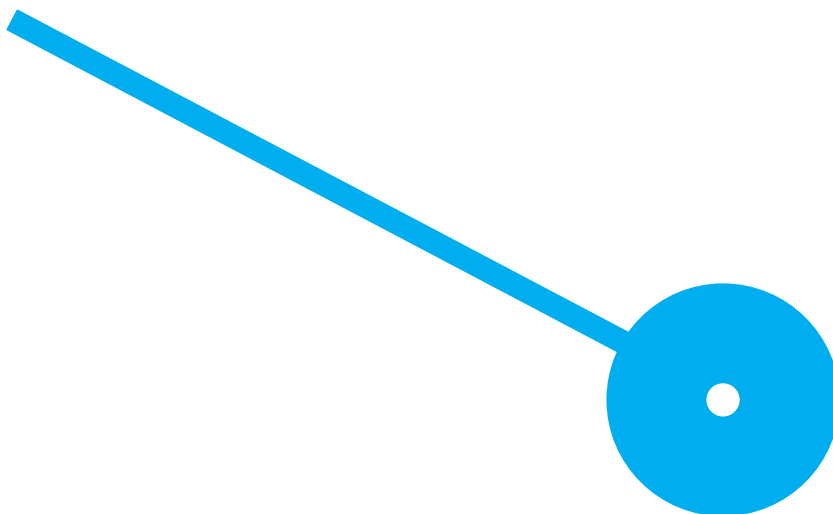
—
ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

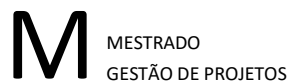
M —
MESTRADO
EM GESTÃO DE PROJETOS

As equipas emocionalmente inteligentes e a sua relação com o sucesso do projeto

Adriana La-Salette Ribeiro Oliveira

09/2022





As equipas emocionalmente inteligentes e a sua relação com o sucesso do projeto

Adriana La-Salette Ribeiro Oliveira

Orientadores:

Professora Doutora Maria Teresa Morais

Taveira de Barros

Professor Doutor António Manuel P. da Silva

Amaral

Agradecimentos

Em primeira instância gostaria de agradecer aos meus orientadores Professora Doutora Teresa Barros e Professor Doutor António Amaral pela dedicação e acima de tudo por me proporcionarem novos conhecimentos e um acrescentar de valor constante.

Sem a disponibilidade e abertura das empresas que me permitiram a realização dos *focus groups* com os seus elementos, este projeto não teria sido possível. Agradeço também a cada um dos elementos que prontamente se disponibilizou para estar presente, mesmo depois de um dia de trabalho. Sem estas pessoas não teria sido possível concluir esta dissertação.

À minha família, a qual apesar da vida preenchida e intensa esteve sempre ao meu lado fazendo parte da solução para que mais uma etapa da minha vida, fosse concluída.

Aos amigos de sempre, mas em especial aos amigos que conheci nesta etapa e principalmente aqueles que foram partilhando os melhores momentos assim como os menos bons e que sempre me fizeram acreditar que ia ser possível concluir esta tarefa.

A todos estes, o meu muito obrigada!

Resumo

Em ambiente de projeto, com todas as restrições inerentes - prazo, custo, âmbito e qualidade e a pressão tipicamente despoletada quer por fatores que colocam em causa essas restrições, quer pela mudança que o projeto ocasiona, a inteligência emocional assume um papel significativo nos gestores de projeto os quais devem possuir capacidade para inspirar e motivar as suas equipas. Essa capacidade deve também existir dentro das equipas cujos elementos devem saber gerir-se emocionalmente enquanto membros de um grupo de pessoas com características diversas. As equipas emocionalmente inteligentes devem identificar e desenvolver o talento dos seus membros e saber como se relacionar entre si, com vista à obtenção dos melhores resultados.

Com o objetivo de dar resposta às questões de investigações:

“Como é que a inteligência emocional das equipas se relaciona com o sucesso dos projetos?” e “Como é que a coesão e a resiliência contribuem para a colaboração entre os membros da equipa e para o sucesso dos projetos?”

Desenvolveu-se uma revisão da literatura para conhecer o estado da arte seguida de um estudo exploratório por meio de uma metodologia qualitativa, realizada através de *focus groups* analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Para tal desenvolveu-se um guião que serviu de base à realização de *focus groups* a quatro equipas de projetos cada uma atuando nos seguintes setores: construção civil, limpeza florestal, implementação de sistemas da qualidade, hardware e instalações elétricas.

Os resultados permitiram concluir que existem pistas suficientes para sugerir que as equipas emocionalmente inteligentes estão diretamente relacionadas com o desempenho do projeto e que a coesão da equipa está também diretamente relacionada com o sucesso do projeto. Permite ainda concluir que as equipas emocionalmente inteligentes estão diretamente relacionadas com a existência de comportamentos resilientes e ainda que têm uma relação direta com o sucesso do projeto.

PALAVRAS-CHAVE: coesão da equipa, equipas, gestão de projetos, inteligência emocional, resiliência, sucesso do projeto

Abstract

In a project environment, with all its inherent restrictions - deadline, cost, scope and quality and the pressure typically triggered either by factors that put those restrictions into question or by the change that the project brings about, emotional intelligence assumes a significant role in project managers who must have the ability to inspire and motivate their teams. This ability should also exist within the teams, whose members should know how to manage themselves emotionally as members of a group of people with diverse characteristics. Emotionally intelligent teams must identify and develop the talent of their members and know how to relate to each other in order to obtain the best results.

In order to answer the research questions: "How does the emotional intelligence of teams relate to project success?" and "How do cohesion and resilience contribute to the collaboration between team members and to the success of projects?" a literature review was developed to understand the state of the art followed by an exploratory study through a qualitative methodology, performed through focus groups and analysed using the content analysis technique. To this end, a script was developed that served as the basis for the focus groups with four project teams each acting in the following sectors: civil construction, forest cleaning, implementation of quality systems, hardware and electrical installations.

The results allowed us to conclude that there are enough clues to suggest that emotionally intelligent teams are directly related to project performance and that team cohesion is also directly related to project success. It also allowed concluding that emotionally intelligent teams are directly related to the existence of resilient behaviours and also that they have a direct relationship with project success.

KEY WORDS: emotional intelligence, project management, teams, team cohesion, resilience, project success

Índice

1. Introdução	6
1.1. Contexto e Relevância do Estudo	6
1.2. Objetivo do Estudo	8
1.3. Estrutura do Trabalho	9
2. Revisão da Literatura	11
2.1. Gestão de Projetos	11
2.2. Inteligência Emocional (IE)	14
2.3. Inteligência Emocional na Gestão de projetos	16
2.3. As funções da equipa de gestão de projetos	23
2.4. Coesão da equipa	28
2.5. Resiliência	30
2.6. Sucesso do projeto	34
3. Metodologia	40
3.1. Caraterização do estudo	40
3.2. Etapas de Investigação e procedimentos para a recolha de dados	41
3.3. Estrutura do guião	44
4. Análise dos resultados	45
4.1. Organização e desenvolvimento dos <i>focus groups</i>	46
4.2. Caraterização dos inquiridos	47
4.3. Análise do conteúdo	54
5. Considerações Finais	74
5.1. Conclusão e discussão dos resultados.....	74
5.2. Limitações e sugestões para futuros trabalhos.....	77
Bibliografia.....	79
APÊNDICE I.....	89
APÊNDICE II.....	111

Lista de Figuras

Figura 1: Ciclo de vida do projeto.....	12
Figura 2: Condições para o sucesso de um projeto	13
Figura 3: Modelo de Inteligência Emocional	16
Figura 4: Modelo de Inteligência Emocional	17
Figura 5- Modelo de Goleman adaptado à gestão de projetos	19
Figura 6: As competências do gestor do projeto	20
Figura 7: Vantagens de trabalho em equipa	26
Figura 8: Teorias que levam à formação de equipas.....	27
Figura 9- Proposta de modelo conceptual	72
Figura 10- Idioma das Publicações	91
Figura 11-Categoria das Publicações.....	93
Figura 12-Agrupamentos por acoplamento bibliográfico das fontes (2005-2020).....	96
Figura 13-Agrupamentos por acoplamento bibliográfico dos textos (2005-2020).....	98
Figura 14- Agrupamentos por co-citação dos autores (2005-2020)	99
Figura 15- Agrupamentos por co-ocorrência de termos (2005-2020)	100

Lista de Tabelas

Tabela 1- Género dos entrevistados	48
Tabela 2- Facha etária entrevistados	49
Tabela 3- Experiência profissional.....	50
Tabela 4- Experiência profissional no setor	51
Tabela 5- Escolaridade.....	53
Tabela 6- Acordo de cada equipa que forma a Inteligência Emocional	62
Tabela 7- Acordo de cada equipa que forma a coesão	65
Tabela 8-Acordo de cada equipa que forma a resiliência	69
Tabela 9-Acordo de cada equipa que forma o sucesso do projeto.....	72

Lista de siglas e acrónimos

AIPM	Australian Institute of Project Management
EQ. CV	Equipa Construção Civil
EQ. LF	Equipa Limpeza Florestal
EQ. ISQ	Equipa Implementação Sistemas de Qualidade
EQ. HIE	Equipa Hardware e Instalações Elétricas
IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute

1. Introdução

Ao longo deste capítulo pretende-se efetuar o enquadramento ao âmbito da dissertação, evidenciando a oportunidade de investigação, bem como os seus objetivos principais. Simultaneamente, serão destacados os contributos inovadores associados à temática.

1.1. Contexto e Relevância do Estudo

O sucesso dos projetos e da sua gestão continuam a apresentar desafios relevantes que, aos dias de hoje, são sentidos de forma muito evidente pelo desempenho e indicadores apresentados pelos diferentes relatórios do pulso à profissão por parte do PMI (Pulse of the Profession, 2021).

Simultaneamente, e de acordo com a consultora KPMG, o Australian Institute of Project Management (AIPM) e a International Association of Project Management (IPMA), a análise desenvolvida numa perspetiva de custo, tempo, âmbito e a satisfação das partes interessadas, continuam baixas. Melhorar a forma como se gere projeto evidenciada pelos 19% de projetos e programas com sucesso, nos 44% que representam o objetivo do projeto ajustado à tipologia de negócio e 30% realizados no prazo definido, bem como, os 36% que apenas cumprem o orçamento e 46% que satisfazem os stakeholders é um desafio para a comunidade de gestores de projetos em todo o mundo (The Future of Project Management: Global Outlook 2019 Survey KPMG, AIPM&IPMA, 2019).

De acordo com o standard de conhecimento do PMI (2017), o gestor deve comungar das áreas de conhecimento, os processos e as fases do ciclo de vida da gestão de projetos para que, em conjunto com os aspetos comportamentais como a liderança, a comunicação interpessoal, a gestão de conflitos, entre outras, seja possível atingir os objetivos, *outputs*, *outcomes* e benefícios do projeto Benefits Realization Management Practice Guide PMI (BRM).

As equipas de projeto são constituídas por membros de diversas funções corporativas que procuram integrar os seus diferentes conhecimentos para alcançar os seus objetivos. Deste modo, segundo Prabhakar (2009) é necessária uma compreensão

clara da dimensão humana, na gestão de projetos, e o seu uso efetivo para inspirar as partes interessadas no projeto a trabalharem em conjunto e de forma alinhada. Daí que um dos principais determinantes para garantir o funcionamento eficaz da equipa seja a Inteligência Emocional (Stephens e Carmeli, 2016)

Em particular, Wu *et al.* (2017) identificaram uma associação negativa entre conflito de relacionamento em equipas de projeto e desempenho em projetos de construção. Os autores mencionaram que o conflito nos relacionamentos aumenta o stress nas equipas de projeto influenciando de forma negativa o sucesso do projeto, bem como, a sua eficácia. Jiang *et al.* (2016) também corroboram a afirmação de que os conflitos entre membros da equipa afetam negativamente o valor do projeto. As suas descobertas mostram que o conflito entre as equipas de projeto diminui a sua perceção de desempenho em projetos de construção devido a fatores como desistência, baixa satisfação e baixa produtividade.

Salovey e Mayer (1990) definiram a inteligência emocional individual como a capacidade de reconhecer e gerir as próprias emoções e as dos outros.

De acordo com Goleman (1998), a inteligência emocional é um dos fatores principais para o bom desempenho no ambiente profissional. De acordo com o autor, as dimensões da inteligência emocional representam competências indispensáveis aos profissionais, muitas vezes sobrepondo-se até às competências técnicas.

A dimensão humana dos profissionais inseridos nas organizações tem vindo a alcançar uma posição de destaque na sociedade atual. Conforme indicado por Feitosa, J., Grossman *et al.* (2020) assim como por Xu, *et al.* (2021) a entrega bem-sucedida do projeto depende em grande parte das competências humanas, atributos pessoais e das competências dos gestores e membros da equipa do projeto, ao invés de competências técnicas. Assim, cada vez mais, os empregadores procuram profissionais que apresentem um equilíbrio entre as competências técnicas e as competências interpessoais (nas quais se inclui a inteligência emocional) (Alam *et al.*, 2010).

Rezvani *et al.* (2016) descobriu que, em situações de incerteza e complexas as ações colaborativas contínuas só podem ser instituídas onde há elevada inteligência

emocional e atitudes de trabalho cooperativas. Baixos níveis de inteligência emocional de comunicação dos membros da equipa provocam a desmotivação da mesma diminuindo a possibilidade de sucesso do projeto.

1.2. Objetivo do Estudo

A gestão de projetos é um tópico muito abordado inicialmente pelo acrónimo VUCA - volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) devido ao impacto que tem na forma de gerir as organizações. Devido a recentes acontecimentos inesperados como a pandemia, entre outros, a definição VUCA vem sendo ultrapassada. Cascio (2020) refere-se a um novo termo para caracterizar o mundo. Para o autor, BANI é mais adequado à realidade atual marcando a passagem de volátil, incerto, complexo e ambíguo para frágil (*brittle*), ansioso (*anxious*), não linear (*non linear*) e incompreensível (*incomprehensible*).

Segundo Obradovic (2012), a gestão de projetos é basilar para a maioria das empresas alcançarem sucesso na dinâmica do mundo atual. A capacidade de liderar e de trabalhar em equipa são competências essenciais dos gestores ao longo do ciclo de vida da gestão de projetos. Estas competências são moderadas pela capacidade em gerir emoções e os relacionamentos com os outros com objetivo de desenvolver competências de liderança e melhorar o desempenho global da equipa.

Todos os projetos, por definição, são únicos e possuem um âmbito, orçamento e um prazo pré-determinados, por isso, a inteligência emocional, tal como Druskat (2012) identifica, pode auxiliar o gestor de projetos a tornar e manter o ambiente de trabalho mais produtivo. Stephens e Carmeli (2016) indicam que as pessoas com altos níveis de inteligência emocional alargam as suas bases de conhecimentos e de competências para melhorar a sua capacidade de comunicar e colaborar eficazmente, por forma a obter melhores resultados nos projetos. O estudo de Rezvani *et al.* (2016), na indústria de defesa da Austrália, comprovou uma relação significativa entre inteligência emocional dos gestores de projeto e o sucesso do projeto mediante o nível de satisfação no trabalho e a transparência. Mazur *et al.* (2014) argumentam que os gestores de projeto emocionalmente inteligentes têm maior probabilidade de comunicar, de maneira eficaz, e participar em atividades de resolução de problemas com as diferentes partes interessadas.

Esta investigação tem como principal objetivo o estudo de equipas emocionalmente inteligentes e a sua relação com o sucesso dos projetos. Para tal definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Explorar conceito de inteligência emocional das equipas
- Explorar e adotar uma abordagem para medir o sucesso dos projetos
- Explorar os conceitos de coesão e resiliência entre elementos de uma mesma equipa.
- Propor um modelo conceptual que relacione a inteligência emocional das equipas com o sucesso dos projetos.

Através da revisão de literatura e da metodologia de investigação escolhida (análise qualitativa) pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação

“Como é que a inteligência emocional das equipas se relaciona com o sucesso dos projetos?”

e

“Como é que a coesão e a resiliência contribuem para a colaboração entre os membros da equipa e para o sucesso dos projetos?”

De seguida apresenta-se a estrutura do trabalho.

1.3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. Inicia-se com a introdução onde se inclui o contexto e relevância do estudo assim como o seu objetivo geral e os objetivos específicos associados. No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura onde constam os conceitos utilizados como suporte para a construção do modelo conceptual a desenvolver com aplicação na gestão de projetos e com base na inteligência emocional. Para tal focar-se-á o estudo na inteligência emocional na gestão de projetos, explorar-se-ão conceitos relevantes como a coesão da equipa, a resiliência e obviamente o output desejado, ou seja, o sucesso do projeto. No terceiro capítulo caracteriza-se a metodologia, definem-se as etapas de investigação e os instrumentos

de recolha de dados. No quarto capítulo e após a caracterização da amostra, analisam-se os dados através de análise de conteúdo e seguidamente interpretam-se os resultados. Por fim, no capítulo cinco desenvolvem-se considerações finais.

2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura procura localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia existente através de fontes secundárias (livros, artigos científicos) e terciárias (portais académicos e bibliografias) relacionadas com a área em estudo. Em particular procuraram-se fontes que permitissem recolher conceitos informações e estudos que relacionassem os conceitos envolvidos nas questões de investigação:

“Como é que a inteligência emocional das equipas se relaciona com o sucesso dos projetos?” e “Como é que a coesão e a resiliência contribuem para a colaboração entre os membros da equipa e para o sucesso dos projetos?”

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de resumir toda a informação existente sobre o tema. Para assegurar a sistematização da literatura relevante foram definidos requisitos na seleção de publicações evitando deste modo algum tipo de enviesamento natural. Assim, foi elaborada uma metodologia de seleção de fontes detalhada no **Apêndice I**.

2.1. Gestão de Projetos

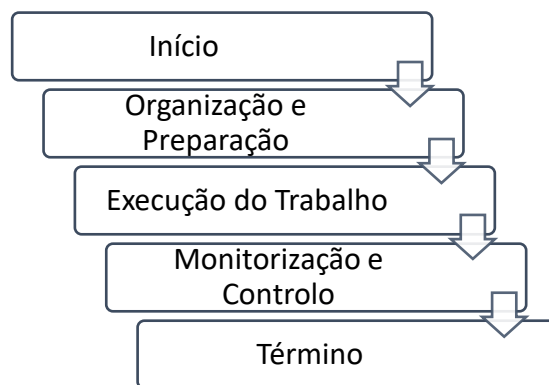
De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2017) um projeto é um esforço temporário direcionado para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos possuem datas para início e/ou para término e necessitam de recursos como ferramentas e pessoas para a sua concretização. Definem, ainda, que os projetos são resultados de uma ou mais considerações estratégicas. Estas podem ser um pedido do mercado, uma necessidade organizacional, uma solicitação de um cliente, um avanço tecnológico ou por requisito legal. Neste sentido, os projetos têm como uma das suas principais características a dimensão temporal – uma vez que possuem um início e um fim definidos. Além disso, os projetos são planeados, executados e controlados e entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos em cada momento. Assim, os projetos são desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva, realizados por pessoas e confrontam-se, em muitos casos, com recursos limitados.

Segundo 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, do início até ao fim, tendo em consideração o âmbito, o custo, o tempo e a qualidade esperada associada ao produto final.

O ciclo de vida de um projeto engloba diferentes fases. De acordo com o PMI (2017) este ciclo de vida é constituído por 5 fases, desde sua geração da ideia até ao fecho. As fases são sequenciais, sendo que as designações e a quantidade destas são determinadas pelas necessidades de gestão e controlo das organizações envolvidas no projeto, pela sua natureza e área de aplicação. Cabe, por isso, à equipa utilizar o ciclo de vida do projeto para lidar com a possível variedade de fatores ao longo do projeto. Esta flexibilidade de ciclo de vida pode ser realizada através da:

- Identificação de processo(s) que necessitam ser executados em cada fase;
- Execução do processo ou processos identificados na respetiva fase;
- Ajuste dos vários atributos de uma fase (por exemplo, nome, duração, critérios de saída e critérios de entrada).

Assim sendo, na mesma conceção, são cinco as fases de um projeto:



*Figura 1: Ciclo de vida do projeto
Fonte: Adaptado de PMI (2017)*

Gerir um projeto é exigente e muitas vezes complexo na medida que pressupõe múltiplas atividades distintas como: identificar requisitos, gerir necessidades, preocupações e expectativas de todas as partes interessadas ao longo do ciclo de vida do mesmo. Assim como, considerar as restrições do projeto nomeadamente o âmbito, o tempo (cronograma), o custo (orçamento), a qualidade, os recursos e o risco (PMI, 2017). As especificidades do projeto influenciarão, assim, um conjunto de restrições em que o gestor de projetos se deverá focar.

Jugdev e Müller (2005) reviram a literatura sobre o sucesso do projeto e concluíram que são necessárias quatro condições (ainda que não sejam suficientes) para proporcionar o sucesso:

1	2	3	4
Os critérios de sucesso devem ser acordados com as partes interessadas antes e durante o projeto.	Deve ser mantida uma relação de trabalho de colaboração entre o projeto e o proprietário/patrocinador e gestor.	Um gestor de projeto deverá ter poderes para lidar de forma flexível com circunstâncias imprevistas.	O proprietário/patrocinador do projeto deve interessar-se pelo desempenho do mesmo.

Figura 2: Condições para o sucesso de um projeto

Fonte: Adaptado de Jugdev e Müller (2005)

De acordo com o PMI (2017), a gestão de projetos é uma abordagem de gestão em que a aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer os seus requisitos, bem como para atingir os resultados e benefícios esperados. No entanto, deverá ter-se em conta quais as características mais influenciadoras na forma de gestão das equipas e do projeto em si.

Na base da gestão do projeto, segundo Jaafari (2001), os seguintes fatores são preditores de sucesso:

- **Reconhecimento e gestão pró-ativa da complexidade** - Os projetos são sistemas dinâmicos e complexos, a "complexidade" é criada não só devido às interdependências entre as partes de hardware e software do projeto, mas mais significativamente, é criada devido ao ambiente e à influência das partes interessadas. O sucesso da gestão da complexidade do projeto depende, portanto, da gestão em tempo real de uma vasta gama de variáveis e influências em relação aos objetivos estratégicos.
- **Tomada de decisão baseada na estratégia** - A gestão de projetos trata-se da avaliação em tempo real e a tomada de decisões de forma pró-ativa, a fim de maximizar as hipóteses de alcançar ou ultrapassar as metas estabelecidas para os objetivos do projeto. Para assegurar que o projeto não se desvie dos seus

objetivos estratégicos e que não prevaleça a inversão de sentido, é imperativo que a gestão de ciclo de vida dos projetos seja utilizada para a tomada de decisões e avaliação de todas as opções do projeto.

- **Integração das fases do projeto**-Os projetos bem-sucedidos são aqueles que se concentram nos objetivos empresariais relevantes do início ao fim, e procuram integrar a informação ao longo do ciclo de vida do projeto. Os critérios devem ser a maximização do resultado do projeto no que respeita aos objetivos empresariais relevantes.
- **Inclusão de variáveis contextuais**- A influência das variáveis ambientais (aspectos suaves e não quantitativos, tais como percepção da comunidade, segurança, impactos ambientais, aceitabilidade legal, impactos políticos e sociais, etc.) nos projetos é frequentemente elevada. A compreensão clara das variáveis ambientais e a sua integração com outras funções de decisão é equivalente a uma gestão de projetos bem-sucedida.

De seguida aborda-se a inteligência emocional na literatura para posteriormente ser enquadrada no contexto da gestão de projetos.

2.2. Inteligência Emocional (IE)

O termo inteligência emocional foi utilizado pela primeira vez pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer, em 1990, os quais lhe atribuíram a seguinte definição: *“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”*¹. Tornou-se conhecido mundialmente após a publicação do livro intitulado como Inteligência Emocional: a teoria que redefine o que é ser inteligente, em 1995, por Daniel Goleman (1995, 1998, 2001).

Goleman (2006 p.54) define a inteligência emocional como: “... a capacidade da pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugue a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.”

¹ Tradução livre do autor:

Para este autor o conceito inteligência emocional é um conceito novo, ao contrário do coeficiente Intelectual, já com mais de cem anos de história de investigação. Para Goleman (2006) a inteligência emocional poderá explicar muitos fatores que na generalidade muitas vezes são negligenciados.

Ser emocionalmente inteligente passa por controlar e coordenar as suas próprias emoções e a dos que lhe estão próximos de forma a se atingir o sucesso pretendido. Na atividade profissional os membros do projeto estão inseridos num contexto organizacional em que é necessário lidar diariamente com pessoas sejam estas colegas, fornecedores, clientes, chefes, entre outros e para isto tem-se de utilizar a inteligência emocional de cada um, de forma a se obter o êxito nas funções de cada um.

A dinâmica contextual da sociedade atual fomenta a incorporação da inteligência emocional de forma a potenciar as capacidades individuais para a obtenção de melhor compreensão e desenvolvimento quer individual quer organizacional. Assim, a inteligência emocional tem um papel importante no desenvolvimento pessoal. As primeiras publicações sobre este tema começaram a aparecer com o trabalho de Edward Thorndike, que propôs o conceito de inteligência social em 1920 seguindo-se Woodworth em 1952. A inteligência emocional, diferenciando-se da inteligência cognitiva, refere-se à utilização inteligente das emoções. Corresponde a uma forma de inteligência que indica as aptidões dos indivíduos no “comportamento adaptativo inteligente que promove o sucesso pessoal, a felicidade e o bem-estar geral” (Wood, Parker, & Keefer, 2009, p. 67).

Oliveira (2011) descreve a inteligência emocional como sendo a aptidão para identificar e compreender os próprios sentimentos refletindo-se desse modo no comportamento e motivação para gerir, adequadamente, as intra emoções e, desta forma, influenciar positivamente a exteriorização dos sentimentos. A capacidade de identificar os sentimentos dos outros para atuar no desenvolvimento efetivo e eficaz de relacionamentos com pessoas e grupos, através do uso de técnicas e análise sistemática.

Segundo Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha e Rego (2007) anunciam de um modo simples, que as pessoas emocionalmente inteligentes são as que utilizam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas, e recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais. Nesta lógica, a

emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções. Por conseguinte, a inteligência emocional representa a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão e raciocinar inteligentemente acerca das emoções.

A inteligência emocional interliga a emoção e cognição com o objetivo de melhorar as relações humanas e assim conseguir melhorar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e o desempenho da equipa (Jordan e Lawrence, 2009).

Uma das variáveis identificadas e consideradas determinantes na gestão dos projetos é a inteligência emocional (Miguel, Rocha & Röhrich, 2014). Pretende-se assim explorar toda a aplicabilidade da inteligência emocional na gestão de projetos.

2.3. Inteligência Emocional na Gestão de projetos

Existem alguns estudos na literatura que abordam a questão de uma gestão inteligente em termos emocionais como um eventual preditor de sucesso de um projeto.

Uma das áreas de desacordo entre os investigadores que têm vindo a estudar este tema respeita à forma como se avalia a inteligência emocional. A questão de fundo é simples: podemos medir objetivamente a inteligência emocional?

Contudo existe, atualmente, algum nível de concordância entre os investigadores sobre como usar e aplicar a inteligência emocional. Mas nem sempre foi assim. Mayer e Salovey (1990) publicaram um dos primeiros modelos de caracterização inteligência emocional.

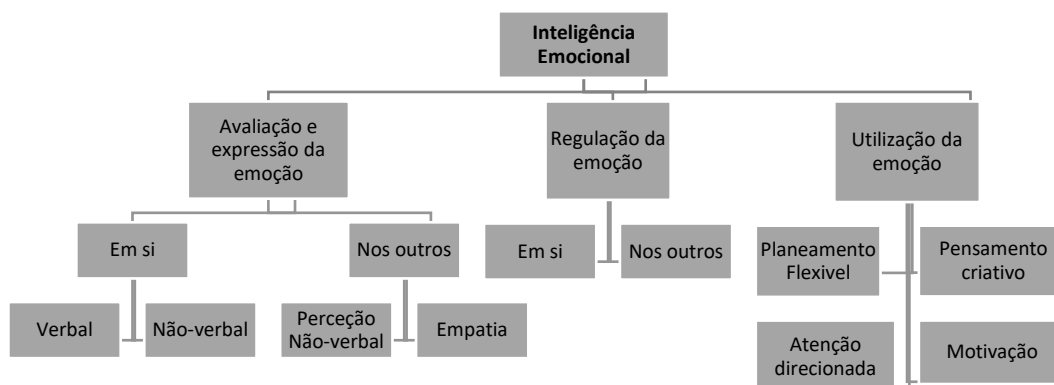


Figura 3: Modelo de Inteligência Emocional

Fonte: Mayer & Salovey (1990)

Goleman (2002) introduziu, posteriormente, um modelo, mais fácil de compreender e aplicar e que introduz dezoito competências emocionais. Este modelo tornou-se o padrão, de facto, para aplicar a inteligência emocional.

	Competências Pessoais	Competências de Gestão
Pessoal (o que vejo)	<p>Auto-consciência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional • Autoavaliação precisa • Autoconfiança 	<p>Autogestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrolo emocional • Transparência • Adaptabilidade • Sucesso • Iniciativa • Otimismo
Social (o que faço)	<p>Consciência Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Consciência organizacional • Serviço 	<p>Gestão de relacionamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspiração • Influência • Desenvolver os outros • Catalisador de mudanças • Gestão de conflitos • Trabalho em equipa e colaboração

Figura 4: Modelo de Inteligência Emocional

Fonte: Goleman (2002)

A partir do exposto, o autor considera que a inteligência emocional está dividida em duas camadas de competência:

1. **As Competências pessoais** – atributos que uma pessoa exhibe ao gerir-se a si própria na condução dos negócios e, especialmente, no controlo das suas ações. A competência pessoal estabelece os alicerces para as interações com outros, quer no ambiente de trabalho quer no ambiente social. Aqueles que possuem competência pessoal são referidos muitas vezes como tendo “presença”;
2. **As Competências de gestão** – atributos que uma pessoa manifesta ao lidar com relacionamentos. As aptidões pessoais, ou “ferramentas pessoais”, usadas para alcançar uma liderança eficaz, incluem a comunicação, a gestão de conflitos, a negociação e o desenvolvimento da equipa.

Mersino (2009) evidencia que ao trabalhar com projetos é quase impossível terminá-los sem vivenciar emoções pois os projetos são construídos por pessoas as quais possuem sentimentos. Também, Obradovic et al. (2012) afirmam que, em ambiente de projetos os gestores emocionalmente inteligentes são líderes que produzem um efeito emocional benéfico sobre o grupo, pois fazem com que os membros se sintam bem, autoconfiantes, emocionalmente conectados uns aos outros e solidários entre eles. Graças à empatia destes gestores, os membros da equipa sentem segurança, afiliação à equipa, compreensão e apoio, e isto ajuda a manter o otimismo e a autoconfiança em situações de mudanças, incertezas e crises no projeto.

Sergiy *et al.*, (2017) exploram vários preditores para desenvolver a inteligência emocional, especialmente, quando falamos em gestores de projetos. Existem condições prévias objetivas para o desenvolvimento de inteligência emocional, entre as quais se destacam as seguintes:

- **Biológica** (especialmente quanto ao desenvolvimento do sistema nervoso, propriedades do temperamento, peculiaridades do processamento da informação);
- **Social** (intenção na infância; desenvolvimento da racionalidade à medida que crescem; o nível de independência; relação de apoio emocional com os pais, educação parental e bem-estar familiar; educação específica de género; androginia; locus de controlo externo, religiosidade);
- **Idade** (flexibilidade de pensamento, estilo individual de atividade mental, o sistema de padrões de autoavaliação, autocontrolo das palavras e ações, a inconsistência do nível de intelectual e desenvolvimento com maturidade biológica, a interdependência de questões intelectuais, emocionais e desenvolvimento pessoal);
- **Moldagem profissional** (conhecimento sobre diferentes abordagens, leis, características, componentes de prática profissional e a existência de problemas objetivos da sua implementação; stress e situações de conflito, perda de equilíbrio e ignorância das formas da sua prevenção; e, superação de mal-entendidos do propósito de formação e atitude para com os seus escolhidos).

Os gestores com elevada autoestima conhecem, normalmente, os seus pontos fortes e apercebem-se dos seus limites. Referem-se a si próprios com sentido de humor, aprendem de bom grado as aptidões que não possuem e acolhem críticas construtivas e feedback sobre o seu trabalho. Líderes com autoestima sabem quando pedir ajuda e onde se concentrar no desenvolvimento de novas capacidades de liderança (Sergiy *et al.*,2017).

O modelo de Goleman (2002) demonstrado na *figura 5* foi ajustado e simplificado por forma a ser aplicável ao ambiente de projeto. Mersino (2007) adaptou-o pelo facto de determinadas componentes serem menos importantes na gestão de projetos retirando assim as seguintes: transparência, sucesso e catalisador de mudanças, por sua vez, o autor criou uma categoria individual de liderança da equipa e movimentou diversas competências para esta nova categoria. O resultado foi o seguinte:

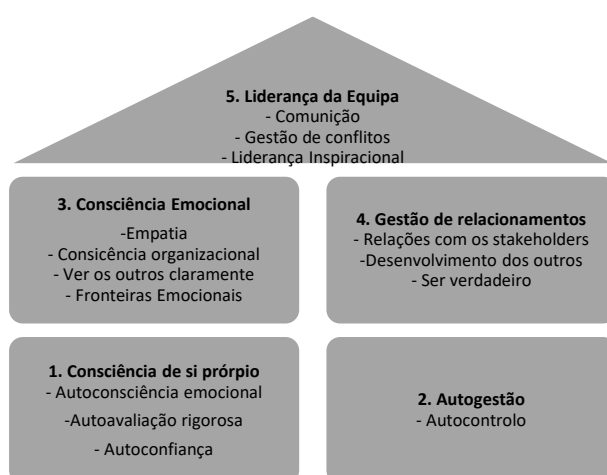


Figura 5- Modelo de Goleman adaptado à gestão de projetos
Fonte: Mersino (2007)

Sergiy *et al.*, (2017) apresentam uma lista de competências inerentes aos gestores emocionalmente inteligentes:

- **Competências humanas:** descrição de competências pessoais e competências interpessoais necessárias para participar ou liderar um projeto, programa ou portfólio de projetos;
- **Competências técnicas:** descrever os métodos, ferramentas e técnicas utilizadas para a implementação bem-sucedida de projetos, programas e portfólios de projetos;

- *Prospetiva de competência*: Descrever os métodos, ferramentas e técnicas com as quais os indivíduos interagem com o ambiente, bem como justificar as razões pelas quais pessoas, organizações e empresas começam a perceber e apoiar projetos, programas e portfólios de projeto

Competências humanas	Competências práticas	Prospetiva de competência
Auto-reflexão e auto-gestão	Design do projeto	Estratégia
Integridade e confiança	Requisitos e tarefas	Liderança, estrutura e processos
Comunicação	Conteúdo	Conformidade, normas e regulamentos
Relação e interações	Tempo	Poder e interesse
Liderança	Organização e informação	Cultura e valores
Trabalho de equipa	Qualidade	
Conflitos e crises	Finanças	
Aprovação	Pesquisa	
Orientação para resultados	Compras	
	Planeamento e controlo	
	Riscos e oportunidades	
	Stakeholders	
	Mudança e transformação	
	Seleção e balanceamento	

Figura 6: As competências do gestor do projeto

Fonte: Sergiy et al. (2017)

Segundo os autores, a maior influência da inteligência emocional centra-se nas competências comportamentais tais como a: autorreflexão e autogestão; liderança; conflitos e crises; integridade pessoal e fiabilidade. Muitas vezes, em vez de uma avaliação e análise objetiva de dados, acontecimentos, as pessoas codificam a informação de acordo com a sua subjetividade e perceção individual do mundo. Esta perceção é sobreposta com o seu reflexo nas outras pessoas. A inteligência emocional é a principal componente para alcançar a realização bem-sucedida do projeto por parte do gestor. O quociente emocional é um fator necessário para melhorar a habilidade porque o reconhecimento dos seus sentimentos e a forma construtiva como geri-los, aumenta a capacidade intelectual e o poder do indivíduo (Sergiy et al.,2017).

Nas últimas décadas, tem sido dada mais atenção à investigação sobre o impacto dos fatores sociais e cognitivos na economia e tomada de decisões, tanto por indivíduos como por organizações em geral. A integração de áreas-chave como o da economia e finanças na análise e o estudo destes fatores levou à formação de um novo campo científico - a economia comportamental. O estudo no campo da economia

comportamental pressupõe um estudo aprofundado dos padrões e estratégias de comportamento dos participantes no sistema de mercado. Um dos principais elementos da economia comportamental é a teoria das emoções, o que pressupõe a presença de um alto grau de influência do comportamento emocional da pessoa nas suas escolhas económicas. A eficácia das decisões tomadas pelos gestores depende assim, em grande parte, da capacidade de inteligentemente processar as matrizes de informação obtidas através da leitura de reações emocionais, por vezes inconscientes (Nadiia & Sergey, 2018).

Assim, segundo os autores supracitados, a inteligência emocional é um dos fatores principais para a tomada de decisões de gestão que aumentam a eficácia da organização, o lucro e a rentabilidade dos investimentos feitos no seu desenvolvimento, especialmente em situações de risco e incerteza que qualquer organização no ambiente empresarial atual, inevitavelmente se encontra exposto.

No mesmo modo, Rudolph *et al.*, (2008) também demonstram que a dimensão comportamental da gestão de projetos inclui uma boa comunicação, envolvimento, motivação e identificação de conflitos são, amplamente, explicativas do sucesso de um projeto.

Autores como Butler e Chinowsky (2006); Leban and Zulauf, (2004); Mount, (2006); Muller e Turner, (2007); Sunindijo *et al.*, (2007), a partir das suas investigações, sugerem evidências científicas de como a inteligência emocional é preditiva de uma mudança e controlo comportamental basilar para a gestão de projetos, com efeitos bastante positivos para o desenvolvimento de estratégias de melhoria na performance do gestor (Clarke, 2010).

Desde logo, o ser humano possui inteligência associada à forma de perceber e gerir emoções, devido à sua elevada carga emocional. Portanto, o capital humano (trabalhadores) de qualquer organização pode ser diferenciador através da sua inteligência emocional (Botelho, Zaira et al., 2006).

O uso inteligente das emoções tem-se revelado um fator crucial de adaptação física e psicológica. Em qualquer organização a generalidade das atividades pressupõe um relacionamento interpessoal e o trabalho em equipa, colocando em destaque a importância do desenvolvimento de aptidões de IE. Os colaboradores emocionalmente

inteligentes têm demonstrado largas vantagens em termos de produtividade, liderança e qualidade das relações interpessoais fatores estes, que têm motivado o estudo dos efeitos dos níveis de inteligência emocional nas organizações. Se a relação positiva entre a inteligência emocional, o sucesso e o bem-estar pessoal se encontra devidamente fundamentada (Nunes, 2016), interessa saber em que medida ambas contribuem para a redução das consequências negativas do stress organizacional.

A inteligência emocional, como já se tem observado pelos vários estudos, é a principal componente para alcançar uma realização bem-sucedida de uma gestão de projetos. O quociente emocional é um fator necessário para melhorar a capacidade mental, porque o reconhecimento dos seus sentimentos e a capacidade para geri-los de uma forma construtiva, aumenta o poder intelectual do indivíduo. Aumentar o nível de inteligência emocional pode ser possível, mas não através de programas de formação tradicionais dirigidos à parte do cérebro que controla as nossas ideias racionais, mas através de uma longa prática, do feedback de colegas, autorreflexões e do entusiasmo no desejo de mudar a si próprio. São passos essenciais para melhorar o lado emocional de cada indivíduo e como resultado, tem-se uma autorrealização bem-sucedida. Por outro lado, a empatia na troca de informação, é um importante componente para cada um tentar ajustar-se a outro colega de trabalho, à equipa, ao grupo para melhor codificar a mensagem e evitar mal-entendidos (Nadiia & Sergey, 2018).

Foi levado a cabo um estudo por Huo, L. (2015) em que o autor se propôs a examinar a influência do conflito interpessoal, dentro de uma equipa, de um projeto de construção. Inicialmente, previram que as emoções negativas funcionariam como mecanismo mediador entre o conflito interpessoal e o desempenho do projeto. Posteriormente, determinaram a importância da capacidade política como fator de contingência que pode mitigar a relação indireta entre o conflito interpessoal e o desempenho do projeto. Os resultados do estudo apoiaram a relação entre as hipóteses, demonstrando que a magnitude da relação indireta estava dependente dos níveis de habilidade política. Simultaneamente, no mesmo segmento, os resultados forneceram vários contributos teóricos e empíricos. Por um lado, a investigação quantitativa anterior dedicou pouca atenção ao conflito interpessoal dos projetos de construção, especialmente entre a relação do conflito interpessoal e o desempenho do projeto.

Assim, de acordo com os resultados atuais, as equipas de projetos de construção cujos membros tendem a suprimir uma exibição de emoções negativas, parecem estar em melhor posição para conter o desempenho prejudicial. Esta descoberta é importante porque sugere que, apesar do prejudicial efeito do conflito interpessoal e das emoções negativas no desempenho do projeto, estas influências negativas são atenuadas quando os membros da equipa têm um elevado nível de habilidade política. Assim, entendem que a habilidade política é uma importante habilidade interpessoal nas organizações atuais e na gestão dos projetos. Desta forma, o fator humano desempenha um papel importante no conflito e sua resolução.

De facto, as organizações modernas não são mais meros locais de trabalho, constituem espaços de interação e representações humanas, habitadas por um imaginário socialmente construído e veiculado, dentro e fora dela. Nesse sentido, considera-se que o trabalho consiste numa grande fonte de referência para a construção social dos homens e da sua autoestima, o que significa dizer que esta relação passa pelo afetivo e pelo psicológico (Oliveira et al., 2013). Assim, é importante aferir qual o papel que as equipas de projeto têm durante a vida do mesmo e até que ponto estas podem ter um papel significativo no sucesso do projeto.

2.3. As funções da equipa de gestão de projetos

De acordo com o PMI (2017), o gestor deve dominar as áreas e etapas de gestão de projetos para que, em conjunto com os aspetos comportamentais como a liderança, a comunicação interpessoal, a gestão de conflitos, etc., seja possível atingir os objetivos do projeto.

Não existem definições ou teorias de competência universalmente aceites no âmbito da gestão de projetos. De facto, os estudos de competência na literatura de gestão de projetos foram realizados a três níveis principais, ou seja: o organizacional, a equipa e o indivíduo (Zhang, Zuo & Zillante, 2013).

Segundo os autores supracitados (p.749), uma competência é definida como, "*uma capacidade ou habilidade... um conjunto de comportamentos relacionados, mas diferentes organizados em torno de uma construção subjacente*". É composto por duas

partes: a primeira parte inclui três conjuntos de hábitos comportamentais como as **capacidades limiares**, onde estão incluídas a perícia, a experiência, o conhecimento, e, um conjunto de competências cognitivas básicas. A segunda parte inclui três grupos de competências que diferenciam o desempenho excepcional do desempenho médio o que inclui competências cognitivas, competências de inteligência emocional e competências de inteligência social.

A inteligência emocional e a inteligência social formam a massa de competências emocionais que são características subjacentes a um desempenho eficaz ou superior (Boyatzis, 1982). As competências emocionais são construídas sobre a inteligência emocional de uma pessoa e são interdependentes e, em certa medida, hierarquizadas (Goleman, 1998).

As crises e as incertezas são aspetos recorrentes no ambiente de projetos e testam as competências dos gestores de projetos. Considerando a especificidade deste ambiente, Mersino (2009) afirma que é de extrema importância que os gestores de projetos apliquem as competências da inteligência emocional por três motivos principais:

1. Cada projeto é único, tem um início e fim definidos. O que torna o tempo demasiado curto para a construção de relacionamentos, exigindo da parte do gestor de projeto a competência para avaliar, entender e gerir as emoções, suas e da equipa.
2. O gestor de projeto tem poder e autoridade limitados sobre a equipa de projeto. Por isso, necessita de usar estratégias, assentes na inteligência emocional, para que os membros da equipa alcancem os resultados desejados.

Segundo Keeling & Branco (2012) para se ter sucesso nos projetos, o gestor necessita de compreender e aplicar ferramentas e técnicas de gestão, bem como possuir habilidades pessoais.

Rudolph *et al.* (2008) apontaram a dimensão comportamental da gestão de projetos, que incluía a comunicação, o envolvimento, a motivação e a mediação de conflitos, desempenhando um papel crucial para o sucesso do projeto.

Os estudos levados a cabo por Clarke (2010), mostram o impacto acentuado das medidas de formação em inteligência emocional em grupos de gestão. Os resultados surgem apenas ao final de seis meses, no entanto, há melhorias efetivas nas habilidades de gestão que estão, muitas vezes, relacionadas ao sucesso dos projetos. O que confirma o estudo realizado por Buckley e Moniarty (2003) que mostravam, já na altura, resultados bastante positivos da intervenção baseada na abordagem na inteligência emocional.

O conceito grupo poderá ser considerado como um conjunto de indivíduos, três ou mais, que têm consciência da sua condição coletiva, que interagem entre si, e que partilham um objetivo comum (Cunha, *et al.*, 2007). O termo equipa, poderá ser definido como um grupo quando os seus elementos, para além de trabalharem com um objetivo fortemente partilhado, comprometendo-se, fielmente, a trabalharem em conjunto e nunca põem em causa qualquer indivíduo da sua equipa. A ideia de equipa, com as suas ressonâncias desportivas, parece, portanto mais apelativa que a noção mais “fria” de “grupo”. Esta diferença qualitativa não esconde o essencial: um grupo pode funcionar com maior ou menor “espírito de equipa”, mas não deixa de ser um grupo, isto é, um conjunto de pessoas que têm consciência da sua condição coletiva e que procuram atingir um objetivo partilhado (Cunha, *et al.*, 2007).

As organizações de projetos encontram-se mais propensas a ter um melhor desempenho quando, cada membro da equipa trabalha de forma eficaz com a equipa. Isso ocorre porque o trabalho em equipa cria sinergias e aumenta a colaboração para solucionar desafios. Como resultado, a produtividade global melhora com as soluções desenvolvidas para terminar tarefas difíceis e orientadas à resolução de problemas em momentos mais complexos (Troth *et al.*, 2012).

O trabalho em equipa apresenta, contudo, algumas especificidades em relação ao trabalho individual. As equipas, normalmente, demoram mais tempo no processo de tomada de decisão; diluem a responsabilidade individual, isto é, caso se note elementos menos produtivos, essa diferença não será tão marcada e, frequentemente, são mais audazes nas decisões (Cunha, *et al.*, 2007).

Assim surge a questão, qual o interesse da organização em formar equipas de trabalho, na medida em que, aparentemente, o trabalho individual acarreta menos

desvantagens do que o trabalho em equipa. A verdade é que a realidade organizacional é totalmente diferente desta primeira visão simplista, e uma organização terá de ser competitiva e para isso tem de se mostrar produtiva. Deste modo, o trabalho em equipa apresenta um grande potencial, principalmente, em organizações de média e grande dimensão (Cunha, Miguel et al., 2007).

As equipas emocionalmente inteligentes podem melhorar a capacidade dos membros da equipa em comunicarem, de estarem abertos a opiniões diferentes, ideias e usar a emoção para aumentar o desempenho da equipa e a tomada de decisões da equipa (Clarke, 2010).

Segundo Cunha *et al.* (2007), os grupos apresentam benefícios excepcionais, tais como:

A abordagem em equipa é muito funcional na resolução de problemas complicados, novos ou de risco elevado;
Quando o problema colocado se apresenta com maior complexidade, e é necessário à partida um conjunto de capacidades e competências de áreas de formação variadas, torna-se vantajosa a formação de uma equipa, onde facilmente se encontrará indivíduos com variadas competências, que muito dificilmente se concentrariam num único indivíduo;
A partir de diversas opiniões, as vantagens e desvantagens das várias propostas são confrontadas e testadas, por forma a chegarem a melhores escolhas para a organização;
Os membros da equipa interagindo entre si, conseguem despoletar várias ideias, soluções e propostas fenomenais, todas elas muito mais eficazes, que dificilmente surgiriam de outra forma;
Na generalidade, as pessoas adotam melhor as decisões para as quais contribuíram, do que aquelas, que lhes são impostas sem o seu conhecimento e aceitação prévia.

*Figura 7: Vantagens de trabalho em equipa
Fonte: Cunha et al (2007)*

No âmbito de constituição de um grupo de trabalho, desenvolveram-se diversas teorias, por forma a explicar os motivos, pelos quais se formam equipas (Cunha et al., 2007):

Teoria da proximidade	Uma das razões para a formação de uma equipa, é referida nesta teoria como a contiguidade espacial ou geográfica, isto é, os indivíduos encontram-se num determinado espaço contíguo (e.g. a organização onde trabalham), e isso leva-os a chegarem à conclusão de que poderão trabalhar melhor em conjunto, logo poderão formar uma equipa.
------------------------------	--

<p>Teoria baseada nas atividades, interações e sentimentos (Homans, 1950)</p>	<p>Considera a interação como o principal elemento aglutinador de pessoas em grupos, por estar associada a uma maior partilha de atividades e sentimentos, justificando assim a criação de grupos para fins de cooperação e resolução de problemas.</p>
<p>Teoria do equilíbrio (Newcomb, 1961)</p>	<p>Adiciona a semelhança de atitude e valores como um fator de ligação de pessoas em grupos.</p>
<p>Teoria da troca (Thibaut e Kelley, 1959)</p>	<p>Coloca ênfase na relação entre os custos-benefícios que resultam da interação, considerando-se como benefícios os que decorrem da satisfação de necessidades individuais. Os custos estão associados à ansiedade, à frustração, ao embaraço ou à fadiga.</p>

Figura 8: Teorias que levam à formação de equipas

Fonte: Cunha et. al (2007)

Estas teorias apresentam as razões comuns que estão na base da constituição formal de grupos de trabalho. À exceção de certos grupos influentes nas organizações, em que a sua criação não tem por base nenhuma das teorias supracitadas, mas sim as interações quotidianas, em que se verifica que funcionam bem em equipa e, por isso, surgem espontaneamente, denominados de grupos informais (Cunha, et al., 2007).

Sergiy *et al.*, (2017) desenvolveram e provaram a estrutura conceptual de inteligência emocional do gestor do projeto, nomeadamente: a compreensão das próprias emoções, autocontrolo e autorregulação das emoções, a compreensão das emoções dos colegas, o uso das emoções em atividades e a comunicação. Compreender as suas próprias emoções é a capacidade do gestor do projeto em reconhecer, avaliar, determinar as causas, para explicar o significado que as suas emoções têm uma perceção positiva da avaliação de emoções por outros. O autocontrolo e autorregulação das emoções significam a capacidade de conter as emoções, de expressar de acordo com a situação, para controlar e regular a sua expressão, para manter a calma em situações difíceis. Compreender as emoções dos colegas significa a capacidade de reconhecer os estados emocionais dos outros, de compreender as emoções não verbais, mostrar empatia, prever o seu efeito, duração, e eventuais efeitos. O uso das emoções nas atividades e a capacidade de comunicar significa que o gestor de projeto seja emocionalmente estável, flexível, que consiga expressar as emoções nas

tarefas/atividades e que seja orientado para o domínio das emoções positivas, que promovem a capacidade de se aproximar das pessoas numa base emocional.

É possível, ainda, encontrar relações positivas entre o conceito de “coesão” e performance (Guzzo e Dickson, 1996), existindo mesmo conclusões de correlação positiva entre medidas de coesão do grupo desenvolvidas em equipas de gestão de topo de pequenas empresas de carácter tecnológico e também na sua performance financeira (Smith et al., 1994), sendo este um fator importante a fundamentar de seguida.

2.4. Coesão da equipa

A coesão da equipa ou do grupo foi definida por O’Reilly, Caldwell & Barnett (1989) como um componente essencial da integração social do grupo, incluindo a atração percebida de um sujeito pela equipa, satisfação com outros membros do grupo e a visão da interação social entre os seus membros. Segundo Carron, Brawley & Widmeyer (1998) a coesão é um processo dinâmico que se reflete, em parte, pela tendência de um grupo de se aproximar e permanecer unido na busca dos seus objetivos comuns e/ou na satisfação das necessidades afetivas dos membros.

Seers (1995) afirma que a colaboração entre membros da equipa de uma organização reflete a perceção geral do indivíduo sobre a qualidade da relação de trabalho dentro da equipa e reflete a relação recíproca e horizontal entre um membro e os seus pares.

No contexto de colaboração entre membros da equipa, a troca ou o intercâmbio é um comportamento recíproco bidirecional entre um membro e a equipa. Ou seja, os membros fornecem voluntariamente suporte, feedback para outros membros da equipa e compartilham ideias sobre eles. Como troca, o outro membro da equipa também recebe informações, assistência e reconhecimento. O intercâmbio entre os membros da equipa é um ato de aprendizagem entre si e há partilha de sentimentos, ideias e opiniões (Guimarães, 2020).

Carron, Brawley & Widmeyer (1985) decompõem a coesão em duas dimensões distintas que agem para que os membros permaneçam no grupo. Uma dimensão é orientada para a execução das tarefas, ou seja, são os esforços coletivos da equipa, o

quão os membros trabalham juntos para alcançar os seus objetivos comuns. E a outra dimensão refere-se ao lado social, aos aspetos do relacionamento e afinidades entre os membros da equipa, isto é, o nível de conforto e cumplicidade que os membros do grupo manifestam, quando mostram o sentimento de pertença ao grupo.

Lu & Wang (2017), mostram os resultados da sua investigação quanto à qualidade das relações e os estilos de gestão de conflito que vêm influenciar a coesão de grupo. Há investigação sobre os impactos decorrentes dos estilos de gestão de conflito na qualidade das relações entre proprietários e empreiteiros, e o papel moderador dos conflitos entre os vários elementos. Os resultados deste estudo mostram que a integração pode melhorar a qualidade das relações, enquanto o compromisso é prejudicial. Os resultados confirmam, ainda, o efeito moderador entre o nível de conflito de tarefas, na relação entre estilos de gestão de conflitos e qualidade das relações. Ou seja, diferentes níveis de conflito de tarefas influenciarão a eficácia de diferentes estilos de gestão de conflitos de modo a manter ou melhorar a qualidade das relações.

Os mesmos autores afirmam, ainda, que embora alguns investigadores tenham estudado a influência dos estilos de gestão de conflitos no relacionamento ou confiança, empenho e satisfação, a maioria deles foca-se nos indivíduos e não nas organizações (Andrews e Tjosvold, 1983; Erkutlu e Chafra, 2015; Ndubisi, 2011; Lee, 2009 in Lu & Wang, 2017).

Este estudo pode orientar a prática em três aspetos:

1. Primeiro, existe concorrência de interesses entre o proprietário e o empreiteiro, pelo que os conflitos de tarefas ocorrem frequentemente entre eles. A gestão adequada do conflito de tarefas é benéfica para a qualidade da relação entre as duas partes e pode contribuir para o sucesso final do projeto.
2. Em segundo lugar, os proprietários e empreiteiros tendem a adotar a integração e o compromisso na China, contudo, este estudo confirmou que o compromisso é prejudicial à qualidade das relações, o que significa que não se recomenda o compromisso para gerir o conflito de tarefas.
3. Finalmente, a influência dos diferentes estilos de gestão de conflitos na qualidade das relações varia em função do nível de conflito de tarefas, pelo que os gestores

de projeto devem ter em conta o nível de conflito das mesmas antes de lidar com os próprios conflitos.

A resiliência no trabalho é descrita como a capacidade de "gerir o stress diário do trabalho e permanecer saudável, recuperar e aprender com os contratempos inesperados e preparar-se para o futuro desafios proactivamente" (McEwan, 2018 p.4) o capítulo seguinte pretende-se aprofundar e verificar a literatura sobre a resiliência.

2.5. Resiliência

A resiliência é um conceito amplamente utilizado em muitos domínios, incluindo ecologia, psicologia, alterações climáticas, infraestruturas críticas, e ciência da organização. O termo "resiliência" deriva do verbo latino *resilire*, que pode ser definido como a capacidade de recuperar rapidamente de situações difíceis e possivelmente prejudiciais. Contudo, as suas definições podem variar dependendo do âmbito em análise, quer seja uma comunidade, uma organização, um projeto, um sistema de engenharia ou outros (Varajão et al., 2020).

A partir de uma revisão sistemática da literatura, Righi *et al.* (2015 p. 141, 142) identificaram várias possibilidades de descrever a resiliência. Dois exemplos são aqui apresentados como definições comuns: "*A resiliência é uma medida da persistência e de capacidade de absorver a mudança e a perturbação e ainda manter as mesmas relações entre populações ou variáveis de estado*"; "*A resiliência está intimamente relacionada com a capacidade de um elemento regressar a um estado estável após uma perturbação*". A resiliência organizacional também pode ser definida como a capacidade da organização de recuperar do choque ou perturbação resultantes de situações adversas e inesperadas, respondendo às situações que põem em perigo a sua sobrevivência e prosperidade organizacionais.

Segundo Mersino (2009) há 7 características que uma equipa resiliente deverá ter:

1. **Robustez** (intenção sólida e ágil) - As equipas resistentes conhecem e partilham o seu propósito, ou seja, a razão da sua existência. Além disso, têm objetivos claros que se alinham com isto e são pró-ativos quando surgem obstáculos. Num departamento governamental, por exemplo, são

claros sobre a forma como o seu papel e tarefas contribuem para servir o público e abordar questões que inibem a sua consecução. Embora as intenções da equipa tenham de ser sólidas, a mudança frequente exige uma entrega ágil. Embora o objetivo geralmente permaneça fixo, os objetivos e os meios para os atingir podem necessitar de flexibilidade. A burocracia, os processos complexos e as mentalidades fixas podem ser aqui inibidores. O contraste com a robustez dentro de uma equipa é escondido, agendas concorrentes e uma falta de vontade de realinhar as ações com as mudanças que ocorreram. Pode, por exemplo, parecer ter acordo à volta da mesa, mas as pessoas acabam por minar o que foi decidido ou ficar ligados com a forma como sempre fizeram as coisas, tornam-se resistentes.

- 2. Recursos** (otimização de recursos e processos) - Uma procura emergente de equipas é a necessidade de fazer mais com menos. Independentemente da indústria, as expectativas de produtos a entregar não são muitas vezes equilibrados com os recursos, por exemplo, o orçamento e pessoal fornecido. Isto exige que as equipas aproveitem melhor as forças e os recursos dos membros da equipa e construam uma cultura de melhoria contínua. Requer também uma discussão regular sobre o que priorizar e para onde dirigir a energia coletiva. O oposto a isto é a perceção de propriedade dos recursos e nenhum mecanismo para reagrupar quando as prioridades mudam. Em rápidas mudanças de empregos onde as exigências mudam frequentemente, realocação de recursos podem ser necessários. Importa saber se a equipa sabe quais os recursos de que dispõe e partilhem a sua utilização para um objetivo comum. Assim, como que a mesma saiba que tem processos integrados para melhoria.
- 3. Perseverança** (persistência apesar das dificuldades) - Os contratempes e obstáculos parecem ser mais frequentes na vida organizacional nos dias de hoje. Pode ser uma aquisição e mudança na propriedade da empresa, uma perda de financiamento de subvenções ou a descoberta de que os clientes não gostam do novo produto ou serviço. Equipas resilientes reagrupam-se

quando ocorrem retrocessos e geram soluções. Todos contribuem para a energia necessária, em vez de dependerem do gestor para motivar ou resolver problemas. Aqui deverá ser percebido um esforço coletivo para solucionar os problemas. Pode ser útil o recurso a inquéritos de apreciação, bem como o *coaching* focalizado na solução do caso.

4. **Autocuidado** (garantia de desempenho sustentável) - Já se salientou a necessidade de considerar a responsabilidade pelo autocuidado. Se não o fizermos, isso pode ter impacto negativo sobre os colegas. Este aspeto da equipa modelo apoia as nossas tentativas pessoais, concentrando-se em desenvolver uma cultura de autocuidado no seio da equipa. O autocuidado significará, naturalmente, coisas diferentes para cada pessoa, para o domínio da profissão e para cada tipo de organização. Podem-se ter as melhores intenções de implementar pausas e limites à dinâmica trabalho-vida, por exemplo, mas se estas não forem acordadas pode causar dissensões ou, mesmo, conflitos. No seio das equipas, é muito útil discutir e acordar sobre como o autocuidado deverá ser fomentado, quer se esteja a apoiar imediatamente reunião de informação com os colegas após um incidente extenuante ou mesmo a acordar o contacto após o horário de expediente.
5. **Capacidade** (entrega numa constante mudança) - Num cenário de mudança frequente, as equipas precisam de assegurar que têm a capacidade de continuar a cumprir os seus objetivos como uma mudança dos mesmos. As equipas resilientes procuram *feedback* sobre o seu desempenho e investir no que funciona bem. As fontes de *feedback* poderiam incluir *coaching*, conjuntos de aprendizagem, mentoria, revisão por pares ou levantamento das partes interessadas. É também útil para os membros estarem ligados em rede dentro e fora do país. Fora da organização, à medida que estas redes alargam a equipa deverá ser ainda mais capaz, através do acesso ao conhecimento, habilidade e aconselhamento. Sublinha-se a importância das redes de apoio pessoal. A 'capacidade' de a equipa reconhecer como as redes estratégicas ajudam as

equipas a produzir resultados, em que medida os requisitos de competências e conhecimentos mudam, a necessidade das equipas de construir a sua relevância dentro da organização.

6. **Conectado** (ter um sentido de pertença) - Até agora, a maioria dos componentes da equipa tem-se concentrado mais em tarefas. O aspeto "conectado" explora a parte emocional numa equipa, essa sensação de ser acarinhada e de se sentir como o seu lugar. É parte da organização que estabelece a confiança e relação. Se houver valorização da pessoa, não apenas a mera associação a um papel ou função, e se trabalhar num clima de cooperação que nos permita sentir psicologicamente seguros e mais capazes de assumir riscos e cometer erros - atividades essenciais, se quisermos adaptar-nos e crescer como uma equipa. Uma sensação de pertença a uma equipa também se relaciona com o aspeto "finalidade" de resiliência pessoal.
7. **Alinhamento** (partilhar a motivação para o sucesso) - Para além de termos energia para perseverar na prossecução dos nossos objetivos, o sentido de otimismo está a tornar-se mais importante à medida que os empregos se tornam mais difíceis. A positividade promove o nosso bem-estar pessoal e o nosso desempenho como uma equipa. Formas tangíveis de o fazer são notar e reconhecer o progresso e celebrar o sucesso.

Uma abordagem estratégica para apostar na construção da resiliência da equipa, deve identificar os elementos que são mais importantes para os desafios que se lhe deparam que também têm uma probabilidade de serem alterados. Como um exemplo, se a carga de trabalho atingiu o seu pico e assim continuará durante algum tempo, atenção aos primeiros sinais de sobrecarga (autocuidado) e o reagrupamento regular em prioridades (com recursos) pode ser necessário. Em tempos de mudança organizacional, proatividade coletiva (robusta) e acesso a apoio externo (capacidade) pode ser de maior importância. É um caso de regularidade avaliar os desafios sob os quais o pessoal está a operar e determinando que aspeto do modelo é mais relevante nessa altura. Embora possa não precisar de estar a ter um bom desempenho em todos os componentes, uma lacuna significativa num aspeto do modelo pode ofuscar os

pontos fortes da equipa e até criar desarmonia e disfunção. Por exemplo, o interesse próprio por indivíduos ou um choque das razões pelas quais as pessoas estão lá (aspectos de robustez) pode ofuscar os pontos fortes existentes no grupo em áreas como 'capacidade' e 'autocuidado'. Este défice pode ser temporário e fazer parte do crescimento de uma equipa, por exemplo, conflito construtivo em torno de objetivos e propósitos (Mersino, 2009). Para gerir o inesperado exige a combinação de vários polos aparentemente opostos, pedindo a ambos para uma cultura de estruturas de decisão e responsabilidades claras e um elevado grau de flexibilidade e comunicação aberta, combinando a centralização com a descentralização.

Os gestores de projetos têm de fazer uso inteligente de elementos flexíveis e estáveis de estruturas organizacionais resilientes. Isto não pode ser resolvido de uma forma ou de outra, mas merece um equilíbrio único de estrutura e autonomia para cada projeto (Nachbagauer e Schirl-Boeck, 2019).

Está bem estabelecido que a resiliência é sustentada por uma gama de fatores e recursos dentro do indivíduo, da sua vida e ambiente, que facilitam a capacidade de adaptação e de recuperação face à adversidade. É importante notar que a resiliência é conceptualizada como uma capacidade que pode ser aprendida e que melhora com a experiência de vida. Esta competência é desenvolvida num sistema, como a escola e pode ser transferida para outros sistemas, como a atividade profissional (APA, 2015).

De seguida aborda-se o conceito de sucesso do projeto que é o output desejado por qualquer equipa de gestão de projetos.

2.6. Sucesso do projeto

O conceito sucesso do projeto varia muito em relação a perceção de cada *stakeholder* e também pode ser influenciado pelo tempo de ação. Assim, é necessário analisar as visões de todos os *stakeholders* para o significado do sucesso do projeto. Para isso é necessário definir critérios claros, para monitorizar e avaliar os resultados finais de um projeto. Antes de mais, é preciso diferenciar Sucesso da Gestão de Projetos (SGP) e Sucesso do Projeto (SP). SGP é “*entregar os resultados do projeto dentro do tempo, dentro do orçamento e com as características e funcionalidades requeridas*” (Sanchez et al., 2017, p. 1609). Trata-se de uma definição relacionada com triângulo de ferro que

mede os resultados pelas três principais áreas de conhecimento em gestão de projetos: tempo, custo e âmbito. Além disso, estes são os critérios que mais frequentemente se usam na gestão de projetos (Russo & Silva, 2019). Esses critérios também representam a eficiência do projeto e são importantes para a percepção do sucesso, todavia, não são suficientes (Serrador & Turner, 2015). O segundo tipo de sucesso, SP, é a entrega dos benefícios do projeto em relação a critérios financeiros, de qualidade, flexibilidade e a inovação esperada pelos *stakeholders* (Sanchez et al., 2017). Esse tipo de sucesso varia muito em relação à percepção de cada *stakeholder* e pode variar no tempo também.

Shenhar, Levy, & Dvir (1997) definiram os vários tipos de sucesso em dimensões com vários critérios em cada uma delas:

- **Impacto no cliente**, com o atendimento das especificações operacionais e técnicas (trazendo o âmbito que pertencia ao SGP), satisfazendo as suas necessidades, resolvendo os maiores problemas operacionais, utilização do resultado do projeto pelo cliente após a implantação e obtendo alto nível de satisfação;
- **Benefícios para a organização**, com o nível de sucesso comercial e aumento na parcela do mercado atendido;
- **Preparação para o futuro**, como a abertura de novos mercados, a abertura de uma nova linha de produtos e o desenvolvimento de uma nova tecnologia.

Na evolução das dimensões de sucesso, **o impacto na equipa do projeto** também foi incluído

(Shenhar & Dvir, 2007), quando se relaciona a satisfação da equipa em trabalhar no projeto, o desenvolvimento das habilidades, o crescimento profissional obtido e a retenção do pessoal para projetos futuros. Essas dimensões mostram a relevância do resultado do projeto em contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Vários autores presumem, simplesmente, que todos sabem o que se entende por "sucesso do projeto" e "fracasso do projeto". A única coisa que é certa na gestão de projetos é que o sucesso é um conceito ambíguo, inclusivo e multidimensional cuja definição está ligada a um contexto específico. Sem ir ao ponto de propor uma definição completa, podemos, no entanto, enquadrar o sucesso do projeto em termos de outros

conceitos, tais como eficiência e eficácia. Muitos profissionais consideram a eficiência e eficácia sinónimos, e esta confusão está recorrentemente presente na literatura em gestão (Belout, 1998). O sucesso do projeto corresponde, portanto, à eficiência de um projeto e eficácia (Belout, 1998). Tal como aqui proposto, a definição de o conceito de sucesso continua a ser muito largo. Implicitamente ou explicitamente, os autores discutem o sucesso do projeto com a convicção de que eles estão a falar sobre o sucesso da gestão de projetos ou mais do que uma gestão de projeto bem-sucedida (o sucesso do projeto).

A investigação sobre o sucesso do projeto, em geral, insere-se numa das seguintes categorias, dependendo do assunto de estudo: tratamento de critérios (ou dimensões) de sucesso do projeto ou exame dos fatores críticos de sucesso (CSF - *critical success factors*). Ocasionalmente, observamos uma categoria híbrida que funciona como ponte entre os CFS e os critérios de sucesso. É importante esclarecer estes dois conceitos, porque não é raro depararmo-nos com uma discussão que esbate a distinção entre eles ou que os considera sobrepostos (Lim & Mohamed, 1999).

O dicionário de língua portuguesa online sugere que um critério é "*o que serve para fazer distinções ou escolhas; o que serve para distinguir valores o que serve de base a um julgamento; razão, raciocínio*", enquanto um fator é "*uma circunstância, um facto, ou uma influência que concorre para um resultado*". Os critérios de sucesso do projeto podem, portanto, referir-se a um grupo de princípios ou normas utilizadas para determinar ou julgar sucesso do projeto, e CSF referem-se, mais especificamente, às condições, acontecimentos e circunstâncias que contribuem para os resultados do projeto.

Uma solução clássica para o problema da medição do sucesso do projeto é propor uma fórmula simples que seja inequívoca, que possa ser facilmente aplicada, e que as partes podem concordar (Dvir, Raz, & Shenhar, 2003). Daí, o "*triângulo da virtude*": tempo, custo e qualidade como critério para medir o sucesso.

Baker, Murphy & Fisher (1974) sugeriram a substituição do triângulo tempo/custo/qualidade por uma medida de "sucesso percebido". Estes estudos consistiam, geralmente, em profissionais que resumiam a sua experiência e não eram o resultado de empirismo científico (Hazebroucq, 1993). Contudo, Slevin e Pinto (1986)

propuseram uma base científica para o sucesso que compreende dez fatores-chave de sucesso: missão do projeto, apoio à gestão de topo, calendário/plano do projeto, consulta ao cliente, pessoal, tarefas técnicas, aceitação do cliente, monitorização e feedback, resolução de problemas, e comunicação. Estes dez fatores são mais ou menos "controláveis" pela equipa do projeto. Pinto e Slevin (1988) alargaram então esta lista com quatro fatores adicionais considerados fora do processo de implementação do projeto e, portanto, fora do controlo da equipa: características do líder da equipa do projeto, poder e política, eventos ambientais, e urgência. Muitas listas e quadros do CSF foram propostos por diferentes autores, e foram feitos alguns estudos sobre a relação específica entre um determinado CSF e o sucesso do projeto (Jugdev & Müller, 2005). Assim, pode-se dizer que esses fatores de sucesso são antecedentes ao sucesso do projeto (Sanchez et al., 2017), por isso "críticos". Isto é, eles podem dificultar, bloquear ou, mesmo, facilitar a que o sucesso seja atingido. Os CFS mais citados surgiram de alguns trabalhos antológicos como o de Pinto & Slevin (1987) e Pinto (1990), são eles:

- missão do projeto, com a definição clara dos objetivos e direção geral; suporte da gestão de topo, que deve prover os recursos necessários, assim como a autoridade de poder para o gestor;
- existência de planos e cronograma com especificação detalhada das ações individuais e passos requeridos para a implementação do projeto;
- consulta ao cliente, com a comunicação, consulta e escuta atenta de todos os *stakeholders*;
- equipa adequada com o recrutamento, seleção e formação das pessoas necessárias ao desenvolvimento do projeto;
- capacidade para desenvolver as atividades técnicas, com a disponibilidade de tecnologias e conhecimento para completar as atividades específicas do projeto;
- aceitação do cliente, definido pelo ato de vender aos utilizadores e clientes a ideia do projeto;
- monitorização e feedback, com controlo de informações adequado a cada fase do processo de implementação do projeto;

- comunicação, com o fornecimento de uma rede com informações adequadas para os *stakeholders* chave; aceitação pelo cliente, que significa que o usuário final comprou a ideia do projeto;
- monitorização e feedback, com o fornecimento de informações de forma oportuna e adequada sobre cada fase do processo de implementação;
- comunicação, com o provisionamento de rede e de informações para cada estágio do processo de implementação;
- solução de problemas, com a habilidade de lidar com crises e desvios inesperados do plano.

Ika, L (2009) mostra através do seu estudo que de facto, o sucesso do projeto é um objeto de estudo ambíguo e multidimensional. Desafia o consenso sobre a sua definição e mensurabilidade. Necessita, por isso, de ser observada e investigada e de forma mais objetiva e profunda. Semanticamente, o sucesso da gestão do projeto refere-se à eficiência, uma preocupação interna para a equipa de projeto, e o sucesso do projeto abraça as preocupações de eficácia - por outras palavras, todas as preocupações, sejam elas internas ou externas, a curto ou longo prazo (Shenhar et al., 1997). O tempo e a mensurabilidade de objetivos específicos da gestão de projetos fornecem alguns parâmetros para desenhar uma distinção entre os conceitos de sucesso do projeto e sucesso na gestão do projeto. Como Baccarini (1999) explica, as dimensões duras de um projeto (por exemplo, tempo, custo) que são tangíveis, objetivas, e mensuráveis, enquanto as dimensões suaves (por exemplo, satisfação das partes interessadas) são subjetivas, subtis, e mais difíceis de medir. O sucesso da gestão do projeto pode conduzir, em última análise, ao sucesso do projeto, mas o oposto não é verdade: é razoável assumir que o fracasso na gestão do projeto pode levar ao fracasso do projeto, exceto em circunstâncias fortuitas, mas que o projeto também pode falhar apesar de gestão de projetos bem-sucedida. *Ceteris paribus*, o sucesso na gestão de projetos não seria uma condição necessária nem satisfatória para o sucesso do projeto. Esta é uma conclusão preocupante para os gestores de projeto, que são frequentemente sacrificados no altar da eficiência e eficácia, mas também são obrigados a enfrentar a complexidade. Tal como salientado por Hazebroucq (1993 p.27), devido à especificidade

e natureza complexa dos projetos, os gestores de projetos assemelham-se cada vez mais a "viajantes que tentam, desesperadamente, subir a bordo de um comboio: estão sobrecarregados com pesadas bagagens e carregadas de documentos e informação".

As organizações em todas as esferas de conhecimento estão, cada vez mais, a descobrir que o trabalho baseado em projetos, apoiado pelas melhores práticas de gestão dos mesmos, oferece uma utilidade considerável em relação aos designs funcionais tradicionais na gestão de atividades discretas. À medida que a disciplina de gestão de projetos amadurece, é provável que esta tendência se mantenha. Por conseguinte, é importante que a disciplina continue a desenvolver-se e formalizar, periodicamente, a sua posição (no desenvolvimento ágil de software, a isto chama-se refactoring). O principal desafio, desta investigação, será como responder à comunidade mais vasta de intervenientes nos projetos, cujos interesses estão para além do ciclo de vida do projeto tal como atualmente concebido (Bannerman, 2008).

De seguida, e para responder às questões de investigação definidas, caracteriza-se a metodologia utilizada.

3. Metodologia

Neste capítulo são apresentados os critérios e procedimentos utilizados na investigação para alcançar os objetivos propostos no estudo desde a caracterização do estudo, etapas de investigação, população e amostra consideradas e por fim identificam-se quais os procedimentos e ferramentas de recolha de dados.

3.1. Caracterização do estudo

O estudo aqui apresentado caracteriza-se por ter natureza exploratória. Como refere Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vista a formular hipóteses para investigações posteriores” o que permite “proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado facto” (p.43). Regularmente são estudos realizados quando o tema que se pretende estudar é pouco explorado tornando-se difícil a formulação e operacionalização de hipóteses. Na mesma linha de pensamento Raupp e Beuren (2003) referem que este tipo de estudo pretende conhecer com mais profundidade um determinado assunto, que se caracteriza por ser uma temática pouca abordada e com pouco conhecimento teórico, mencionam ainda que uma característica essencial deste tipo de estudo consiste no “aprofundar conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatória” (p.80), o que permite esclarecer questões superficiais abordadas sobre o assunto.

Pretende-se assim, investigar fenómenos que não são facilmente encontrados, mencionados e compreendidos na literatura e, complementarmente, prever hipóteses para futuras pesquisas. Neste caso, com o estudo pretende-se compreender de que forma a inteligência emocional das equipas contribuem para o sucesso dos projetos e como é que a coesão e a resiliência contribuem para a colaboração entre os membros da equipa. Desta forma tem-se como objetivo da presente investigação, explorar e conhecer especificamente a variável inteligência emocional das equipas, assim como o impacto da mesma no sucesso do projeto. Pretende-se ainda perceber de que forma a coesão e a resiliência contribuem para a colaboração entre membros da equipa.

3.2. Etapas de Investigação e procedimentos para a recolha de dados

A investigação foi dividida em duas fases metodológicas. Na primeira procedeu-se ao desenvolvimento de um estudo bibliométrico para identificação dos principais autores das temáticas em causa. O detalhe sobre esta metodologia pode ser consultado no **APÊNDICE I**.

Este estudo serviu de base à revisão da literatura já referido o qual serviu para dar suporte à segunda fase de metodológica, ou seja, à fase de investigação empírica na qual se desenvolveu um guião para, posteriormente, orientar os *focus groups* que se desenvolveram com quatro equipas de projetos. Foram registados os depoimentos dos inquiridos nos *focus groups* e analisados através da técnica de análise de conteúdo. Procurou-se estabelecer relações entre os conceitos tendo em conta a literatura e as respostas dos inquiridos. Estas relações (materializadas posteriormente em proposições) deram lugar a um modelo conceptual o qual para ser generalizado deverá posteriormente (noutro estudo a desenvolver no futuro) ser submetido a um escrutínio numa amostra de maiores dimensões.

A opção pela realização do grupo focal deve-se essencialmente pelo facto de se pretender analisar comportamentos, tendências, perspetivas, das equipas de projeto no estudo.

O *focus group* é, essencialmente, utilizado em investigações que visam compreender a visão dos participantes em relação a algum tema específico, através das suas palavras, comportamentos e reações (Morgan, 1997). De acordo com Ribeiro e Newmann (2010), são diversas as vantagens da utilização desta técnica, como por exemplo o facto de:

- Incentivar os participantes a refletirem sobre si mesmos, consciencializando-os sobre as suas crenças e atitudes espelhadas nos comportamentos e opiniões dos outros;
- Investigar comportamentos e motivações específicas, facilitando a comparação entre as visões dos participantes em relação a um determinado tópico;

- Auxiliar o investigador a compreender e conhecer a linguagem e comunicação utilizada pela população, através da partilha de pensamentos, experiências e valores;
- Fornecer informação, através da dinâmica de grupo, permite um eficiente levantamento de dados, pois os participantes poderão refletir sobre a população em geral.

A justificação para este tipo de entrevista prende-se com a recolha de dados por área motivacional (temática e/ou emocional) e por grupos com experiências comuns ou complementares (Vaughn, Schumm & Sinagub, 1996).

Para a elaboração dos *focus group*, foram definidas as seguintes orientações:

- o membro dominante fosse o último a pronunciar-se por forma a evitar influência natural sobre os outros membros da equipa;
- selecionou-se o fim do dia de trabalho para efetuar esta recolha, por forma, a emoção estar mais explícita.
- as perguntas definidas em guião têm como objetivo a aquisição de respostas que possam sustentar (ou originar) algumas relações detetadas entre os construtos aquando da realização da revisão da literatura;
- a elaboração de um guião foi pelo facto de uniformizar a forma como seriam recolhidos os dados e por consequência torná-los sistematicamente comparáveis.

Segundo Bagnoli e Clark (2010), o *focus group* corresponde a uma técnica de pesquisa que recolhe dados através de uma interação em grupo, com questões propostas pelo investigador. De acordo com Krueger e Casey (2009, p.4) um *focus group* não se trata apenas de reunir um conjunto de pessoas para conversar. Desta forma, cada *focus group* deverá considerar cinco características: os participantes e as suas particularidades, a garantia de uma extração de dados qualitativos, uma discussão focada no objetivo e a compreensão do tópico de interesse (Krueger & Casey, 2009).

Para a recolha de dados procurou-se selecionar procedimentos e ferramentas adequados tudo isto com o objetivo de recolher a informação com o máximo de minúcia e qualidade (Quivy & Campenhoudt, 1998). Considerando a definição de proposições, os mesmos autores concluem que se está perante um estudo de natureza exploratória.

Segundo Hair, Babin, Money & Samouel (2005), a população alvo de uma investigação é o grupo de objetos e elementos relevantes para alcançar o objetivo da pesquisa. Já a amostra, de acordo com Malhotra (2010), consiste na representação dos elementos da população alvo selecionados para análise.

A recolha de dados foi realizada através do desenvolvimento de *focus groups* com base num guião previamente definido. Este guião teve como principal função orientar o moderador (a autora deste trabalho) nos *focus groups* realizados para as quatro equipas de projeto previamente selecionadas segundo critérios previamente definidos, por um lado a já referida conveniência e por outro o facto de cada equipa atuar em áreas distintas: construção civil, limpeza florestal, implementação de sistemas de qualidade, hardware e instalações elétricas.

Como foi já referido, para a criação do guião teve-se em consideração a pesquisa bibliográfica realizada para cada um dos construtos selecionados para este estudo exploratório.

Construto	Referência
Inteligência Emocional	Jordan& Lawrence,2009
Coesão da Equipa	Wendt et al. (2009)
Resiliência na equipa	Mersino (2009)
Sucesso do projeto	Aga, Noorderhaven&Vallejo (2016)

Os itens caracterizadores de cada construto foram selecionados de acordo com os autores referidos. As razões da seleção destes autores em detrimento de outros

prendem-se com o facto de os seus estudos incidirem mais na temática de análise de equipas.

De seguida apresenta-se a estrutura do guião.

3.3. Estrutura do guião

Em termos estruturais o guião elaborado (**Apêndice II**) divide-se, numa primeira fase, na caracterização da amostra que compõe o estudo em termos de:

- Género;
- Idade;
- Experiência profissional global;
- Experiência profissional no setor,
- Escolaridade;

A segunda parte do guião visa a recolha de dados sobre a Inteligência Emocional, Coesão da Equipa, Resiliência sendo analisados comportamentos que adotam perante determinados cenários em termos individuais e em equipa, bem como, estratégia/decisões perante algum acontecimento recorrente no seu dia a dia. Por último, será de carater relevante aferir a opinião dos entrevistados sobre o conceito de sucesso do projeto sendo expectável que descrevam alguns tópicos que vão de encontro à definição de sucesso de projeto adotada.

De seguida desenvolve-se a análise e a discussão dos resultados.

4. Análise dos resultados

No presente capítulo analisam-se os resultados e faz-se a discussão, ou seja, analisam-se e confrontam-se os resultados do estudo com a literatura.

Os dados recolhidos foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo a qual, segundo Bardin (2016), é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo da comunicação. Consiste num conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam à análise de discursos (Bardin, 2016). Um desses instrumentos é a indução, uma vez que a análise de conteúdo é uma boa técnica para produzir inferências válidas. Segundo a autora, as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três momentos:

1. a pré-análise;
2. a exploração do material;
3. o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

No primeiro momento da análise de conteúdo – **pré-análise**, foi feita a organização do material obtido através dos *focus groups*, a organização do conteúdo consistiu na transcrição com máximo rigor das gravações dos *focus groups*, garantindo assim o discurso tal como foi proferido pelos diferentes membros das equipas participantes.

Em seguida, já no segundo momento da análise de conteúdo – **a exploração do material**, a informação foi organizada de forma rigorosa, tendo em consideração as respostas dos intervenientes enquanto membros das quatro equipas em que cada uma partilha um projeto em comum de forma a identificar pontos em comum bem como divergências de opiniões que possam salientar aspetos relevantes para o estudo.

Por fim, o terceiro momento da análise de conteúdo – o **tratamento dos resultados**, a ilação e a interpretação, consistiu em indagar os resultados por meio de inferência. Neste ponto pretende-se produzir inferências válidas, onde através da

análise de conteúdo e das suas palavras-chave se procuraram evidências no discurso dos membros das equipas participantes que tornassem possível a definição de proposições que sustentassem um modelo conceptual que possa, num futuro próximo, vir a ser testado numa amostra de grande dimensão com vista à generalização. No entanto, o objetivo último deste trabalho é o desenvolvimento do modelo conceptual

4.1. Organização e desenvolvimento dos *focus groups*

Os dados obtidos foram recolhidos através da realização de quatro *focus groups* constituídos cada um, por seis membros que trabalham como equipa em projetos de quatro áreas distintas: construção civil, limpeza florestal, implementação de sistemas da qualidade, hardware e instalações elétricas. Estas entrevistas de grupo foram realizadas presencialmente, fora do local em que habitualmente as equipas se encontram e após horário laboral. O método que foi proposto às empresas e aceite pelas mesmas, consistiu numa abordagem junto dos responsáveis de cada equipa contextualizando os objetivos. Propôs-se uma data e hora ajustada a todos os participantes, elaborou-se um cronograma com as equipas com as datas, a disponibilidade e o espaço. Iniciou-se a recolha de dados em 28/07/2021 e terminou em 06/09/2021. Em média cada grupo demorou duas horas a interagir com vista à recolha de dados.

Ao longo destas abordagens foram-se sentindo alguns constrangimentos. De forma genérica, as equipas eram de áreas distintas. Na ótica da moderação do diálogo era necessário adequar o discurso à atividade de forma a não criar barreiras à comunicação com os participantes. Na equipa de construção civil o principal constrangimento sentido, dava-se quando um membro efetuava uma intervenção inicial mais direta e sem grande conteúdo o que por defeito gerava consecutivamente a mesma postura por parte da equipa, defraudando o conteúdo da resposta. Nesses momentos, foi necessário adaptar a forma de abordagem de forma a atingir um maior conteúdo da resposta, já as equipas de limpeza florestal e hardware e instalações elétricas eram mais voluntárias em desenvolver as suas respostas. No entanto, dispersavam muito mais nos temas, o que exigia por parte da moderação uma maior capacidade de revertê-los para as temáticas do guião. Quanto à equipa de

implementação de sistemas de qualidade não foram encontrados constrangimentos. Cada membro era independente na forma como expressava a sua opinião permitindo assim apurar o conteúdo mais personalizado.

Ao iniciar o *focus group* com cada equipa foram intencionalmente efetuadas algumas questões informais para perceber a função e perfil de cada membro da equipa com objetivo claro de identificar os membros que poderiam monopolizar as respostas dos restantes membros. Para evitar esta situação, na ótica da moderação fez-se com que esses elementos fossem os últimos a prestar a sua opinião para não contaminarem as respostas dos colegas visto que existiam relações de hierarquia. Em todos os focus groups se conseguiu lançar a discussão de todos os pontos principais com algumas nuances de ordem e de abordagem atendendo à tipologia de participantes.

4.2. Caracterização dos inquiridos

A tabela 1 refere-se à caracterização dos indivíduos que fizeram parte dos focus groups. São formados por quatro equipas compostas cada uma por seis membros (no total 24 inquiridos). De forma a se analisar o perfil de cada equipa procedeu-se à agregação dos dados mais relevantes nas tabelas seguintes. Considerando a dimensão subjacente ao regulamento geral de proteção de dados e para não expor a identificação dos intervenientes designou-se cada participante por “E” (Entrevistado) seguido de um número.

As seguintes tabelas apresentam as informações recolhidas sobre cada equipa:

Setor	Entrevistado	Género	
		M	F
Construção Civil	E1	X	
	E2	X	
	E3	X	
	E4	X	
	E5	X	
	E6		X
	Subtotal	5	1
Limpeza Florestal	E7	X	
	E8	X	
	E9		X
	E10	X	
	E11	X	
	E12	X	
	Subtotal	5	1
Implementação de Sistema de Qualidade	E13	X	
	E14	X	
	E15		X
	E16		X
	E17		X
	E18		X
	Subtotal	2	4
Hardware e Instalações Elétrica	E19	X	
	E20	X	
	E21	X	
	E22	X	
	E23	X	
	E24	X	
	Subtotal	6	0
Total		18	6
Total (%)		75%	25%

*Tabela 1- Género dos entrevistados
Fonte: Elaboração própria*

No total da amostra 75% são do género masculino e 25% do género feminino, esta informação pode tornar-se relevante pois, normalmente, há diferenças de perceção, sensibilidade e relacionamento entre pessoas de géneros distintos. De acordo com o apresentado na tabela 1 é possível ainda aferir que a equipa de implementação de sistemas da qualidade é a única das quatro equipas constituída maioritariamente por indivíduos do género feminino (4 em 6 membros).

Setor	Entrevistado	Idade			
		maior que 17 inferior ou igual a 30	maior que 30 inferior ou igual a 40	maior que 40 inferior ou igual a 50	maior que 50 inferior ou igual a 60
Construção Civil	E1		X		
	E2			X	
	E3		X		
	E4		X		
	E5		X		
	E6	X			
	Subtotal	1	4	1	0
Limpeza Florestal	E7		X		
	E8			X	
	E9	X			
	E10	X			
	E11			X	
	E12				X
	Subtotal	2	1	2	1
Implementação de Sistema de Qualidade	E13		X		
	E14			X	
	E15	X			
	E16	X			
	E17	X			
	E18	X			
	Subtotal	4	1	1	0
Hardware e Instalações Elétrica	E19		X		
	E20		X		
	E21	X			
	E22		X		
	E23	X			
	E24	X			
	Subtotal	3	3	0	0
Total		10	9	4	1
Total (%)		42%	38%	17%	4%

Tabela 2- Faixa etária entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 2 apresenta a faixa etária dos inquiridos. Genericamente verifica-se que o escalão de idades com maior frequência é maior que 17 e inferior ou igual a 30 anos que corresponde a 42% do total dos participantes seguido do escalão de maior que 30 e inferior ou igual a 40 anos com 38% os restantes escalões não têm uma expressão tão evidente maior que 40 inferior ou igual a 50 anos (17%) e maior que 50 e inferior ou igual a 60 anos (4%).

Realça-se assim de uma forma particularizada que a equipa de limpeza florestal é a única que tem colaboradores com idade maior que 50 anos. A maioria dos colaboradores da equipa de implementação de sistemas da qualidade têm idades inferiores a 30 anos.

Setor	Entrevistado	Experiência profissional global			
		maior que 0 inferior ou igual a 5 anos	maior que 5 a inferior ou igual a 10 anos	maior que 10 inferior ou igual a 20 anos	maior que 20 anos
Construção Civil	E1				X
	E2				X
	E3			X	
	E4			X	
	E5			X	
	E6		X		
	Subtotal	0	1	3	2
Limpeza Florestal	E7				X
	E8				X
	E9		X		
	E10		X		
	E11				X
	E12				X
	Subtotal	0	2	0	4
Implementação de Sistema de Qualidade	E13				X
	E14				X
	E15		X		
	E16	X			
	E17	X			
	E18	X			
	Subtotal	3	1	0	2
Hardware e Instalações Elétrica	E19				X
	E20			X	
	E21	X			
	E22			X	
	E23		X		
	E24		X		
	Subtotal	1	2	2	1
Total		4	6	5	9
Total (%)		17%	25%	21%	38%

Tabela 3- Experiência profissional
Fonte: Elaboração própria

Nos dados apresentados na tabela 3 podemos verificar que a amostra possui 17% dos membros com experiência profissional global compreendida entre 0 a inferior

ou igual a 5 anos seguindo-se com 21% as idades maiores que 10 a inferior ou igual a 20 anos. Posteriormente, verifica-se com 25% as idades maiores que 5 a inferior ou igual a 10 anos com uma maior prevalência, de cerca de 38% com experiência profissional global superior a 20 anos, de forma particular pode-se realçar que as equipas da construção civil e limpeza florestal não possuem elementos com experiência profissional inferior a 5 anos.

Setor	Entrevistado	Experiência profissional no setor			
		maior que 0 inferior ou igual a 5 anos	maior que 5 inferior ou igual a 10 anos	maior que 10 inferior ou igual a 20 anos	maior que 20 anos
Construção Civil	E1				X
	E2		X		
	E3	X			
	E4			X	
	E5			X	
	E6		X		
	Subtotal	1	2	2	1
Limpeza Florestal	E7				X
	E8		X		
	E9	X			
	E10	X			
	E11	X			
	E12	X			
	Subtotal	4	1	0	1
Implementação de Sistema de Qualidade	E13				X
	E14				X
	E15	X			
	E16	X			
	E17		X		
	E18		X		
	Subtotal	2	2	0	2
Hardware e Instalações Elétrica	E19				X
	E20			X	
	E21	X			
	E22	X			
	E23	X			
	E24		X		
	Subtotal	3	1	1	1
Total		10	6	3	5
Total (%)		42%	25%	13%	21%

Tabela 4- Experiência profissional no setor
Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4, numa análise genérica 42% dos elementos possuem experiência maior que 0 e inferior ou igual a 5 anos com 25%, 5 inferior ou igual a 10 anos, 21% da

amostra tem maior que 20 anos e por fim 13% possui maior que 10 a inferior ou igual a 20 anos.

Na equipa de limpeza florestal em particular verifica-se que a maioria dos membros tem experiência inferior ou igual a 5 anos. Pode-se ainda observar que apenas um elemento tem experiência maior ou igual a 20 anos.

Relacionando esta constatação com a informação analisada na tabela 3 (experiência profissional) denota-se que maioritariamente dos membros já estão inseridos no mercado do trabalho, mas nesta tipologia de projetos na área da limpeza florestal não. Já o mesmo não se verifica na equipa de projetos de construção civil mesmo não existindo membros com experiência profissional global inferior ou igual a 5 anos a experiência profissional no setor é heterógena.



Gráfico 1- Experiência profissional global vs Experiência profissional no setor
Fonte: Elaboração própria

Relacionando a experiência profissional global dos membros das equipas com a experiência profissional no setor, podemos observar que os elementos com experiência maior que 0 ou inferior ou igual a 5 anos são os que mais baixa experiência profissional possuem, no entanto, são também os que mais experiência no setor têm, tudo indica que os mesmos se formaram na área e que operam desde então na mesma. Quanto ao escalão de maior que 5 e inferior ou igual a 10 anos pode observar-se que de igual modo os inquiridos têm a mesma experiência profissional e experiência no setor 25 %

respetivamente. Dos que possuem 21% de experiência global no escalão de maior que 10 a inferior ou igual a 20 anos apenas 13% têm a mesma experiência no setor por fim 38% possui experiência profissional global dos quais possuem 21% a mesma permanência no setor.

Setor	Entrevistado	Escolaridade					
		Ensino Básico	Ensino Secundário	Licenciatura	Pós-Graduação/MBA	Mestrado	Doutoramento
Construção Civil	E1				X		
	E2	X					
	E3	X					
	E4		X				
	E5		X				
	E6					X	
	Subtotal	2	2	0	2	0	0
Limpeza Florestal	E7				X		
	E8		X				
	E9			X			
	E10	X					
	E11	X					
	E12	X					
	Subtotal	3	1	1	1	0	0
Implementação de Sistema de Qualidade	E13				X		
	E14						X
	E15					X	
	E16			X			
	E17			X			
	E18			X			
	Subtotal	0	0	3	1	1	1
Hardware e Instalações Elétrica	E19				X		
	E20		X				
	E21			X			
	E22	X					
	E23		X				
	E24		X				
	Subtotal	1	3	1	1	0	0
Total		6	6	5	5	1	1
Total (%)		25%	25%	21%	21%	4%	4%

Tabela 5- Escolaridade
Fonte: Elaboração própria

Os elementos da amostra que têm uma experiência profissional global elevada, mas, a sua presença na área de projetos é baixa. Sobre os indivíduos que compõem os grupos finais 25% têm ensino básico, 25% ensino secundário, 21% grau de licenciatura e também 21% são pós-graduados. Apenas 4% dos indivíduos têm grau de mestrado e doutoramento. Salienta-se que a equipa que realiza projetos na implementação de

sistema de qualidade é a equipa com maior nível de escolaridade um fator que poderá estar ligado ao tipo de atividade.

4.3. Análise do conteúdo

Neste subcapítulo são analisados os resultados obtidos através da técnica de análise ao conteúdo dos textos expressos.

Recordem-se as questões de investigação que originaram este estudo:

“Como é que a inteligência emocional das equipas se relaciona com o sucesso dos projetos?” e “Como é que a coesão e a resiliência contribuem para a colaboração entre os membros da equipa e para o sucesso dos projetos?”

Para cada construto definiram-se itens caracterizadores que podem ser consultados no Apêndice 2

Equipas emocionalmente inteligentes

A partir da análise das respostas dos entrevistados, procuraram-se pistas sobre a existência da consciência das próprias emoções nas equipas. Na equipa de construção civil (**EQ. CV**) todos os membros foram unânimes respondendo que: *“Se viermos zangados e com problemas de casa a gente faz questão de partilhar com os colegas, não é possível separar. Pelo menos conseguem perceber como devem estar connosco.”* *“Se tenho algum problema tenho de partilhar com os colegas”* reforçou o E6.

Já a equipa que atua em projetos de limpeza florestal (**EQ. LF**) dividiu-se quanto à partilha de emoções com os colegas de equipa, ou seja, três indivíduos assumem a partilha de emoções *“Sim eu partilho e faço questão de dizer que estou sem paciência para eles saberem e também terem paciência comigo”*, contrariamente os restantes três elementos negam a partilha de emoções pessoais com os colegas *“Eu se tenho um problema pessoal tento esconder dos colegas”*. O E7 reforça a negação da partilha e de forma afirmativa refere *“Eu não partilho questões pessoais com os colegas. Se mostrarmos que estamos mal eles vão achar que uma pessoa não vai ligar nenhuma ao trabalho”*.

Por sua vez a equipa de implementação de sistemas de qualidade (EQ. ISQ) adota uma resposta unanime, em que todos respondem que identificam emoções pessoais e que as partilham com os seus colegas de equipa. ***“Partilhamos bastante com os nossos colegas. Obviamente que as nossas emoções influenciam a forma criativa como se resolvem alguns problemas e se estamos com problemas pessoais/familiares obviamente que a parte criativa se sente. Agora acho também que a nossa vida profissional influencia mais a vida pessoal do que o contrário. Com a equipa tento filtrar isso... tento que isso não influencie o estado de espírito do grupo, mas obviamente que acaba por influenciar. No entanto, escolho as pessoas com quem vou partilhar”, “Partilho a opinião dos colegas e os problemas profissionais acabam por influenciar mais a vida pessoal do que vice-versa, mas sinto que às vezes o trabalho acaba por ser um escape para os problemas pessoais, naturalmente quando não estou bem faço questão de dizer”*** a equipa referiu ainda que partilha de uma forma mais pormenorizada com os elementos com quem se sentem mais “à vontade” para o fazer.

A equipa de hardware e instalações elétricas (EQ. HIE) de forma genérica admite não partilhar emoções com os colegas, exceto se as mesmas forem relacionadas com o ambiente de trabalho. ***“Partilho se for comum à equipa, se não for evito partilhar”, “Eu diria que normalmente não partilho o meu estado emocional, isto para tentar manter um ambiente saudável entre nós e não afetar o nosso dia de trabalho, no entanto, por vezes é impossível até porque a pressão é de tal que se eu chegar ao nosso posto de trabalho com assuntos mal resolvidos logicamente que isso afeta, mas há que conseguir lidar com isso e tentar abstrair a equipa disso.”***

Foi possível aferir que as questões emocionais apenas são partilhadas com os colegas de equipa que têm confiança a EQ. CV referiu que: ***“Falamos sobre o futebol e temas do dia a dia que nos sejam comuns. Mesmo assuntos da nossa família e questões mais pessoais, mas aí só com pessoas com quem estamos mais à vontade”*** EQ. LF ***“Partilhamos as coisas mais pessoais apenas com pessoas com quem temos mais confiança”*** quanto à equipa EQ. ISQ expôs ***“Nós temos gostos diversificados vamos sempre falando da atualidade e da área que nos une, mas também é comum partilhar stresses do dia à dia, episódios que nos vamos deparando com os nossos clientes, no entanto, as questões mais pessoais isso partilha-se com quem mais***

sentimos confiança na equipa.” A EQ. H1E “Claro que partilhamos falamos um pouco de tudo quer seja positivo ou negativo o tempo que passamos juntos faz-nos partilhar essas questões. Se uma pessoa está mais à vontade com determinado membro pode aprofundar um pouco mais a conversa”.

Relativamente à gestão das próprias emoções mais concretamente à forma como os membros das equipas reagem a decisões tomadas mesmo que pessoalmente se considere a decisão errada a EQ. CV assume uma resposta uniforme e clara: *“Se é uma decisão dos restantes colegas não vale a pena continuar a insistir no assunto e só temos de aceitar.”* já a EQ. LF subdividiu-se na opinião. E7 *“Se a equipa decidiu assim bora lá”.* E9, E11, E12 concordaram automaticamente com E7 sendo que o E10 acrescentou *“Não vale a pena remar contra a maré... se a decisão foi tomada dessa forma tenho de aceitar porque se não até pode mesmo colocar em causa o projeto”.* Já o E8 contrariou as respostas dos colegas referindo que *“Se a decisão vai contra a minha ideia pessoal eu reajo mal e já não estou da mesma forma no projeto”.*

A EQ. ISQ relativamente às decisões que são tomadas enquanto equipa quando pessoalmente se considera a decisão errada, E13 afirmou *“Eu aceito logo! Deixar fazer como eles querem pode ser que funcione desde que não alterem o propósito do que foi pedido pelo cliente, ou seja, o que está no papel. Existem muitas questões decididas em equipa que não concordaria com elas se fosse decidir sozinho”.* E14 pronunciou-se posteriormente: *“Se o gestor de projeto nos dá abertura enquanto membros da equipa nos pronunciarmos e expormos soluções, se eu achar que as ideias são divergentes das minhas, mas até façam algum sentido muito bem empenho-me como se a ideia fosse minha (e vejo oportunidade de aprendizagem) mas se a ideia é completamente disparatada e vamos resvalar por uma ribanceira... aceito, mas obviamente que não me empenho da mesma forma”.* E18 mencionou que: *“Se não vai de encontro à minha ideia fico revoltada, mas tenho de aceitar”.* E16 acaba por discordar com as afirmações anteriores e refere que: *“Aceito a decisão final se não divergir muito da minha, se for muito diferente não aceito nesse caso não consigo continuar com o mesmo desempenho no projeto”.* O E17 concorda com a afirmação do colega voltando a frisar que: *“Concordo se a decisão não diverge muito da minha aceito, mas se for muito diferente não consigo aceitar.”*

EQ. HIE quanto ao mesmo assunto refere E19 que: ***“Não me aborrece nada a decisão não ir de encontro à minha. Se vai correr bem siga para a frente, mas se correr mal também irei estar cá para dizer: eu avisei!”***. O E20 referiu ***“Mais vale decidir que não decidir. Se a tomada de decisão está de acordo com os restantes colegas mais vale ir por esse caminho do que não decidir nada... mas fica sempre ali uma reticência de a ideia escolhida não ser a nossa”***. O E22 complementou: ***“Eu gosto de dar a minha opinião independentemente de ela consistir na decisão tomada. Mas se os colegas decidiram de outra forma aceito sem problema algum”***. Por sua vez o E23 mencionou que: ***“Eu percebo que cada um de nós tem a sua opinião a qual ouço sempre. Mas se eu achar que a minha decisão seria a mais acertada para mim acho que vou lutar pela minha ideia”***. Por fim, o E24 foi de acordo com a maioria da equipa referindo que: ***“Eu se tenho uma opinião formada gosto sempre de maneira respeitosa dar a minha opinião porque acho que deveria ser daquela maneira, mas se a restante equipa disser o contrário eu faço de acordo com a opinião deles. Mas não é por isso que não deixo de ter a minha opinião formada”***.

Ao decidir sobre um conflito, tento ver todos os pontos de vista antes de chegar a uma conclusão foi mais um ponto analisado junto das equipas. Na EQ.CV, o E1 referiu que ***“Nem sempre é possível concordar a 100% mas, pelo menos tentar perceber o que levou àquela decisão”***. E6 concordou expressando ***“Colocar-nos no lugar do outro sim e tentar compreender não quer dizer que se concorde plenamente”***. Já os entrevistados E2 e E3 discordaram afirmando que: ***“Eu não me vou colocar no lugar de ninguém se a decisão foi tomada assim só tenho de aceitar. Parece que às vezes é para nos contrariar e não vale a pena estar a insistir no assunto”***. E4 e E5 concordaram com a afirmação dos colegas sublinhando que: ***“É sempre difícil colocarmo-nos no lugar da outra pessoa, mesmo que nos expliquem o porquê de ser assim, não se aceita sempre”*** no que concerne à EQ. LF foi uniforme a resposta ***“Não é fácil colocarmo-nos no lugar do outro. A perspetiva será sempre diferente e portanto, isso não é possível”***. Quanto à EQ.ISQ o entrevistado E13 mencionou que: ***“Consigo facilmente fazer esse papel normalmente. Diariamente deparo-me com esta necessidade”***. O E14 frisou, ainda, que nesta: ***“Nesta tipologia de projeto onde estamos a implementar um sistema de qualidade temos de ter essa capacidade temos sempre colegas que vão oferecer***

resistência e nós temos de ter a capacidade de entender o motivo dessa resistência”.

E15 voltou a reforçar a necessidade de compreender o outro devido à tipologia de projeto *“Vivemos constantemente momentos desses e consigo colocar-me no outro lugar”*. E16, E17 e E18, de forma unânime, comungaram das respostas dos colegas.

A EQ.HIE colocou, naturalmente, situações práticas que ocorrem no seu dia-à-dia e que se enquadram neste ponto. Como por exemplo, entender quando algo no processo de requisição de material falha e coloca em causa a execução do projeto. E19 indicou *“Consigo colocar-me no lugar dos colegas, mas fico muito aborrecido se alguma coisa no projeto corre mal e coloca em causa todo o trabalho feito até ao momento porque o facto de dizermos: só falta fazer alguma tarefa ou função, pode colocar em causa o término do projeto e por sua vez prolongar questões financeiras junto do cliente e isto emocionalmente cria algum desequilíbrio. Mas não procuro culpados”*. O colega comungou da opinião anterior *“Aborreço-me e um bocadinho, nessa questão da requisição dos materiais que como a descrita. De facto foi um momento tenso nesse caso nada era possível ser feito e a solução foi em conjunto arranjar solução mas pelo menos deu para aprender que a meio do projeto deve fazer-se um ponto de situação da encomenda, dos materiais e vou alertando as pessoas que é aborrecido. Se mesmo assim quando é necessário... alguma coisa falta quer dizer que a outra pessoa não fez o esforço que eu fiz para, naquele momento, estar tudo disponível e não falharmos”*. E21 afirmou, de forma bastante direta, que: *“Obviamente que compreendo e que me sei colocar no lugar dos outros e vou tentar ajudar o colega a resolver e depois dou seguimento ao restante assim que me seja possível fazê-lo”*. Em continuidade com o diálogo com o E23, este mencionou que: *“Recordo um momento em que estávamos na reta final dum projeto... tudo a correr bem e na reta final nos faltou o sistema de monitorização. É aborrecido mas entendo o colega responsável... Qualquer um erra. Temos de compreender”* automaticamente o E24 fez questão de reforçar a ideia de concordância. E22 desvia-se dos restantes membros da equipa e afirma: *“Tenho de discordar dos restantes! Eu fico aborrecido e não consigo entender o outro ponto de vista, isto porque se existe um processo definido devemos cumpri-lo e para nós que estamos no terreno faz toda a diferença”*.

Foi pertinente recolher a opinião dos membros das equipas de projetos relativamente ao facto de terem em conta as ideias dos outros membros da equipa. Na EQ.CV a resposta foi concreta e comum a todos os elementos da equipa: ***“Ouvimos sempre uns aos outros. Temos de saber ouvir principalmente nesta área”***. O E5 explicitou um caso concreto: ***“numa pintura de fachada ao definir as tarefas que cada um vai fazer ouvimo-nos uns aos outros e percebemos o que cada um se sente mais à vontade a fazer para otimizar o tempo que aplicamos às tarefas”***. O mesmo sucedeu na EQ.LF em que a resposta foi bastante direta e uniforme entre todos ***“Aceitam-se sempre ideias. A que consideramos melhor é a que prevalece”***. Já na apreciação das respostas da EQ.ISQ ... apesar de uniformes existiram alguns pontos que os entrevistados referiram importantes como o E13: ***“Ouço a ideia até ao fim, no entanto, se não concordar digo”***. O E14 mencionou: ***“Eu consigo ouvir a ideia dos outros, exceto quando essa ideia é para criticar a ideia de outro colega aí não permito e corto automaticamente a palavra”***. O E15 acrescentou ainda que: ***“Facilmente ouço as ideias dos outros. Às vezes as ideias que inicialmente até nos parecem mais disparatadas são as que efetivamente funcionam no nosso projeto”***. Os entrevistados E16, E17, E18 referiram uniformemente que ***conseguiam facilmente ouvir as ideias dos outros colegas***.

Quanto a EQ.HIE afirmaram que: ***“Nos nossos projetos, se houver ideias minhas que não estejam a funcionar e se as pessoas que estão comigo me dão uma ideia que eu considere que vai funcionar, ouço e digo - vamos experimentar e vemos”***.

Foi igualmente abordada a consciência das emoções dos outros membros da equipa ao qual a EQ. CV de forma uniforme respondeu: ***“Basta a forma como entram no estaleiro para perceber logo... A gente passa mais tempo com os colegas do que propriamente com a família”***. A EQ.LF desdobrou-se mais nas opiniões e E7 mencionou que: ***“Depende um pouco da maturidade de cada um, nem sempre é fácil”***. Ao qual E8 e E9 concordaram no imediato com a afirmação. Já E11 apresentou o seu ponto de vista discordando dos colegas ***“Todos os dias pelos vários sinais e expressões até corporais dos nossos colegas conseguimos entender”***. O E12 frisou ainda que: ***“Não é fácil um colega passar despercebido... esta é a minha opinião! Até porque já estamos juntos há algum tempo e cada vez é mais difícil os colegas esconderem se estão bem ou mal”***.

O E10 mencionou ***“A maturidade da equipa conta e esta como já existe há algum tempo ... vamo-nos conhecendo demasiado bem.”***

Na continuidade do tema a EQ.ISQ teve uma apreciação mais comum, mas cada um dos entrevistados (E13 e E14) realçou aspetos principalmente de linguagem não verbal ***“Depende do grau de maturidade da equipa, nesta equipa consigo analisar as emoções deles. Por exemplo até pela voz ao telefone”; “Consigno entender perfeitamente as emoções dos colegas, muitas vezes até pelos e-mails ... pela forma como estão escritos”***. O E15 referiu principalmente o aspeto da maturidade da equipa: ***“Consigno perceber o estado emocional dos membros da minha equipa muito pelo facto de já nos conhecermos bem uns aos outros”*** os E16 e E17 reforçaram, novamente aspetos de comunicação não verbal ***“Sem dúvida, conhecemos bem o estado emocional até por pequenos gestos no dia a dia”; “Muito fácil até pela forma como nos cumprimentávamos, mas mesmo agora com o COVID através de outros gestos conseguimos perceber como o colega está naquele momento.”*** A EQ. HIE o E24 referiu imediatamente que: ***“Trabalhamos em projetos há algum tempo juntos e é fácil perceber que determinada atitude não é normal naquele colega. Quanto mais a proximidade no dia a dia com os colegas, mais fácil é ter essa perceção”***. Os restantes confirmaram a afirmação do colega apesar de que o E23 acrescentou: ***“Nem sempre consigo perceber a de todos os colegas da equipa, mas aqueles que lido mais vezes é fácil”***.

É importante, ainda, aferir como é feita a gestão das emoções dos outros. De que forma o entusiasmo de um membro da equipa pode ter impactos nos demais membros da equipa. Assim verificou-se que na EQ.CV os E.1 e E.2 responderam prontamente que: ***“A forma para transmitir o entusiasmo é passar a informação na totalidade aos colegas; é estarmos todos com o mesmo nível de conhecimento incluindo os objetivos”*** os entrevistados E5 e E6 reforçaram a afirmação com um caso do dia a dia: ***“Existem momentos que temos mesmo de ter essa capacidade sobretudo porque estamos a falar de um trabalho que exige fisicamente das pessoas e quando tem de ser tem mesmo de ser na minha opinião o segredo é naquele momento estarmos todos lá e quando um fraquejar dar-lhe a palavra certa para fazer acreditar”***. Já a EQ. LF o E9 mencionou que: ***“Temos de conseguir acho que pelo lado bom***

conseguimos pô-los animados ... mesmo às vezes quando não está tão bem como era o pretendido, vamos ajudando os colegas a seguir em frente” os restantes confirmaram a afirmação e validaram que só desta forma é possível atingir objetivos. No que concerne à EQ. ISQ foi explicado por todos que só existe uma forma de funcionar é a comunicação ***“A comunicação entre nós permite trazer as pessoas para cima quando estão mais desmotivadas e assim cumprir-mos os objetivos a que nos propusemos”***, reforçando a posição dos colegas o E1. No que concerne à equipa EQ.HIE os mesmos foram bastante reticentes a responderem à situação exposta, mas após alguma hesitação o E22 explicou: ***“Acho que nunca pensamos sobre esta situação, inconscientemente vamos fazendo isso, mas assim diretamente é difícil explicar... depende da tarefa que estejamos a fazer”***. O E20 complementou que, normalmente, quando vê colegas desmotivados: ***“Conversamos com eles e tentamos perceber o motivo, claro que às vezes nem sempre é possível esta atenção pelo ritmo do projeto e pela pressão que temos para cumprir prazos”***.

Na mesma linha de pensamento aprofundou-se de que forma é que os colegas de equipa motivavam os seus colegas. A EQ. CV expressou algumas questões práticas do seu dia a dia, e o E5 indicou: ***“Estamos todos no projeto mas sabemos que a exigência do nosso esforço não é toda igual. Por exemplo, às vezes acontece que os colegas que estão a fazer a massa sempre a grande ritmo chegam a um ponto que ficam cansados e stressados. Por vezes se dermos uma mãozinha ... nem que seja só cinco minutos parece que o ânimo dele já é diferente e é assim que tem de ser”*** imediatamente os restantes colegas validaram a explicitação do colega. Já a EQ. LF foi de encontro às afirmações da anterior equipa, tendo o E12 mencionado: ***“Os nossos projetos exigem em termos físicos... quando isso acontece dizemos para descansar e se depois for necessário ajudar estamos lá”*** os restantes colegas concordaram. No entanto, o E8 efetuou uma observação extra sobre o exposto: ***“Se um colega nosso está cansado temos de ajudar, mas se o cansado é sempre o mesmo também temos de perceber o que se passa, pois torna-se um pouco anormal”***, os restantes colegas de equipa também concordaram com a afirmação. A EQ. ISQ explicitou que é muito comum isso acontecer conforme mencionou o E16: ***“O pico de stress já nos afetou a todos em regra geral, ainda ontem tive uma situação dessas aqui com uma colega da equipa e***

basicamente paramos cinco minutos tomamos um café, falamos e depois percebi se podia ajudar em alguma coisa. Como já o fiz outros colegas também o fizeram comigo". O E18 fez, ainda, questão de referir que: *"Normalmente cada um de nós sabe o que fazer, mas nem todos os dias o trabalho corre como queremos e este momento de café a ajudar nas soluções para o problema faz toda a diferença"*. Na EQ. HIE, o E23 mencionou que: *"Tentar acalmar o colega e ajudá-lo para conseguirmos levar o barco a bom porto"*. O E24 complementou que: *"Tento perceber se consigo ser útil por forma a ajudar o colega, mas que tento perceber se faz sentido intervir. Se for para atrapalhar mais prefiro manter-me no meu espaço"*, no entanto, o E21 contrariou a questão mencionado pelo E24 de não atrapalhar mencionando que: *"Se houver um problema é um problema para todos, portanto, temos de ajudar os colegas numa situação dessas"*. Por fim, o E19 mencionou que: *"Como diretor técnico começo logo a ficar afetado isto porque normalmente a pressão parte de mim para os técnicos, mas, nestes casos tenho de explicar que temos prazos para cumprir o que traz também pressão, portanto toda gente tem de fazer parte da solução ... de outra forma não funciona"*.

Na tabela 6 apresenta-se um resumo do acordo de cada equipa relativamente a cada item que forma a Inteligência Emocional:

Inteligência Emocional	Equipa Construção Civil	Equipa Limpeza Florestal	Equipa Implementação Sistemas de Qualidade	Equipa Hardware Instalações Elétricas
Consciência das próprias emoções	Maioritariamente de acordo	Desacordo	Maioritariamente de acordo	Desacordo
Gestão das próprias emoções	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo
Consciência das emoções dos outros	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo
Gestão das emoções dos outros	Desacordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo

*Tabela 6- Acordo de cada equipa que forma a Inteligência Emocional
Fonte: Elaboração própria*

O discurso apresentado pelas diversas equipas está em sintonia com o que foi protagonizado por Jordan e Lawrence (2009) os quais referem que a inteligência

emocional interliga a emoção e cognição com o objetivo de melhorar as relações humanas e desta forma consegue melhorar também o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e o desempenho. Tal como a literatura sugere, a inteligência emocional promove um melhor ambiente de trabalho e desempenho. Desta forma pode-se concluir que existem pistas suficientes para se poder afirmar que os grupos analisados são detentores dos caracterizadores do construto da inteligência emocional segundo Jordan e Lawrence (2009).

A EQ. CV foi bastante uniforme na sua resposta mencionando que preferem o trabalho cooperativo. O E5 reforçou. Ainda que: ***“Os nossos projetos não nos permitem trabalhar de outra forma e acho que todos nós sentimos que em conjunto é que funcionamos”***. Quanto à EQ. LF foi bastante uniforme quanto à sua posição sobre o trabalho cooperativo ou individual. Em particular, o E8 referiu que: ***“Sem cooperação não é possível chegarmos objetivo”***, os restantes membros confirmaram sendo que o E10 frisou que: ***“Tem de existir cooperação senão é impossível levar um projeto a bom porto. Por exemplo, se estou a avançar com a linha de corte para a frente, mas o meu colega vai ficando para trás, chegamos ao fim e não temos produção porque o objetivo só é cumprido se chegarmos os dois”***. O E11 acrescentou ainda que: ***“As próprias regras não permitem andarmos separados uns dos outros mesmo por razões de segurança. Imagine o que é um colega magoar-se e não darmos conta? O sucesso só funciona em conjunto”***. Quanto à EQ. ISQE16 ***“É impossível implementarmos um sistema de qualidade de forma individualista. Claro que, sem dúvida, é muito mais desafiante. Temos de gerir todas as pessoas que estão em volta para gerir o nosso objetivo máximo que é a implementação do sistema da qualidade na organização. Claro que complica muito mais sabendo que não depende só de nós.”*** O E13 referiu ainda que: ***“Tem de existir cooperação entre todos os membros da equipa e não só também os restantes stakeholders do projeto de onde se pretende a implementação de sistemas qualidade. Eu diria que é impossível fazê-lo de forma autónoma. A forma como mais gosto de trabalhar é individualmente, mas nestes projetos não pode ser dessa forma.”*** Todos os membros concordaram com os demais colegas tanto na questão de nestes projetos ter de se trabalhar em cooperação, mas preferencialmente preferirem o

trabalho individual. Todos os entrevistados da EQ. HIE afirmaram que preferem o trabalho de forma cooperativa.

No que concerne à partilha de recursos (partilha entre equipas de recursos humanos e físicos) a EQ. CV foi unânime: ***“Nós tivemos casos em que tivemos de partilhar recursos e compreendemos”***, o E.4 referiu ainda que: ***“Respiramos três vezes e assumimos as nossas e outras tarefas”***, o E.6 complementou que: ***“O importante é que no fim não falte nada no projeto e saber que fizemos parte da solução”***. Na EQ. LF nem todos os elementos concordam com a partilha de recursos como foi referido pelo E10: ***“Eu não gosto de partilhar as pessoas que estão na minha equipa com outros independentemente dos motivos. Porque os objetivos têm de ser cumpridos e sacrificar o nosso bem-estar não”***. O E11 aceitou a observação e referiu ***“É impossível partilhar colegas para outras equipas, este é um trabalho demasiado físico”***. No entanto o E7, E8, E9 mencionaram que: ***“É importante dizer que se é por um motivo de saúde ou algo inesperado ... aí compreende-se sacrificar a nossa equipa por outra mesmo sabendo que iríamos ter de nos sacrificar um pouco mais no projeto... Se forem outros fatores já não conseguimos aceitar”***. Quanto à EQ.ISQ todos afirmaram que estariam dispostos à partilha de recursos, por sua vez as opiniões divergiram na EQ. HIE. O E19 afirmou de imediato ***“Se existiu este acontecimento que não era expectável, mas que está a provocar alterações na nossa equipa ... mais uma vez não vale a pena estar a vitimizar temos de seguir em frente e fazer o nosso melhor para entregarmos o projeto ao nosso cliente”***. Os E21, E23, E24 subscreveram a observação do colega, no entanto, o E20 referiu que: ***“Fico aborrecido porque pode certamente colocar em causa o cumprimento dos prazos do projeto”***. Já o E22, afirma: ***“Eu reagia mal isto porque já tínhamos as coisas planeadas esperando aqueles recursos. Assim vamos ter de começar do zero e refazer tudo principalmente na parte técnica porque existe um conhecimento de raiz que é complicado ficar sem ele”***.

Na tabela 7 apresenta-se um resumo do acordo de cada equipa relativamente a cada item que caracteriza a coesão das equipas:

Coesão	Equipa Construção Civil	Equipa Limpeza Florestal	Equipa Implementação Sistemas de Qualidade	Equipa Hardware Instalações Elétricas
Ambiente estável entre membros da equipa	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo
Cooperação entre membros	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo
Partilha de recursos	Maioritariamente de acordo	Desacordo	Maioritariamente de acordo	Desacordo
As pessoas têm orgulho de pertencer ao grupo	Desacordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Desacordo

*Tabela 7- Acordo de cada equipa que forma a coesão
Fonte: Elaboração própria*

Assim sendo, pode-se sugerir que as equipas analisadas possuem características associadas à coesão segundo Wendt *et al.* (2009).

Quanto aos aspetos de cooperação entre os membros das quatro equipas no ambiente de projeto, nenhum dos elementos menciona que o estilo individualista é adotado nos projetos em que estão inseridos, pelo contrário, reforçam a importância da cooperação. No que respeita à partilha de recursos nas equipas em termos grupais não houve sintonia entre as equipas especialmente no caso das equipas de limpeza florestal e hardware e instalações elétricas onde a partilha de recursos foi vista com algumas cautelas por alguns membros.

Através dos discursos proferidos pelos membros das equipas pode-se afirmar que existem pistas suficientes para se extrair deste estudo exploratório a seguinte proposição:

P1: As equipas emocionalmente inteligentes são detentoras de coesão interna o que melhora o desempenho do grupo logo o sucesso do projeto.

Resiliência

Quanto à **robustez** (intensão sólida e ágil) efetuou-se uma questão relativa à realidade de cada setor sendo que a **EQ. CV** foi uniforme na sua resposta e o **E3** referiu o seguinte:

“Depois da decisão estar tomada e irmos refazer tudo novamente ... nem pensar, de maneira nenhuma!”. O E5 complementou que: *“Tivemos uma altura em que montámos andaime numa fachada de acordo com indicações prévias do cliente e depois de tudo montado o cliente veio dizer que não era daquele lado, mas sim no lado contrário. Falámos com a Engenheira e obviamente que fez entender que não íamos desmontar tudo só porque sim. Após isso deu-nos indicações de que a situação tinha sido ultrapassada e podíamos avançar daquela forma. Já viu se cedêssemos logo à primeira?”*. No que concerne à EQ. LF também foi bastante unânime na sua resposta. O E8 referiu que: *“Se a alteração se deve alguma coisa que não está mal feita mas que só vai ser feita porque o cliente se lembrou agora de alterar, a nossa vontade é não fazer e ficamos completamente frustrados com aquilo. Podemos até fazer, mas a nossa vontade não é a mesma vamos sempre contra a vontade”*. No que respeita a EQ.ISQ os membros apresentaram algumas perspetivas, nomeadamente o E.13 que: *“desde o momento que me paguem e me deem tempo para alterar não há problema nenhum”*, enquanto que o E.14 refere o seguinte: *“Imagine que o motivo é porque a nossa equipa meteu água e não conseguiu cumprir o que foi definido inicialmente? Enquanto âmbito do projeto aqui seríamos obrigados a contornar este problema. Se o motivo é porque existe a meio do projeto uma alteração do âmbito do mesmo aí abortava o projeto na hora não pelo ego mas sim por uma questão de custo”*. O E.15 apresentou um discurso um pouco diferente dos anteriores membros, referindo que: *“É um bocado ingrato e custoso, temos já um investimento feito sobre esse projeto mas, depois do choque é recompor e fazer!”*. Simultaneamente, os E.16 e E.18 por sua vez o E.17 reforçou o discurso do E.13 *“O que me apetecia nesse momento é deitar a toalha ao chão, contudo, se o custo se alterasse e se a equipa estivesse em sintonia procedíamos às alterações que o cliente queria”*.

Ainda no mesmo ponto de análise a EQ. HIE referiu E.19 *“É natural sentirmo-nos desmotivados, no entanto alterando o custo não vejo problema de avançarmos de acordo com o solicitado pelo cliente”*. E.21, E.22, E.24 concordaram e acrescentaram *“Desmotivação! Acho que todos íamos ficar com esse sentimento ... É como os colegas referiram ... nem que pagassem a motivação não iria ser igual”*. O E.20 mencionou que: *“Isso é das piores coisas que podem acontecer. É mau e desmotiva a equipa*

mesmo que o cliente pagasse mais era desmotivador ... É uma sensação de estarmos a fazer algo que já estava feito". O E.23 complementou que: "Alagar tudo e fazer de novo?! Ficávamos mesmo desmotivados ninguém gosta de fazer uma coisa e depois ir alagar".

No que concerne ao autocuidado a EQ. CV foi uniforme quanto à sua opinião E.6 mencionou: *"Não, isso para nós não é um problema, é tudo uma questão de planeamento", os restantes concordaram e E.5 acrescentou: "Já sabemos por exemplo, quando começamos a pintar uma fachada não vamos parar a meio só porque é o nosso horário normal para lanche nem discutimos... Quando acabarmos paramos e vamos lanchar"* referiu ainda o E.2 que: *"Às vezes quando ao final do dia a disponibilidade não é toda igual aborrecemo-nos um bocadito uns com os outros e tentamos encontrar uma solução para todos. Mas, existem tarefas que não nos podemos dar ao luxo de parar a meio e isso tem de ser bem planeado e calculado em termos de tempo".* A EQ. LF mencionou em conjunto o proferido pelo E.10, em particular: *"O nosso trabalho é físico temos que entender que viagens longas é injusto para quem conduz. Portanto, temos essa sensibilidade e conseguimos encontrar o equilíbrio porque percebemos que não é fácil depois de um dia de trabalhamos carregarmos de quilómetros e no dia seguinte igual..."*

No que concerne à EQ. ISQ as respostas foram, igualmente, unânimes *"Nesta equipa nunca tive esse problema! Pelo menos quando tive essa necessidade ninguém se opôs. É sem dúvida um dos motivos que mais me orgulha enquanto membro desta equipa".* Os restantes concordaram com a apreciação efetuada motivada também pela flexibilidade de horários que dispõe. A EQ. HIE, contrariamente ao esperado, apresentou um resultado diferente: *"Se for constante a deslocação é sermos coerentes e pensar no que vai ser menos desgastante para nós e o que nos vai trazer mais rendimento portanto temos de ser seletivos nas nossas decisões e decidir da forma mais conveniente para nós".* A E.22 indagou que: *"Nessa questão da deslocação é importante perceber se existe um bom relacionamento com a equipa. Se sim, o facto de chegarmos ao final do trabalho e descansar é mais saudável e rentável, portanto acho que é isso que deve ser tido em consideração"* O E. 24, complementou que os: *"Conflitos há sempre nem sempre as decisões são as que vão de encontro às nossas, mas é importante*

*percebermos o que é mais vantajoso” os restantes membros confirmaram. O alinhamento (partilhar a motivação para o sucesso) foi uma das questões despoletadas no *focus groups* a EQ. CV o E.5 mencionou **“Às vezes vamos fraquejando com o ritmo de trabalho, mas vamos encontrando motivação. Por exemplo quando estamos a meter tinta pegamos na nossa talocha e vamos ajudar a talochar um bocado”**. O E.3 complementou. Ainda_ **“Não é chegar e olhar só para o nosso trabalho e o resto não importa até porque muitas vezes as tarefas estão dependentes umas das outras”** o E.6 reforçou que **“o importante de tudo nestes casos é a comunicação uns com os outros. Perguntar, por exemplo, posso continuar? Quando atingimos o objetivo às vezes fazemos comer uma sandes de leitão (de que todos gostamos muito) ou um churrasco ... depende de quando acabamos esse momento mais complicado”**. O E.2 encerra mencionando **“Quando fazemos isso notamos que no dia a seguir andamos todos contentes”**.*

Já a EQ. LF o E.12 mencionou **“Nesta equipa, quando sabemos que tem mesmo de ser e que para ser cumprido é preciso dar tudo! Fazemos!”** os restantes elementos confirmaram a afirmação. O E.10 refere **“Ao virmos embora paramos num cafezinho e tomamos algo juntos e ficamos todos contentes”**. Já a EQ. ISQ diferenciou-se das demais equipas na resposta o E.13 mencionou **“Nestes projetos de implementação de sistemas por defeito não existem muitos momentos em que tenhamos um pico de trabalho para cumprir o objetivo. É um trabalho mais contínuo, mas extenso e para trabalhar a nossa relação temos bastantes momentos de convívio desde um café em conjunto ou até mesmo um almoço”**. O E.15 complementou, ainda que: **“É um caminho extenso implementar um sistema de qualidade não está só dependente de nós, mas sim de uma série de pessoas. Esses momentos de descontração (sejam um pequeno almoço ou jantar) permitem-nos estar todos envolvidos e confortáveis. “Os E.17 e E.16 completaram ambos que *concordavam com os colegas. Um dele acrescenta que “quando sentimos que o tempo está a passar somos obrigados a dar ainda mais de nós e um bom jantar faz sempre bem para aliviar o pico de stress a que fomos expostos”***: Por fim E.14 acrescentou que **“Conforme os colegas foram referindo suamos diariamente a camisola para que o projeto seja implementado. A dependência de fatores externos nem sempre é fácil, daí termos esses momentos de convívio e pausa**

para descomprimir”. A EQ. HIE foi bastante interventiva. O E.20 mencionou que “Quando o objetivo está definido para ser cumprido é cumprido custe o que custar. No fim há que descomprimir e sair da pressão em que estivemos”. O E.22 referiu em concordância dos entrevistados E.19, E.21 e E.23 “Levamos até ao fim e no fim temos o chamado momento “Zen” e por vezes quando aperta mesmo e conseguimos vamos almoçar ou jantar”. Entretanto, o E.24 mencionou um outro aspeto “Acho mesmo que depois do momento de tensão que o projeto no exigiu para ser entregue, mais importante é respirarmos fundo e termos um momento de satisfação pessoal de conseguirmos alcançar o objetivo a que nos propusemos.”

Na tabela 8 apresenta-se um resumo do acordo de cada equipa relativamente a cada item que caracteriza a resiliência:

Resiliência	Equipa Construção Civil	Equipa Limpeza Florestal	Equipa Implementação Sistemas de Qualidade	Equipa Hardware Instalações Elétricas
Robustez (intensão sólida e ágil)	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo
Recursos (otimização de recursos e processos)	Desacordo	Desacordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo
Perseverança (persistência apesar das dificuldades)	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo
Autocuidado (garantia de desempenho sustentável)	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo

*Tabela 8-Acordo de cada equipa que forma a resiliência
Fonte: Elaboração própria*

Assim sendo, pode-se afirmar que as equipas analisadas possuem características associadas à resiliência segundo Mersino (2009).

Através dos discursos proferidos pelos membros das equipas pode-se afirmar que existem pistas suficientes para se extrair deste estudo exploratório a seguinte proposição:

P2: As equipas emocionalmente inteligentes estão diretamente associadas a comportamentos resilientes e a melhores desempenhos.

Sucesso do projeto

É importante perceber quais os fatores que as equipas consideraram para que exista sucesso no projeto. A **EQ. CV** genericamente considerou que para o projeto ter sucesso têm em conta a satisfação do cliente. A este respeito **E.2, E.3, E.4 e E.5** mencionaram que para eles o importante é ***“ver o cliente satisfeito com o nosso trabalho, isso sim é sucesso e nossa satisfação”***. O **E.6** mencionou ***“Concordo com os colegas mas, para que haja sucesso no projeto é importante o âmbito do projeto cumprido, qualidade no trabalho e para mim é também importante a felicidade de nós todos no trabalho”***. Por fim o **E.1** complementou: ***“Qualidade do projeto e quando a satisfação do nosso cliente é de tal ordem que nos referencia em futuros projetos. Isso é o culminar de tudo aquilo que desejamos”***.

No que concerne à **EQ. LF** a opinião assentou em duas grandes perspetivas os **E.10 E.11 e E.12** referiram que o importante era atingirem os objetivos em metros e não se magoar ninguém. O **E.7** complementou: ***“O que os colegas que estão no terreno mencionaram para nós, na ótica da gestão significa cumprir o custo tempo e âmbito do projeto. Para nós a importância de o cliente ficar satisfeito com o resultado final e nos contratar para outros projetos é também muito importante”*** automaticamente os **E.8 e E.9** validaram os expostos pelo **E.7**

A **EQ. ISQ** expos a sua visão quanto aos fatores que na equipa se tem em consideração para o sucesso do projeto. O **E.13** refere ***“Para mim tempo custo e âmbito é indispensável não consigo dizer que o projeto teve sucesso se não cumpriu uma delas. Assumindo ainda outra questão que o projeto ainda tem de cumprir a qualidade do projeto, porque cuidado se o projeto não tiver qualidade! Eu não vou ter um influencer positivo... eu vou ter um cliente insatisfeito e que vai dizer mal de mim”***. O **E.14** acrescentou ***“Cumprir o custo o âmbito e o cronograma, no entanto, como mais velho desta equipa avalio também o sucesso do projeto pelo prazer e enriquecimento que me deu”***. Posteriormente, o **E.15** mencionou ***“Não estando ainda na fase profissional de escolher os projetos onde quero estar, numa primeira fase tenho de olhar e perceber que cumpro o objetivo. Se for sem desvio de tempo e orçamentação ótimo! Mas prefiro em termos de tempo cumprir mais tarde, mas cumprir o objetivo do que me foi proposto do que nunca cumprir e entregar qualquer coisa”***. O **E.16**

acrescentou ***“Perceber que no fim todo o esforço e dedicação da nossa equipa valeu a pena”*** o E.17 adicionou ainda ***“Trabalho e dedicação quer individualmente e em equipa, não há projetos que possam ser excetuados de forma individual”***

Relativamente à EQ. HIE foi exposto pelo E.20 ***“Conseguir acima de tudo entregar no tempo que o cliente nos encomendou”*** ao qual todos os membros foram unânimes na concordância com o colega sendo que E.19 acrescentou ***“O cronograma de facto é importante de ser cumprido, mas também o custo e o âmbito são essenciais, mas para mim o sucesso deve-se a ver um cliente ligar satisfeito com o nosso trabalho e nos referenciar para novos projetos.”***

Foi ainda de extrema importância aferir se os membros da equipa ficaram satisfeitos com o processo pelo qual estes foram implementados ao qual a EQ. CV foi uniforme na sua opinião ***“Sim falamos acima de tudo discutimos o que correu menos bem e quando o erro ou o sucesso existe é não é de cada um, mas sim de todos como equipa”*** quanto à EQ. LF o E.10 mencionou ***“Acabou por não valer a pena estar a falar do assunto! Seguimos para outro projeto. Vamos falando ao longo do projeto no final já não vale a pena acabou, acabou!”***. Os restantes membros da equipa confirmaram que é assim que procedem. Relativamente à EQ. ISQ o E.15 mencionou ***“Eu prefiro ir fazendo ao longo do projeto do que no fim. Sendo certo que no fim podemos fazer uma análise ao que correu menos bem para no futuro evitarmos o mesmo erro”***. O E.13 indicou ***“Não faço nada disso, pelo contrário, até evito o assunto está encerrado não voltar a discutir o mesmo assunto”*** os restantes membros da equipa concordaram exceto E.17 que mencionou ***“Sim normalmente gosto de falar com os colegas e se existiram coisas menos boas perceber ambos os lados e resolver”***. No que concerne à EQ. ISQ o E.24 referiu ***“Acho que durante o projeto deve-se ir falando do que está a correr menos bem mas no final também acho pertinente fazermos o apanhado do projeto todo e perceber o que podíamos ter feito de outra forma.”*** E.19 automaticamente referiu ***“Dou mais importância às reuniões de progressão do que ao encerramento. Os problemas têm de ficar resolvidos no momento”*** E. 20 mencionou ainda ***“Identifico o que correu menos bem, mas não vou partilhar com ninguém ... Levo apenas para próximos projetos como lição aprendida, mas logicamente que vamos falando ao longo do projeto”*** os restantes membros concordaram com a opinião do E.20.

Na tabela 9 apresenta-se um resumo do acordo de cada equipa relativamente a cada item que caracteriza a resiliência:

Sucesso do Projeto	Equipa Construção Civil	Equipa Limpeza Florestal	Equipa Implementação Sistemas de Qualidade	Equipa Hardware Instalações Elétricas
Últimos projetos foram concluídos de acordo com o orçamento, tempo, âmbito	Desacordo	Maioritariamente de acordo	Desacordo	Maioritariamente de acordo
Os membros da equipa ficaram satisfeitos com o projeto	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo
Nos últimos projetos os problemas foram prontamente resolvidos	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Desacordo
Os projetos causaram um impacto positivo visível nos clientes	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo	Maioritariamente de acordo

Tabela 9-Acordo de cada equipa que forma o sucesso do projeto
 Fonte: Elaboração própria

Através dos discursos proferidos pelos membros das equipas pode-se afirmar que existem pistas suficientes para se extrair deste estudo exploratório a seguinte proposição:

P3: As equipas emocionalmente inteligentes estão diretamente relacionadas com o sucesso do projeto.

Tendo em consideração as proposições emanadas da literatura e do estudo empírico efetuado é apresentada na figura uma proposta de modelo conceptual:

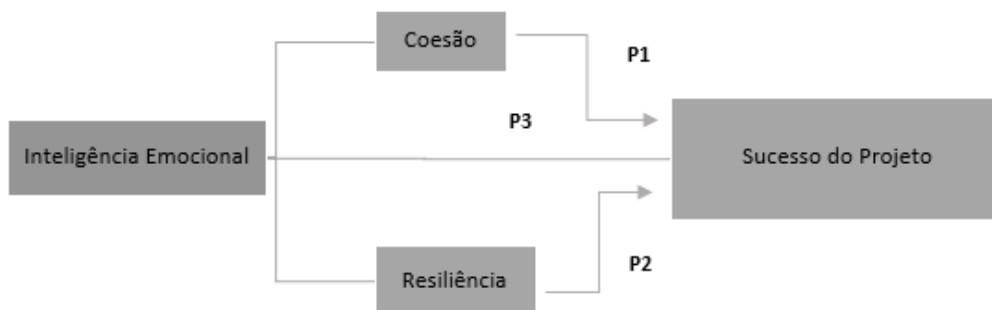


Figura 9- Proposta de modelo conceptual
 Fonte: Elaboração própria

Este modelo conceptual para ser generalizado deverá ser afinado e poderá mais tarde ser submetido a um escrutínio numa amostra de maiores dimensões, eventualmente através da utilização de equações estruturais.

No capítulo que se segue serão feitas as considerações finais: as conclusões do estudo, as limitações e a sugestão de investigações futuras.

5. Considerações Finais

Neste capítulo far-se-á uma conclusão do estudo em causa, referem-se as limitações do estudo assim como se sugerem investigações futuras que poderão advir com base neste trabalho.

5.1. Conclusão e discussão dos resultados

Esta investigação teve como principal objetivo o estudo de equipas emocionalmente inteligentes e o seu impacto no sucesso dos projetos. Para tal definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Explorar conceito de inteligência emocional das equipas;
- Explorar e adotar uma abordagem para medir o sucesso dos projetos;
- Explorar os conceitos de coesão e resiliência entre elementos de uma mesma equipa;
- Propor um modelo conceptual que relacione a inteligência emocional das equipas com o sucesso dos projetos.

Através do estudo do estado de arte literatura, bem como do desenvolvimento de um estudo exploratório usando análise qualitativa desenvolveram-se grupos focais para às seguintes questões de investigação:

“Como é que a inteligência emocional das equipas se relaciona com o sucesso dos projetos?” e “Como é que a coesão e a resiliência contribuem para a colaboração entre os membros da equipa e para o sucesso dos projetos?”

Para responder a estas questões desenvolveu-se um estudo exploratório usando a análise qualitativa através do desenvolvimento de grupos focais. Usando a técnica de análise de conteúdo nos discursos proferidos pelos inquiridos.

No que toca aos objetivos do estudo, eles foram cumpridos, pois:

- definiu-se e aplicou-se o conceito de inteligência emocional das equipas de acordo com a definição de Jordan& Lawrence (2009);

- definiram-se abordagens para medir o sucesso e adotou-se no estudo exploratório a abordagem de Aga, Noorderhaven&Vallejo (2016);

- definiram-se os conceitos de coesão segundo Wendt et al. (2009) e de resiliência entre elementos de uma mesma equipa este último segundo Mersino (2009);

- propôs-se um modelo conceptual relacionando a inteligência emocional das equipas com o sucesso dos projetos (Figura 9)

Discussão dos resultados

Do estudo exploratório resultaram as seguintes proposições:

P1: As equipas emocionalmente inteligentes são detentoras de coesão interna o que melhora o desempenho do grupo logo o sucesso do projeto.

P2: As equipas emocionalmente inteligentes estão diretamente associadas a comportamentos resilientes e a melhores desempenhos.

P3: As equipas emocionalmente inteligentes estão diretamente relacionadas com o sucesso do projeto.

Confrontaram-se com a literatura as proposições resultantes desta investigação.

P1: As equipas emocionalmente inteligentes são detentoras de coesão interna o que melhora o desempenho do grupo logo o sucesso do projeto.

Na literatura encontram-se estudos que apoiam esta proposição de acordo com Lima (2015) o conceito de inteligência emocional é cada vez mais relevante no contexto da gestão de projetos, ou seja, os aspetos comportamentais para desenvolver as atividades de gestão de projetos são reconhecidos nas organizações e também na comunidade científica. Os resultados deste estudo demonstram que as equipas participantes nos *focus groups* são detentoras de inteligência emocional segundo a aceção de Jordan e Lawrence (2009) isto porque, demonstram ter consciência das suas próprias emoções o que tem um impacto positivo na gestão das mesmas. Estas conclusões estão de acordo com o estudo de Oliveira (2011), o qual refere que a capacidade de identificar e compreender os próprios sentimentos tem reflexo no comportamento e na motivação, influenciando na gestão das emoções dentro de si. Também Goleman (2001), afirma que o autocontrolo (lidar com as próprias emoções) só se obtém após possuir autoconsciência (reconhecer e entender suas

próprias emoções). Também Jordan & Lawrence (2009) afirmam que ter consciência das emoções dos outros afeta positivamente a gestão destas emoções. Como sugerem Salovey e Mayer (1990), aqueles que quando conseguem entender as emoções das pessoas que estão à sua volta e praticar a empatia, possuem então o potencial para lidar e gerir melhor as emoções das pessoas. Esta ideia é reforçada por Goleman (2001), o qual afirma que a capacidade de lidar com as emoções dos outros é construída pelo amadurecimento do autocontrolo e da empatia (reconhecer a emoção nos outros). Também Nodari e Daniele (2015) realçam que o facto de cada elemento da equipa se conhecer a si mesmo é fundamental para conseguir gerir as emoções dos outros a fim de conduzir no sucesso do projeto.

No estudo de Lee et al. (2016), os autores afirmam que o processo de interação, assistência mútua e partilha de informações entre os membros da equipa desempenham um papel crucial na criação de resultados de inovação e pode ajudar a melhorar o desempenho da organização, alcançando os objetivos. E uma melhor colaboração entre os membros, proporciona bons resultados quer individuais afetando a produtividade no nível da equipa (Tse e Dasborough, 2008). Neste estudo podemos verificar que de acordo com Jordan & Lawrence (2009) e Wend et. al. (2009) referem que o desempenho adaptativo, seria uma ação situacional e adaptativa, na qual envolvem dimensões como saber lidar com o stress nas funções exercidas por cada membro da equipa e ainda possuir adaptabilidade interpessoal e cultural sendo estes fatores que envolvem tanto a **inteligência emocional**, bem como, a **coesão da equipa**.

Na literatura encontram-se autores, tais como, Robbins (2002), Wagner (2006), Machado (2006) e Huang (2009) a mencionar que **coesão da equipa** é fator decisivo na performance do grupo. Okoronkwo (2017) no seu estudo sobre a **relação do desempenho da equipa e o sucesso do projeto** sugere que o trabalho em equipa fomenta maiores vantagens e benefícios para o projeto e confirmou que a **colaboração e a coesão** são eficazes numa relação de confiança entre os membros e isso **impulsiona desempenho e sucesso**.

P2: As equipas emocionalmente inteligentes estão diretamente associadas a comportamentos resilientes e a melhores desempenhos

Righi *et al.* (2015 p. 141, 142) identificaram várias possibilidades de descrever a resiliência, adotando a definição que "A resiliência está intimamente relacionada com a capacidade de um elemento regressar a um estado estável após uma perturbação" faz entender através do confronto com os resultados obtidos que este tipo de reação provoca um efeito de superação mais ágil s aos membros da equipa do projeto perante cenários vividos ao longo do projeto.

Quanto mais **resiliente** é a equipa, melhor os indivíduos compreendem as emoções de todos os stakeholders do projeto. Pode-se considerar que, quando se fala em equipas emocionalmente inteligentes (Clark,2010) estamos igualmente na presença de um comportamento resiliente- o comportamento adaptativo por forma a assegurar uma melhor capacidade de ajuste do sistema e, desta forma, **promover um melhor desempenho global** (Varejão et al. 2020).

P3: As equipas emocionalmente inteligentes estão diretamente relacionadas com o sucesso do projeto.

A definição de **sucesso do projeto** varia muito em relação à perceção de cada stakeholders e também pode ser influenciado pelo tempo de ação, considerando as diversas definições apresentadas na literatura- Luo et al. (2017) referem que o sucesso do projeto inclui tempo, custo, âmbito, qualidade e saúde e segurança desempenho ambiental, satisfação do cliente e valor comercial, bem como, Aga et. al. (2016) referem ainda importância da satisfação dos membros da equipa, assim pode-se aferir a importância da inteligência emocional nas equipas pode desta impactar no sucesso do projeto.

5.2. Limitações e sugestões para futuros trabalhos

Relativamente à investigação efetuada, pode-se referir que existiram algumas limitações, dada a natureza do trabalho. Relativamente à gestão dos *focus groups* foi complicado conseguir encontrar datas e horários convenientes para todos os membros

de cada equipa, bem como um espaço agradável e confortável para receber os participantes.

No que toca às equipas elas são muito diversas o que pode criar alguma desigualdade. A equipa de projeto de limpeza florestal é manifestamente diferente dos demais.

Pelo facto de se ter efetuado *focus groups* pode, eventualmente, ter existido a possibilidade de que os inquiridos de uma mesma equipa não terem expressado honestamente as suas opiniões pessoais sobre as temáticas abordadas por não estarem sozinhos e eventualmente se sentirem condicionados pela presença de outros elementos.

Sendo este um estudo exploratório a generalização das conclusões não foi um requisito. Assim sendo, seria relevante num estudo futuro desenvolver um instrumento de recolha de dados para ser ministrado a uma amostra de dimensão adequada, por exemplo um inquérito por questionário, de forma a se poder procurar a generalização. Tendo um modelo conceptual por base e tendo já identificado itens caracterizadores (os quais podem ainda ser afinados) propõe-se a utilização de equações estruturais para este fim. A população alvo poderia ser formada por elementos de equipas de gestão de projetos de várias empresas localizadas em Portugal. Outra possível sugestão seria alargar o número de equipas da amostra e alargar também os setores de análise.

Propõe-se ainda o alargamento deste estudo a uma outra zona geográfica não só a nível nacional, mas também internacional considerando que podem existir características culturais que influenciem os resultados.

Seria importante ainda identificar algum atributo dos gestores de projetos e dos membros da equipa de projeto que proporcionasse criar uma camada de inteligência artificial para reunir informação sobre o desempenho individual e coletivo das equipas e apontar os membros que têm melhores níveis de compatibilidade e, consequentemente, que apresentam maior potencial para o sucesso. Assumir algum mecanismo de gestão do conhecimento organizacional, por forma a que seja possível potenciar aos membros de um projeto, a obtenção dos melhores resultados e assegurar o nível de alinhamento dos diferentes stakeholders.

Bibliografia

Alam, M., Gale, A., Brown, M., & Khan, A. I. (2010). The importance of human skills in project management professional development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 495–516.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.

Bagnoli, A., & Clark, A. (2010). Focus groups with young people: a participatory approach to research planning. *Journal of youth studies*, 13(1), 101-119.

Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1974). Factors affecting project success. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project management handbook* (pp. 902–919).

Bannerman, P. (2008). Defining Project Success: A multilevel framework. *Project Management Institute*.

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16, 21–26
Botelho, Z., Brasil, M. L., Colotto, C. A., & Santos, J. C. B. (2006). *Introdução à Psicologia: Temas e Variações*. Pioneira Thomson Learning.

Boyatzis, R. e Mckee, A. (2006). *O Poder da Liderança Emocional – Liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Elsevier Editora.

Buckley, F., & Moriarty, P., (2003). Increasing team emotional intelligence through process. *J. Eur. Ind. Train.* 27(2/3/4), 98–110.

Clarke, N. (2009). The impact of a training program designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 461-468.

Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competencies. *International Journal of Project Management*, 41(2), 5-20.

Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. C., & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Daves, S. (2019). Investigating the Impact of Project Managers' Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, 42(4), 37–57.

Druskat, V., & Druskat, P. (2012). Applying emotional intelligence in project working. In S. Pryke & H. Smyth (Eds.), *The Management of Complex Projects: A Relationship Approach* (pp. 78-96).

Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21, 89–95.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*.

H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Springer series on human exceptionality. Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (p. 67–84). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_4

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ªEd.). São Paulo: Atlas

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books

Goleman, D. Boyatzis, R., McKee, A., *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2022.

Goleman, D. (2006). *Inteligência Emocional*. Sant Vicenç dels Horts, Idea y Creación Editorial, S.L.

Goleman, D., Boyatzis R., & Mckee, A. (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva – Publicações.

Guimarães, A. (2020). *Os efeitos da Inteligência Emocional do Gestor de Projeto no Sucesso do Projeto* (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria. Disponível em:

[https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/4965/1/MCG_Disserta%
c3%a7%
c3%a3o_Amanda%20Guimar%
c3%a3es_n%202180109.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/4965/1/MCG_Disserta%c3%a7%c3%a3o_Amanda%20Guimar%c3%a3es_n%202180109.pdf)

Guzzo, R. a, & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.

Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos em Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hazebroucq, J.-M. (1993). Les facteurs clés de succès dans le management de projets. *Revue Internationale en Management et Gestion de Projets*, 1(1), 27–40.

Huo, L. (2015). The impact of interpersonal conflict on construction project performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 479 – 498. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-09-2014-0072>.

Ika, L (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.

Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 19, 89-101.

Jennifer Feitosa, Rebecca Grossman, William S. Kramer, Eduardo Salas (2020). Measuring team trust: A critical and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2436>

Jiang, W., Lu, Y., & Le, Y. (2016). Trust and project success: A twofold perspective between owners and contractors. *Journal of Management in Engineering*, 32(6), 22–40.

Jordan, P.J. and Lawrence, S.A. (2009). Emotional Intelligence in Teams: Development and Initial Validation of the Short Version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management and Organization*, 15, 452-469.

Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.

Kelling, R.; Branco, R. H.F. (2012). *Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global*. São Paulo: Saraiva. Disponível em

https://issuu.com/daianvieira/docs/gestao_de_projetos_uma_abordagem_g

KPMG, AIPM & IPMA. (2019). *The Future of Project Management: Global Outlook 2019* (Project Management Survey 2019). Disponível em <https://www.ipma.world/the-future-of-project-management-global-outlook-2019/>

Krueger, R., & Casey, M. (2009). *Focus Group – A Practical Guide for Applied Research* (4th ed.). Thousand Oaks.

Lee, C. H., Eze, U. C., & Ndubisi, N. O. (2011). Analyzing key determinants of online repurchase intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(2), 200-221.

Lima, L. F. (2015). *O efeito da inteligência emocional nas Competências interpessoais do Gerente de Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos* (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

Malhotra, N. (2010). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson.

Mayer, J. D., Salovey, P. *Emotional Intelligence, Imagination Cognition, and Personality*, Vol. 9, Nr.3, Amityville, New York, Baywood Publishing Co., 1990.

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.

McEwan, K. (2018), *Resilience at Work. A Framework for Coaching and Interventions*.

Disponível em:

<https://workingwithresilience.com.au/wp-content/uploads/2018/09/Whitepaper-Sept18.pdf>.

Miguel, A., Rocha, A., & Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Mersino, A. C. (2007). *Emotional intelligence for project managers: The people skills you need to achieve outstanding results*. AMACOM.

Mersino, A. C. (2009). *Inteligência emocional para gestão de projetos*. São Paulo: SP: M. Books do Brasil.

Miguel, A., Rocha, A. & Rohrich (2014). *Gestão emocional de equipas. Em ambiente de projeto*. FCA.

Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications.

Muller, R., Turner, J.R. (2005). The impact of principal agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International Journal of Project Management* 23(5), 398–403.

Muller, R., Turner, J.R. (2009). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management* 28, 437–448

Muller, R., Geraldi, J. & Turner J. (2012). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *Transactions on Engineering Management.*, 59(1).

Nachbagauer, A.G.M. & Schirl-Boeck, I. (2019), Managing the unexpected in megaprojects: riding the waves of resilience. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 694-715. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0169>

Nadiia, R., & Sergey, B. (2018, September). Emotional intelligence in project management in the transition to a behavioral economy. In 2018 IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT) (Vol. 2, pp. 183-186). IEEE.

Neves, I. (2015). *A Liderança e a sua Importância na Gestão de Equipas Comerciais* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Nodari, G. & Daniele, V. (2008). *Gestão de projetos: uma análise sob a perspectiva da inteligência emocional*. Faculdade da Serra Gaúcha, Brasil.

Nodari, C. H., & Daniele, V. (2015). Gestão de projetos: uma análise a partir da perspectiva da inteligência emocional. *Sistemas & Gestão*, 10, 644-653.

Obradovic, V., Jovanovicb, P., Petrovica, D., Mihic, M., & Mitrovica, Z. (2012). Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274-284.

Oliveira, M. (2011). *Inteligência emocional como estratégia de liderança*. Universidade Candido Mendes, Brasil.

O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.

Pereira Veiga Alves Nunes, S. P. (2016). O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional. Aplicação no Sector de Retalho Alimentar (Grupo MaxiCompra) (Doctoral dissertation).

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22-27.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988, June). Critical success factors across the project life cycle. Drexel Hill, PA: Project Management Institute.

Pinto, J. K. (1990). Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control. *International Journal of Project Management*, 8(3), 173-182.

PMI. (2017). A Guide to Project Management Body of Knowledge: PMBoK Guide (6th edition). Pennsylvania Project Management Institute.

PMI. (2019) Benefits Realization Management Practice Guide PMI (BRM). PMBoK Guide (6th edition). PM World Journal

Pulse of the Profession 2020 (2020). Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture. Pulse of the Profession 2020.

Pulse of the Profession 2021 (2021). Beyond Agility. PMI

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais.
- Prabhakar, G. P. (2009). Teams and Projects: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(10), 3-7.
- Raupp, F. M.; Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, I. M. (2003). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 76-97.
- 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.
- Rezvani, A., Barrett, R. & Khosravi, P. (2019), Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management*,. *International Journal of Project Management*, 25(1/2), 120-137.
- Righi AW, Saurin TA, Wachs P. (2015). A systematic literature review of resilience engineering: Research areas and a research agenda proposal. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 142–52.
- Roldão, V. (2010). *Gestão de Projetos - Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Monitor - Projetos e Edições, Lda, Lisboa.
- Rosa, K. (2019). *Impacto da liderança emocionalmente inteligente numa equipa de projetos de uma instituição financeira* (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa.
- Rudolph, T., Wagner, T. e Fawcett, S. (2008). Project management in retailing: integrating the behavioral dimension. *International Journal Project Management*, 18(3), 325–341.
- Russo, R. D. F. S. M., Ruiz, J. M., & Cunha, R. P. D. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Production*, 15, 362-375.

Russo, R. D. F. S. M., & da Silva, L. F. (2019). Critérios de sucesso e fatores de sucesso: é crítico distinguir o significado de ambos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2). Salas, E. (2020).

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Shah, D. V., McLeod, J. M., & Lee, N. J. (2009). Communication competence as a foundation for civic competence: Processes of socialization into citizenship. *Political Communication*, 26(1), 102-117.

Sanchez, O. P., & Terlizzi, M. A. (2017). Cost and time project management success factors for information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1608-1626. Sanchez, L., Marcos, I. & Rivero, R. (2019). The Impact of Executive Coaching on Project Managers' Personal Competencies. *Project Management Journal*, 50(3), 1–16.

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Group & Organization Management*, 20, 18-38.

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39.

Sergiy, B., Denis, B., & Nadiia, R. (2017). Emotional intelligence—the driver of development of breakthrough competences of the project. In 2017 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT) (Vol. 2, pp. 1-6). IEEE.

Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28 (2), 5–13.

Silva, S. K., BNF, W., & BJH, A. (2019). A SCALE FOR MEASURING PERCEIVED CONSTRUCTION PROJECT SUCCESS—SRI LANKAN PERSPECTIVE. *Studies in Business & Economics*, 14(1).

Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). The project implementation profile: New tool for project managers. *Project Management Journal*, 17 (4), 57–70.

Smith, K. G., Smith, K. a, Olian, J. D., Sims, H. P., Douglas, P., Bannon, O., Bannon, D. P. O. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39 (3), 412–438.

Stephens, J. P., Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management*, 34 (5), 862-873.

Tam, C., da Costa Moura, E. J., Oliveira, T., & Varajão, J. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, 38(3), 165-176.

Tjosvold, D., Andrews, R., & Jones, H. (1983). Cooperative and competitive relationships between leaders and subordinates. *Human Relations*, 36(12), 1111-1124.

Troth, A.C., Jordan, P.J., Lawrence, S.A. & Tse, H.H. (2012), A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (5),700-722.

Tse, H. H. M., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33, 194-215.

Turner, M., Scott-Young, C., & Holdsworth, S. (2018). Developing the resilient project professional: examining the student experience. *International journal of managing projects in business*.

Varejão, J., Fernandes, G., Amaral, A. & Gonçalves, A. (2020). Team Resilience Model: An Empirical Examination of Information Systems Projects. *Reliability Engineering and System Safety*, 206, 107303.

Vaughn, S., Schumm, J. S., & Sinagub, J. M. (1996). *Focus group interviews in education and psychology*. Sage.

Wendt, H., Euwema, M., & van Emmerik, I.J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20, 358-370

Wood, L. M., Parker, J. D., & Keefer, K. V. (2009). Assessing emotional intelligence using the Emotional Quotient Inventory (EQ-i) and related instruments. In *Assessing emotional intelligence* (pp. 67-84). Springer, Boston, MA.

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.

Xu, J., Smyth, H., & Zerjav, V. (2021). Towards the dynamics of trust in the relationship between project-based firms and suppliers. *International Journal of Project Management*, 39(1), 32–44. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.005>

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.

APÊNDICE I

Análise Bibliométrica

Fontes de Informação

São os meios utilizados para equacionar problemas informacionais estabelecidos pelo esforço de converter as necessidades em resultados práticos através das diversas formas de conhecimento.

Secundárias

Fontes secundárias contêm preferencialmente informação sobre os documentos primários ou sobre os resultados do seu processamento ou análise documental (constituem informação sobre informação), foram utilizados livros, artigos científicos que incidem diretamente sobre o tema.

Terciários

A principal função das fontes de informação terciárias é auxiliar na pesquisa de fontes primárias e secundárias, sendo que, na maioria, não retornaram nenhum conhecimento ou assunto como um todo foram utilizados portais académicos e bibliografias.

Parâmetros de pesquisa

Base de dados

A pesquisa foi realizada em duas bases de dados “Web of Science” e “Google Scholar”.

O “Web Of Science” é uma base de pesquisa de referência que seleciona, trata e descreve grande parte da literatura científica e académica publicada internacionalmente, em revistas ou em congressos, o “Google Scholar” é um motor de pesquisa da Google que contem registos de trabalhos académicos e/ou científicos publicados com um amplo grau de abrangência em termos mundiais.

A diferença substancial entre o “Google Scholar” relativamente à “Web of Science” reside no facto de a informação apresentada não ser organizada por assunto e os

resultados apresentados não são selecionados pelo seu valor, nem analisados e indexados.

Assim, por os requisitos explicitados anteriormente a base de dados mais utilizada para recolha de publicações foi a “Web of Science”.

Limite temporal

Foram selecionados artigos publicados entre 2005 e 2020

Áreas Científicas

Considerando a temática “O Impacto no sucesso do projeto de equipas emocionalmente inteligentes” a área científica da Gestão de Projeto foi sem dúvida a que mais se procurou aprofundar, no entanto, considerando que o tema converge com a área científica da psicologia procurou-se também através da literatura da área, complementar o desenvolvimento da revisão bibliográfica.

Idioma

Em termos de idioma não se verificou uma diversificação das línguas nas publicações obtidas através da base de dados “Web of Science”.

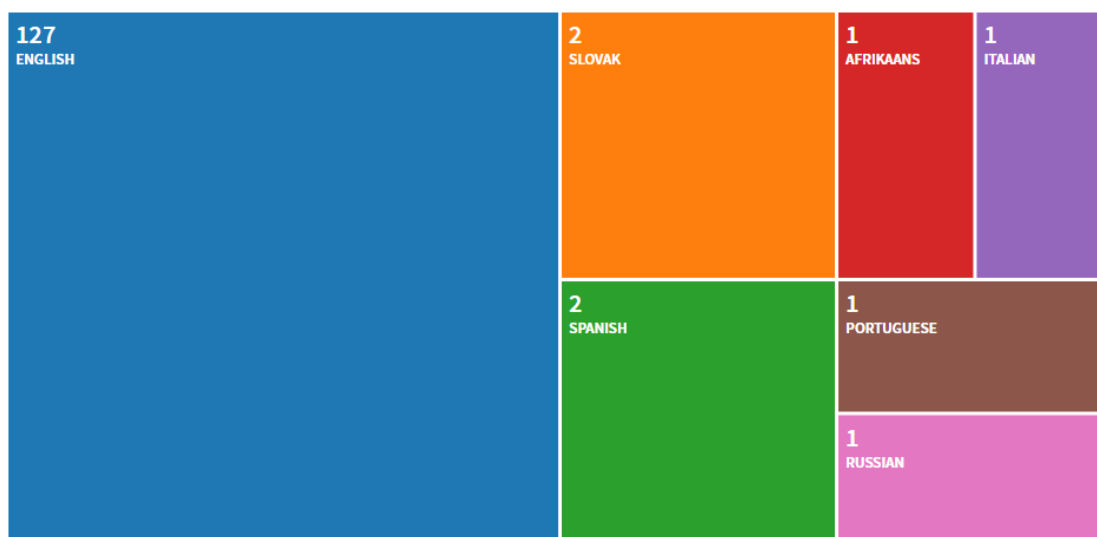


Figura 10- Idioma das Publicações

Fonte: Elaboração Própria

Em termos percentuais das 135 publicações recolhidas através da pesquisa na base de dados “Web Of Science” através dos seguintes termos: Project Management “Emotional Intelligence” condiram-se 94% das publicações encontram-se na língua inglesa os restantes 6% subdividem-se em 6 idiomas distintos.

Palavras Chave

A seleção das palavras-chave são uma ferramenta que auxilia nos mecanismos de pesquisa e permitem encontrar artigos relevantes, assim o método selecionado para definir as palavras chaves foram:

Têm de representar o conteúdo abordado

Ser específicas à área abordada

Considerando os requisitos estabelecido selecionou-se como palavras chave:

- Gestão de Projetos
- Inteligência Emocional
- Equipas

Este requisito permitiu afunilar e rastrear as publicações que se enquadravam na temática a abordar, ou seja, agilizou o processo de seleção.

Motores de Busca

Os motores de busca utilizados foram o “Web of Science” e o “Google Scholar” sendo que como referido anteriormente no ponto Base de Dados, por uma questão de critério maioritariamente utilizou-se o motor de busca “Web of Science”.

Crítérios de seleção dos artigos

Os dados para a avaliação bibliográfica da literatura sobre “O Impacto no sucesso do projeto de equipas emocionalmente inteligentes” foram obtidos na base Web of Science, e o Google Scholar. Embora a base Google Scholar apresente uma cobertura maior no tema analisado a base Web Of Science padroniza as referências bibliográficas

e demais informações das publicações indexadas (fonte e tipo de documento, categoria, detalhes de financiamento, entre outros) de forma a permitir a aplicação de técnicas bibliométrica com maior precisão.

Os termos utilizados para a pesquisa nos títulos, resumos e palavras-chave foram: “Emocional Intelligence” Project Management que resultou num total de 135 publicações. Considerando a ferramenta de análise que a base Web of Science dispõe procedi à análise por categorias:

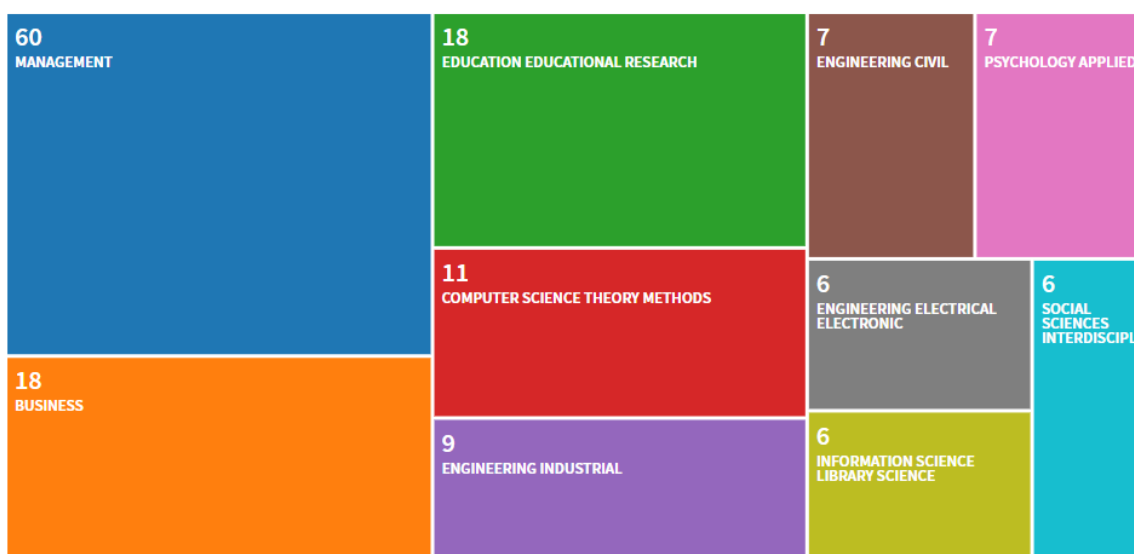
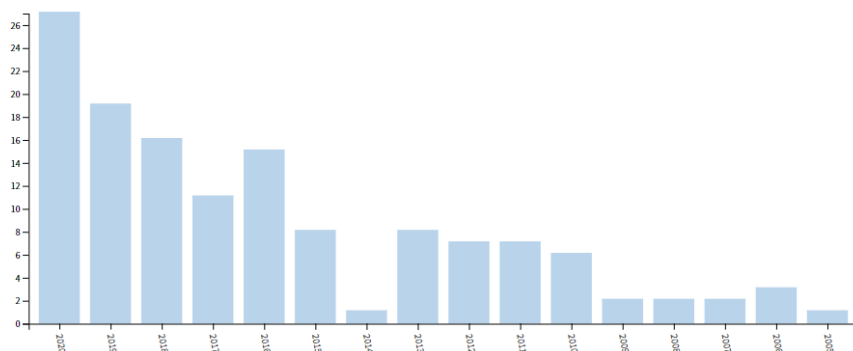


Figura 11-Categoria das Publicações
Fonte: Elaboração Própria

Com o resultado obtido verifica-se que a temática incide com maior relevância na área da Gestão com 60 publicações, ou seja, em termos percentuais 44% o significa um resultado interessante para o tema em estudo.

Ao longo do tempo a temática tem vindo a aumentar o número de publicações como se verifica no seguinte gráfico:



Ainda referente à evolução cronológica do tema é importante dar um especial ênfase aos últimos três anos onde 2018 contou com 16 publicações em 2019 com 18 e 2020 com 27 em termos comparativos nos últimos 3 anos existiu um aumento de aproximadamente 69%.

Do resultado obtido de 135 publicações restringi pela categoria da Gestão o que reportou 60 artigos, a seleção foi efetuada de forma criteriosa, ou seja, incidindo a temática sobre a ótica da gestão de projeto considerou-se que os artigos da área selecionada estariam mais enquadrados. Refinando a pesquisa sobre o título da fonte verifiquei a existência de 10 publicações do *International Journal Project Management* sendo uma revista líder na área da gestão de projetos com um quartil do fator de impacto do Nano Q1.

Título do Artigo	Revista/Jornal	Ano	Quartil	SJR	H Index
Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study	International Journal of Project Management	2018	Q1	2.203	134
The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective	International Journal of Project Management	2017	Q1	1.463	134
The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success	International Journal of Project Management	2018	Q1	2.203	134
The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict	International Journal of Project Management	2017	Q1	1.463	134
Improving IS development teams' performance during requirement analysis in project-The perspectives from shared mental model and emotional intelligence	International Journal of Project Management	2016	Q1	1.434	134
Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust	International Journal of Project Management	2016	Q1	1.434	134
Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships	International Journal of Project Management	2014	Q1	1.411	134
Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers	International Journal of Project Management	2013	Q1	1.226	134
Leadership competency profiles of successful project managers	International Journal of Project Management	2010	Q1	1.195	134
The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers	International Journal of Project Management	2010	Q1	1.195	134

Com os dados recolhidos, o tratamento bibliométrico passou pela construção e análise de redes baseadas na bibliografia selecionada a partir do software *VOSviewer*, cujo o realce está na análise e na visualização de grandes grupos de dados bibliográficos a partir de uma abordagem *distance-based*. De forma abrangente, os nodos da rede bibliográfica são colocados de forma a que o espaço entre eles indica aproximadamente a sua relação segundo determinadas regras de agregação, criando um mapa.

Assim, a partir da utilização do *VOSviewer*, identificou-se e caracterizou-se as principais linhas de pesquisa sobre o tema. Por tanto, utilizaram-se como unidade de análise para a apresentação dos clusters as fontes, os autores e os termos relevantes nos títulos, nos resumos e nas palavras-chave das publicações selecionadas.

Considerando as relações entre os portadores de publicação (revistas, livros, etc.) de acordo com os critérios de acoplamento bibliográfico e co-citação já é possível uma aproximação primária quanto à forma pela qual se compõem as linhas de pesquisa no que concerne ao tema. Um cenário das relações entre as publicações que compõem o tema mostra-se útil, sobretudo quando se pretende avaliar em que condições é estabelecido o diálogo acerca do mesmo.

A Figura 3 apresenta as fontes organizadas pelo critério de acoplamento bibliográfico.

Conforme já adiantado, o critério de acoplamento bibliográfico procura aproximar unidades que compartilham referências em comum. No caso, quanto maior a coincidência de determinados veículos de publicação citados em comum, maior a proximidade entre as fontes.

Os clusters identificam, por este procedimento, relações mais fortes dentro do grupo de fontes como um todo.

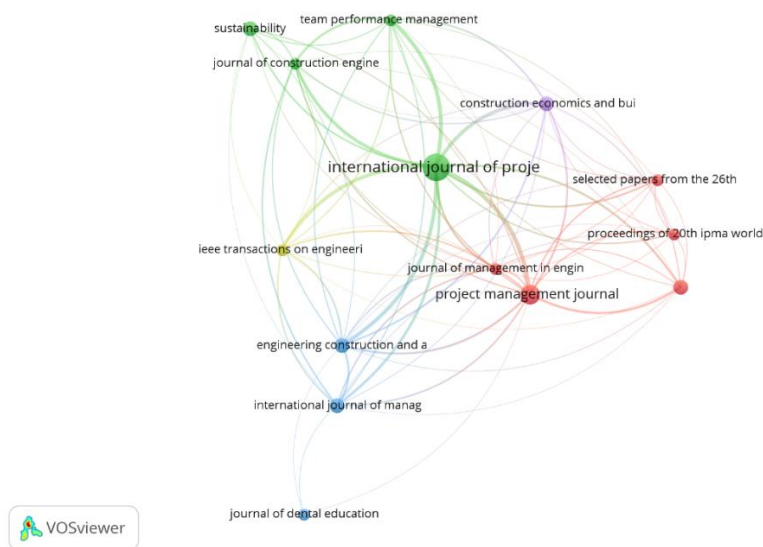


Figura 12-Agrupamentos por acoplamento bibliográfico das fontes (2005-2020)²

² Fonte: Web of Science e VOSviewer. Elaboração própria.

Nesses termos, o mapa obtido por meio da base recolhida expõe resultados analiticamente significativos. De acordo com o que se pode verificar na Figura 3, cinco clusters são identificados de modo claro:

Cluster vermelho, cuja concentração está em periódicos da gestão e liderança do gestor de projeto, tais como: *Journal Of Management in Engineering*; *Journal of Nursing Management*; *Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management (vols. 1)*; *Project Management Journal*; *Selected Papers from the 26th IPMA (International Project Management)*;

Cluster verde, cujas publicações tratam a gestão de projetos relacionados ao desenvolvimento da área: *International Journal of Project Management*; *Journal of Construction Engineering and Management*; *Team Performance Management*;

Cluster azul, que está mais fortemente associado à gestão de projetos associado a atividades específicas: *Engineering construction and architectural management*; *International Journal of Managing project business*; *Journal of dental education*;

Cluster amarelo, as publicações dão um realce a áreas de estudos realizados dentro de uma organização para auxiliar na tomada de decisões: *IEEE transactions on engineering management*;

Cluster roxo, cujas publicações são revistas por pares sendo associadas principalmente a pesquisas originais em todos os aspectos da economia e gestão de construção: *Construction economics and building*.

Uma outra forma de analisar as possíveis intersecções entre as publicações acerca da Inteligência Emocional na Gestão de Projetos, de modo a detetar junções de ideias e temas, trata-se da avaliação bibliográfica da literatura por textos e autores.

Desse modo, o critério do acoplamento bibliográfico (Figura 4) permite-nos a sugestão – e, de modo geral, a confirmação – de determinados grupos por áreas e abordagens particulares. Nesse mapa, portanto, os autores (em função de determinados textos) são aproximados de acordo com as referências em comum com seus pares.

Conforme se pode verificar pela Figura 4, oito agrupamentos são discerníveis de modo evidente:

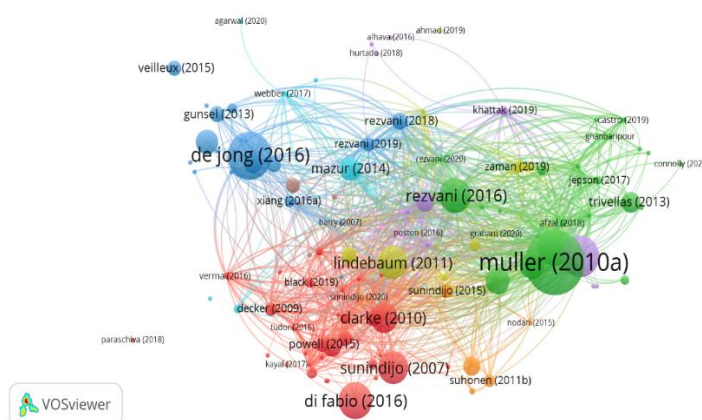


Figura 13-Agrupamentos por acoplamento bibliográfico dos textos (2005-2020)³

Cluster verde, nele as abordagens e temas dominantes são dadas pelos autores associados ao estudo do impacto da inteligência emocional na gestão de projetos autores como Muller (2010), Rezvani (2016), Zhang (2013) destacam-se nesta área.

Outro cluster com evidência é o vermelho corresponde a publicações que tratam a temática da inteligência emocional em projetos, em linhas gerais destacam-se os autores Di Fabio (2016), Sunindijo (2007), Clarke (2010)

O terceiro cluster relevante, a azul, é composto por um grupo de publicações relativamente homogêneo no que concerne à temática das competências intrapessoais e interpessoais das equipas, na forma como os elementos se gerem emocionalmente em grupo, as abordagens significativas da temática surgem dos autores De Jong (2016), Gonsel (2013), Veilleux (2015).

Os restantes clusters difundem-se nas áreas anteriormente exploradas aplicando as mesmas em outros temas que se relacionam intimamente com a inteligência emocional, tais como, a liderança, gestão do risco. Autores como Lindebaum (2011), Khattak (2019) destacam-se na elaboração de publicações aprofundando e aliando a inteligência emocional a outras temáticas.

³ Fonte: Web of Science e VOSviewer. Elaboração própria

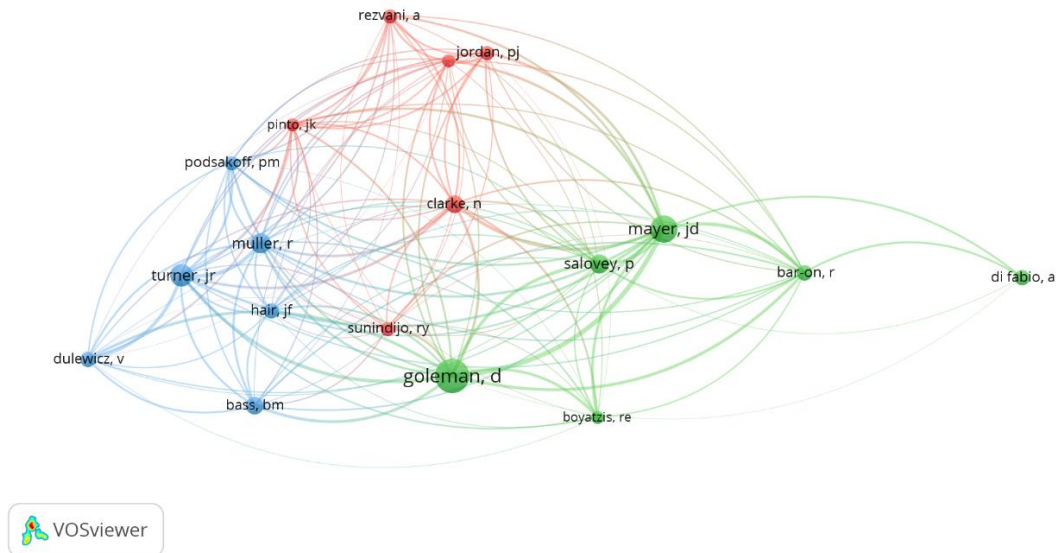


Figura 14- Agrupamentos por co-citação dos autores (2005-2020)⁴

Cluster verde, que agrega autores considerados clássicos nas áreas inteligência emocional que são Bar-on, Boyatzis, Di Fabio, Goleman, Mayer, Salovey, de referir que Goleman foi várias vezes referenciado por muitos autores “o pai da Inteligência Emocional”.

Cluster vermelho que se compõe por autores como Ashkanasy, Clarke, Jordan, Pinto, Rezvani, Sunindijo explorando a temática da inteligência emocional na gestão de projetos.

Cluster azul constituído por autores que aliam à inteligência emocional em termos grupais/ individuais como contributo para o sucesso do projeto a liderança autores como Bass, Dulewicz, Hair, Müller, Podsakoff, Turner.

⁴ Foram selecionadas publicações com pelo menos 20 citações

Fonte Web of Science e VOS Viewer Elaboração própria

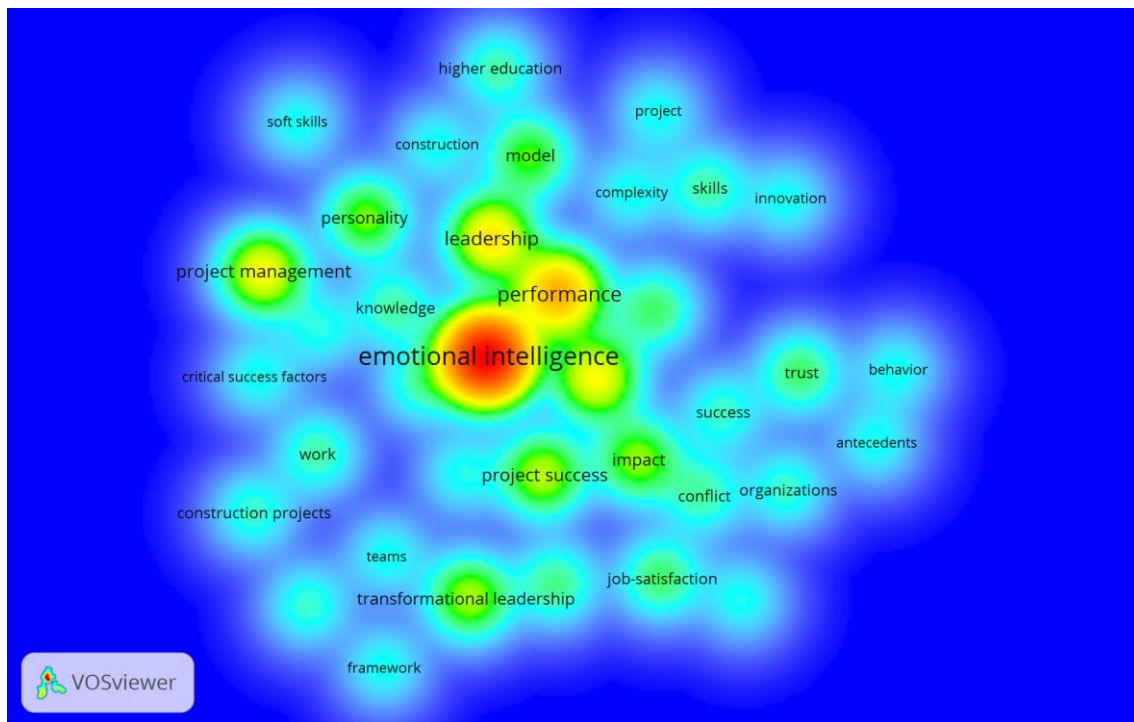


Figura 15- Agrupamentos por co-ocorrência de termos (2005-2020)⁵

Analisando a figura 6 permite verificar as expressões que mais ocorrem na literatura e reuni-las possibilitando obter uma aproximação relativamente fidedigna do conteúdo de cada agrupamento em termos de objeto de análise. O corte inicial para selecioná-los foi o número mínimo de cinco ocorrências (mantido por padrão no software). Na presente amostra, foram identificados 738 termos ao todo, dos quais 37 preenchem o requisito imposto.

⁵ Fonte Web of Science e VOS Viewer Elaboração própria

APÊNDICE II

Guião utilizado para realização dos focus groups

Género		
	Masculino	Feminino
Membro 1		
Membro 2		
Membro 3		
Membro 4		
Membro 5		

Idade	
Membro 1	
Membro 2	
Membro 3	
Membro 4	
Membro 5	

Ramo de atividade	
-------------------	--

Experiência Profissional Global				
	0 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 20 anos	mais de 20 anos
Membro 1				
Membro 2				
Membro 3				
Membro 4				
Membro 5				

Experiência Profissional no Setor				
	0 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 20 anos	mais de 20 anos
Membro 1				
Membro 2				
Membro 3				
Membro 4				
Membro 5				

Escolaridade						
	Ensino Básico	Ensino Secundário	Licenciatura	Pós-Graduação/MBA	Mestrado	Doutoramento
Membro 1						
Membro 2						
Membro 3						
Membro 4						
Membro 5						

Inteligência Emocional		
Consciência das próprias emoções	Referência	Pontos a abordar
Eu consigo explicar as minhas emoções aos membros da minha equipa	Jordan & Lawrence, 2009	Por vezes existem problemas externos ao trabalho que nos afetam, que nos deixam mais em baixo, naturalmente as nossas reações não são iguais, nessas alturas consegue dizer as seus colegas que não está no seu melhor dia?
Eu consigo discutir as minhas emoções com os outros membros da equipa		Em algum momento no decorrer das suas funções se sentiu stressado ou ansioso por alguma razão? Se sim, conseguiu discutir o seu estado de espírito com os seus colegas de equipa?
Se eu me sentir em baixo, sei dizer aos membros da equipa o que me fará sentir melhor		Como descreve um dia de trabalho na sua equipa? Já teve algum momento menos positivo? Soube dizer à sua equipa o que faria sentir-se melhor?
Eu consigo conversar com os outros membros da equipa sobre as minhas emoções		É comum pelos longos períodos de tempo que passa com os seus colegas de equipa certamente desenvolverem temas de conversa, quais os assuntos que abordam? (afunilar para questões de partilha do estado emocional)
Gestão das próprias emoções	Referência	Pontos a abordar
Eu respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que ache que eles estão errados	Jordan & Lawrence, 2009	Imagine este possível cenário: " Numa reunião de projeto é reportado que não existem notícias nada agradáveis quanto ao projeto Z, todos os membros de equipa são ouvidos, a decisão final não vai de encontro à sua ideia base" como reage? (verificar a questão da aceitação)
Quando estou frustrado com outros membros da equipa, consigo superar a minha frustração		Existe a tomada de uma decisão entre os membros de equipa, que não comunga da decisão, a sua opinião individual seria diferente qual o sentimento que surge? (frustração?) Consegue ultrapassar esse sentimento? Como?
Ao decidir sobre um conflito, tento ver todos os pontos de vista antes de chegar a uma conclusão		Recorda-se de algum momento mais tenso dentro da sua equipa sobre uma decisão a tomar? Consegue "colocar-se nos sapatos" dos seus colegas e analisar as suas propostas antes de decidir?
Eu ouço as ideias dos outros membros da equipa		Numa reunião de equipa de projeto os seus colegas tendem a apresentar as suas ideias/ visões qual a sua reação quando um colega o quer fazer? (Ouve as suas ideias/ corta a palavra?)
Consciência das emoções dos outros	Referência	Pontos a abordar
Eu consigo identificar os sentimentos verdadeiros dos membros da equipa, mesmo que eles tentem esconder	Jordan & Lawrence, 2009	Numa reunião de projeto onde é membro da equipa do projeto, são expostas determinadas diretrizes/objetivos, consegue perceber as verdadeiras intenções dos seus colegas?
Eu sou capaz de descrever com precisão o modo como os membros da equipa se estão a sentir		As nossas emoções variam de acordo com diversos fatores, consegue analisar as emoções/sentimentos dos seus colegas?
Quando falo com um membro da equipa, posso avaliar os seus verdadeiros sentimentos por meio da sua linguagem corporal		Já alguma vez sentiu que um colega estivesse a falar do projeto com um tom de voz mais alto/ respiração mais acelerada? (ou outras reações corporais?)
Eu percebo quando os membros da equipa não dizem o que gostariam		O projeto Z está com um atraso significativo em termos de tempo, todos os membros são chamados a serem ouvidos e entender o motivo pelo qual isso está a acontecer... Qual a sua opinião quanto ao feedback dado pelos seus colegas ao gestor de projeto (levar um bocadinho para a questão de dizerem tudo o que pensam ou não...)
Gestão das emoções dos outros	Referência	Pontos a abordar
O meu entusiasmo pode ser contagioso para os membros de uma equipa	Jordan & Lawrence, 2009	Imagine que está bastante entusiasmado com o desenvolvimento de um projeto. Considera que consegue contaminar os seus colegas? Como?
Eu sou capaz de animar os membros da equipa quando eles se sentem em baixo		O seu colega de equipa partilha o stress/pressão que está a sentir naquele momento mais crítico do projeto para ele acusando algum cansaço como reage perante este cenário?
Eu posso fazer com que os colegas de equipa partilhem do meu entusiasmo por um projeto		Pense num determinado momento do projeto em que sente que existem colegas que estão mais desmotivados, colocando em causa o seu desempenho e de outros... Como reage? (consegue entusiasamá-los ?)
Eu entusiasmo os outros membros da equipa		O sucesso da equipa é o resultado de um esforço comum. O entusiasmo é uma ferramenta interessante para que todos alcancem sobre o objetivo comum

Coesão da equipa		
	Referência	Pontos a abordar
Existe um ambiente estável entre as pessoas da equipa	Wendt et al. (2009)	É comum ouvirmos dizer que passamos mais tempo no nosso local de trabalho do que propriamente com a nossa família, como descreve o ambiente vivido no seu dia -a-dia com a equipa? Considera existir um grande conhecimento entre todos de forma a que todos saibam o que esperar do resultado?
As pessoas trabalham juntas como equipa		Certamente acompanha algum tipo de desporto ciclismo, vólei, F1... é de facto um momento em que todos os membros normalmente seguem uma só direção em virtude de um objetivo comum... E na equipa de projeto? Considera que o resultado é a soma das partes ou é superior ao trabalho individual de cada um? As pessoas têm a noção do impacto do seu trabalho como equipa?
As pessoas cooperam entre si		Considera existir mais individualismo ou cooperação entre os membros? Acha que depende do tipo de projeto?
As pessoas estão dispostas a partilhar os recursos		Na secção Z existiu um colega que devido à pandemia Covid-19 se viu obrigado a se ausentar. Por sua vez a secção proposta a partilha de recursos... Como reagia se fosse membro da secção A?
As pessoas quase sempre falam bem da equipa		Descreva a sua equipa... Tem noção do que os seus colegas dizem sobre a equipa?
As pessoas têm orgulho de pertencer ao grupo		Numa palavra como descreve o sentimento pela sua equipa... Considera esse sentimento partilhado pela equipa?
Resiliência na equipa		
	Referência	Pontos a abordar
Robustez (intenção sólida e ágil)	Mersino (2009)	Recue ao momento em que iniciou um determinado projeto, você e os membros da sua equipa conhecem o objetivo do mesmo? Imagine que existe um acontecimento que não estava previsto. Como reage a sua equipa a este evento extraordinário? Aqui talvez fosse melhor referir que tipo de evento (penso que faz mais sentido se for negativo)
Recursos (otimização de recursos e processos)		Sabemos que um recurso que é normalmente escasso nos projetos são as pessoas, no entanto, é uma realidade com que nos confrontamos diariamente... É possível reverter esta questão? (Como??). Que outros recursos podem ser otimizados? Acha que normalmente os recursos são otimizados?
Perseverança (persistência apesar das dificuldades)		Imagine que no meio de um projeto existe uma mudança na propriedade da empresa ou que até mesmo os clientes não apreciam o novo produto/serviço. Na ótica de membro da equipa como considera que a equipa reagiria a esta questão?? (gera soluções? Deixa apenas ficar...)
Autocuidado (garantia de desempenho sustentável)		Já existiu no seio da sua equipa algum tipo de conflito por consequência da definição de horários de pausa por exemplo? (Perceber de que forma foi ultrapassado). Considera que a equipa se autorregula?
Capacidade (entrega numa constante mudança)		Como é que a equipa lida com mudanças constantes? Consegue fazer sempre a entrega?
Conectado (ter um sentido de presença)		Defina como se sente na sua equipa? (enquadrado, alinhado, ligado aos outros, partilha a motivação para o sucesso)
Alinhamento (partilhar a motivação para o sucesso)		Lembra-se de algum momento em que sentiu que foi necessário soar a camisola dar tudo para que os objetivos fossem cumpridos? Alcançaram? Se sim, o que fez com a sua equipa no final desse momento de tensão (foram almoçar juntos por exemplo)?
Sucesso do projeto		
	Referência	Pontos a abordar
Os meus últimos projetos foram concluídos de acordo com o orçamento	Aga, Noorderhaven&Vallejo (2016)	Recorda-se das reuniões de encerramento de projetos, certamente que os objetivos da equipa estão alinhados com uma série de situações que têm de ser cumpridas... Consegue enunciar as variáveis que têm de cumprir para que os objetivos sejam cumpridos? Orçamento?...
Os resultados dos últimos projetos foram satisfatórios		Como é medida a satisfação perante os resultados?

Os resultados dos últimos projetos foram eficientes e eficazes	Relembre um projeto recente os recursos foram suficientes? (A eficiência avalia como se faz. Foram consumidos os recursos mínimos no projeto consumiu o mínimo de recursos na obtenção de um determinado resultado). Existiu algum projeto onde existisse a necessidade de mais recursos dos que os que estavam previamente definidos? (A eficácia avalia até que ponto se alcançou um determinado resultado, independentemente da forma como se obteve esse resultado.) (...)
Os projetos resolveram o problema para o qual foram desenvolvidos	Quando termina um projeto qual é o feedback normal dos que efetuaram o investimento? O projeto cumpriu aquilo para o que foi criado?
Os membros da equipa ficaram satisfeitos com o processo pelo qual estes foram implementados	O projeto Z terminou, normalmente, na fase final tem algum tipo de conversa sobre o mesmo com os seus colegas da equipa? O colega X partilha consigo algum descontentamento com o colega Y...
Nos últimos projetos os problemas foram prontamente resolvidos	Existe diferentes momentos/ sentimentos descreva um momento mais complexo que viveu e como o geriu... Nos últimos projetos considera que os problemas que existiram foram sempre resolvidos? Descreva...
Os projetos causaram um impacto positivo visível nos clientes	Considerando os diversos projetos consegue descrever a sensação que fica quando os seus clientes vêm o resultado final? Qual o impacto (+, -...)