



O Impacto da Liderança e das Recompensas Financeiras e Não Financeiras no Sucesso da Gestão de Projetos, mediado pela coesão de equipas de trabalho

Dissertação

Mestrado em Finanças Empresariais

Miguel Francisco Alcobia Santos

Leiria, novembro de 2020



O Impacto da Liderança e das Recompensas Financeiras e Não Financeiras no Sucesso da Gestão de Projetos, mediado pela coesão de equipas de trabalho

Mestrado em Finanças Empresariais

Miguel Francisco Alcobia Santos

Dissertação realizada sob a orientação da Doutora Alzira Maria da Ascensão Marques, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e do Doutor Pedro Espírito Santo, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital do Instituto Politécnico de Coimbra.

Leiria, novembro de 2020

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é de carácter original, foi elaborada única e exclusivamente para a defesa do Mestrado em Finanças Empresariais, tendo sido corretamente citados todos os autores que através de estudos, publicações ou livros contribuíram para a elaboração e termino do presente documento.

As reproduções parciais deste documento são autorizadas com a condição de que as mesmas mencionem o autor e façam referência ao ciclo de estudos perante a qual foram realizadas, com a seguinte designação, Curso de Mestrado em Finanças Empresariais, ano letivo de 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, referindo também, a data das provas públicas que visaram a avaliação do presente trabalho.

Agradecimentos

Quero deixar uma palavra de apreço a todos aqueles que, durante o meu percurso no Mestrado, me apoiaram, contribuindo assim direta ou indiretamente, para que possa alcançar o objetivo de concluir mais uma etapa na minha formação académica, mas acima de tudo mais uma etapa concluída na minha vida.

Deste modo, deixo algumas palavras, que apesar de curtas, expressam o sentimento de um profundo agradecimento:

Agradeço à Professora Doutora Alzira Maria da Ascensão Marques, pela sua dedicação, empenho, apoio e paciência prestada ao longo deste percurso.

Ao Professor Doutor Pedro Espírito Santo, pelo conhecimento transmitido e pelo empenho demonstrado ao longo desta etapa.

Aos meus familiares, à minha namorada e amigos mais próximos que nunca desistiram de acreditar em mim e que neste momento fulcral da minha vida académica de tudo fizeram para que eu nunca desistisse do objetivo a que me comprometi, apoiando-me e motivando-me com o sentimento de que no fim todos os sacrifícios iriam valer a pena.

Aos colegas de curso Carina Guiomar, Fabrice Silva e Eduard Harbuzyuk a quem agradeço a preocupação e o apoio nos momentos de mais dificuldade.

Aos colegas de trabalho, em especial ao colega David Gaio, que sempre me deram uma força extra, demonstrando o seu apoio e disponibilidade para que eu tivesse o tempo necessário para a conclusão do Mestrado.

Assim termino demonstrando a minha enorme gratidão, pois sem o vosso contributo nada disto seria possível.

Resumo

A constante evolução da concorrência das empresas torna cada vez mais evidente que a gestão das empresas se deve focar na gestão por projetos com o objetivo de alcançar o sucesso projeto a projeto. Hoje não são exigidas apenas competências técnicas aos líderes, mas sim altos níveis de competências sociais e motivacionais e a forma como estas empresas são geridas e percebidas pelos membros das equipas influencia a tomada de decisão e a coesão dos grupos de trabalho, que resulta em grande parte no sucesso dos projetos propostos. Neste sentido, o uso de diversos estilos de liderança e recompensas (financeiras e não financeiras) por parte do líder de gestão de projetos fomenta a coesão da equipa de trabalho, promove o espírito de equipa e a motivação necessárias para que as decisões tomadas para o projeto sejam as que mais acrescentam valor para o sucesso. Assim o teor desta investigação passa por medir o impacto da liderança diretiva e da liderança de suporte mediadas pela coesão de equipas de trabalho e, de sistemas de recompensas financeiras e não financeiras no sucesso de projetos tendo por base o ponto de vista das equipas de trabalho. Para este fim, foi elaborado um modelo de investigação, com base na revisão de literatura, que pretende analisar a relação causa efeito das variáveis de investigação.

Através de um questionário foram recolhidas 102 respostas de indivíduos que trabalham ou trabalharam em equipas de gestão de projetos nos últimos 12 meses, analisadas numa primeira fase, com o *software* de análise estatística SPSS 25.0 e, numa segunda fase, com o *software* SMART PLS 3.

Dos resultados obtidos, verifica-se que a liderança diretiva e a liderança de suporte influenciam positivamente a coesão de equipas de trabalho. Neste trabalho, verificou-se também que a liderança diretiva tem um impacto positivo no sucesso da gestão de projetos para o cliente e que as recompensas financeiras têm um efeito inverso.

Conclui-se, que deve ser valorizada pelas organizações a importância que uma liderança ajustada, por parte do gestor, tem na coesão de equipas e que o sistema de recompensas financeiras utilizado pelas empresas é algo a ter em atenção quando se propõem a alcançar o sucesso.

Palavras-chave: Gestão de projetos, liderança diretiva, liderança de suporte, coesão de equipas, recompensas financeiras, recompensas não financeiras.

Abstract

With the constant growth of competition between companies it is clear that the company management must focus on project management to achieve success for each project. Today, not only technical skills are required from leaders, but also high levels of social and motivational skills. Also the way these companies are managed and perceived by team members influences decision-making and cohesion of working groups, which largely results in the success of the projects. Therefore, the use of different leadership styles and rewards (financial and non-financial) by the project management leader fosters the cohesion of the working team, promotes team spirit and motivate in order to make decisions that add most value to succeed. Thus the content of this research is to measure the impact of directive leadership and support leadership mediated by the cohesion of working teams and also by financial and non-financial reward systems on the success of projects based on the point of view of working teams. For this purpose, a research model has been developed based on the literature review that aims to analyze the cause-effect relationship of research variables.

102 responses were collected through a questionnaire from individuals who work or have worked in project management teams in the last 12 months, in a first phase analysed with the statistical analysis software SPSS 25.0 and in a second phase with the SMART PLS 3 software.

Through the results it is verified that management and support leadership positively influences the cohesion of working teams. It is also verified that management leadership has a positive impact on project management success for the client and that financial rewards have the opposite effect.

It is concluded that organizations should value the importance that an adjusted leadership, by the manager, has in the harmony of the team and also that a system of financial rewards is something to pay attention to when proposed to achieve success.

Keywords: Project management, directive leadership, support leadership, team cohesion, financial rewards, non-financial rewards.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	ix
Lista de tabelas	x
Lista de siglas e acrónimos	xi
1. Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Estrutura da dissertação	3
2. Revisão da literatura	5
2.1. Gestão de projetos	5
2.1.1. Fatores críticos de sucesso.....	7
2.2. Liderança	8
2.3. Coesão	11
2.4. Recompensas	12
2.4.1. Recompensas Financeiras.....	13
2.4.2. Recompensas Não Financeiras	14
2.5. Hipóteses de investigação e modelo concetual	15
2.5.1. Modelo concetual	18
2.6. Conclusão do enquadramento teórico	18
3. Metodologia	20
3.1. Caracterização do estudo	20
3.2. Definição da amostra	21
3.3. Instrumentos e procedimentos para recolha de dados	21
3.3.1. Operacionalização das variáveis e escalas de medida.....	22
3.4. Caraterização sociodemográfica da amostra	25

3.5.	Análise descritiva dos indicadores de medida das variáveis	31
3.6.	Processamento da informação e as técnicas estatísticas	33
3.7.	Conclusão	34
4.	Apresentação e discussão dos Resultados	36
4.1.	Estudo da consistência e validade do modelo de medidas	36
4.1.1.	Análise à multicolineariedade	39
4.2.	Resultados da estimação do modelo estrutural	40
4.3.	Discussão dos resultados	43
5.	Conclusão	47
5.1.	Considerações finais: Principais contributos da investigação.....	47
5.2.	Limitações e sugestões para futuros trabalhos	49
	Referências Bibliográficas	51
	Apêndice	60

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo concetual de investigação	18
Figura 2: Modelo estrutural - coeficientes estruturais e os valores de R2	41

Lista de tabelas

Tabela 1: Medidas utilizadas nas variáveis do estudo.....	23
Tabela 2: Caracterização sociodemográfica da amostra	26
Tabela 3: Setor de atividade da amostra.....	27
Tabela 4: Modelo de referência adotado pelas empresas dos inquiridos.....	27
Tabela 5: Número de colaboradores da empresa.....	28
Tabela 6: Número de projetos em execução simultânea na empresa	28
Tabela 7: Média da duração de cada projeto	29
Tabela 8: Categorias de projetos realizados pelas empresas	29
Tabela 9: Análise descritiva das variáveis latentes	31
Tabela 10: Ficha técnica do trabalho empírico	35
Tabela 111: Valores da Variância Média Extraída (AVE).....	36
Tabela 122: Valores da Fiabilidade Composta.....	37
Tabela 133: Valores do coeficiente alfa de Cronbach.....	37
Tabela 144: Validade Discriminante.....	38
Tabela 155: Valores de VIF do modelo ajustado	39
Tabela 16: Resultado do teste de hipóteses	42

Lista de siglas e acrónimos

AVE	Variância Média Extraída
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FIV	Variance Inflation Factor
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
IPMA	International Project Management Association
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MFE	Mestrado em Finanças Empresariais
PEB	Project Excellence Baseline
PMBOK	Project Management Body of Knowledge Guide
PME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PMI	Project Management Institute

1. Introdução

Este capítulo apresenta a contextualização e justificação do tema de investigação, bem como o seu enquadramento teórico, os objetivos, a metodologia e por último a estrutura da dissertação com o tema: *O impacto da liderança e das recompensas no sucesso da gestão de projetos, mediado pela coesão de equipas de trabalho.*

1.1. Contextualização

Ao longo dos tempos a gestão de projetos tem vindo a ganhar um papel fulcral no desenvolvimento do setor empresarial e nestes últimos anos o trabalho baseado em projetos tem sido recorrente nas organizações. Na investigação científica, tem sido consensual que os membros de uma equipa desempenham um papel chave no desempenho do trabalho assente em projetos (Caniëls, Chiochio e van Loon, 2019).

Um projeto é definido como uma organização temporária que se distingue pela duração limitada das suas atividades, pela coordenação informal, pela constituição de uma equipa para atingir os objetivos definidos no seu início, pela especificidade das tarefas realizadas, pelos diferentes papéis hierárquicos que cada membro desempenha ao longo do projeto e pela heterogeneidade dos membros da equipa com competências muito distintas (Chen e Lin, 2018).

De Wit (1986) define o sucesso de um projeto pela probabilidade de este atingir os objetivos em relação ao previsto e pela satisfação das principais partes interessadas da organização, da equipa do projeto e dos seus utilizadores finais. Daqui se depreende que se quisermos ter um projeto bem-sucedido, devemos entregá-lo no prazo, custo e qualidade acordado com o cliente (Atkinson, 1999). Isto representa um desafio constante que requer da gestão de projetos melhorias contínuas focadas na criação de valor.

Todavia, atingir objetivos que respeitem a linha de pensamento do negócio e da cultura da organização, de uma forma eficaz e sustentável, cumprindo com prazos, metas e custos nem sempre é uma tarefa fácil para um líder de gestão de projetos. Deste modo torna-se de extrema importância identificar e compreender os fatores críticos de sucesso (FCS) com maior relevo para alcançar o sucesso (Jordão, Pelegrini, Jordão e Jeunon, 2015).

O conceito de FCS foi introduzido na literatura por Rockart (1982), que o define como o conjunto das decisões em que os resultados são imprescindíveis para que um gestor de projeto atinga os objetivos a que se propõe. Para o gestor de projetos é crucial a definição à priori dos FCS uma vez que vão garantir não só a sobrevivência do projeto, mas também o seu sucesso pelas diversas partes interessadas.

Segundo Laureani e Antony (2018), a liderança é descrita como um fator crítico de sucesso para os projetos, que envolve todos os colaboradores e motiva-os a dar tudo de si com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos. Neste sentido, um gestor de projetos com um forte sentido de liderança tem uma maior probabilidade de atingir resultados positivos, pelo que, desta forma todos os colaboradores vão perceber mais facilmente a cultura da organização onde se inserem e assumir as devidas responsabilidades pelas suas funções e pelos projetos que lhes são propostos.

Outro fator crítico de sucesso identificado na literatura passa por um sistema de recompensas, de carácter financeiro ou não financeiro. As recompensas são identificadas como úteis e eficazes para motivar as equipas de trabalho de projetos a seguir a linha de comportamentos e objetivos propostos (Bartol e Locke, 2000). As recompensas podem ser divididas em dois tipos. As recompensas não financeiras, onde a promoção, a segurança no emprego e a autonomia, entre outras, são destacadas como fatores diferenciadores para que os colaboradores tenham todos os meios necessários para exceder os resultados pretendidos. As recompensas financeiras, que se destacam pelas recompensas salariais, prémios e bónus com o fim de demonstrar financeiramente que o empenho do colaborador se traduz em resultados palpáveis não só para a organização e para o sucesso do projeto, mas também para o próprio (Hall, 2001; Wickramasinghe e Widyaratne, 2012).

No estudo de fatores críticos de sucesso em projetos, além da liderança e das recompensas, foi também identificado que o conceito de trabalho em equipa desempenha um papel importante (Okoronkwo, 2017). Neste sentido, o desenvolvimento da coesão de equipas é um aspeto importante para que a liderança em gestão de projetos seja eficiente, dado que a capacidade produtiva do grupo depende do nível de coesão que cada líder de projetos consegue colocar em cada projeto alcançando uma liderança eficaz (House, 1966).

Assim, pela atualidade do tema, esta investigação centra-se no aprofundamento dos conhecimentos académicos na área da gestão de projetos, em particular na determinação dos fatores que influenciam o sucesso de projetos.

Decorrente da pesquisa efetuada, surge a seguinte questão de investigação:

“A Liderança, as Recompensas (Financeiras e não financeiras) e a coesão das equipas influenciam o sucesso dos projetos?”

Neste âmbito, com o objetivo de responder à questão de investigação, este trabalho pretende avaliar a influencia da liderança, das recompensas (financeiras e não financeiras) e da coesão de equipas como fatores influenciadores do sucesso de projetos. Para o efeito, será realizado um estudo quantitativo, transversal, conclusivo e causal.

1.2.Estrutura da dissertação

A presente secção tem por objetivo explicar a estrutura pelo qual o presente trabalho se decompõe, será aqui feita uma breve descrição do conteúdo dos vários capítulos. A estrutura do documento é assim repartida pelos 5 capítulos da seguinte forma:

Capítulo 1: O primeiro capítulo é composto pela introdução, onde é feita uma breve contextualização do tema em estudo e apresentada a pertinência do estudo bem como as motivações que levaram ao mesmo. Neste capítulo, são também apresentadas a questão e o objetivo de investigação, bem como a estrutura da dissertação.

Capítulo 2: Este capítulo é reservado à revisão da literatura, aqui são apresentados os principais conceitos sobre a gestão de projetos e as variáveis identificadas que determinam o seu sucesso. Foi dado destaque às variáveis liderança, recompensas (financeiras e não financeiras) e coesão de equipa, uma vez que este trabalho tem como objetivo averiguar se são determinantes no sucesso dos projetos.

Capítulo 3: Este terceiro capítulo, apresenta a metodologia utilizada por esta investigação. Neste capítulo, é identificada a população em análise, são apresentadas as medidas utilizadas na elaboração do questionário, são apresentados os métodos de recolha de dados e do seu tratamento.

Capítulo 4: No quarto capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos pela análise dos dados estatísticos. Numa primeira fase serão apresentados os resultados obtidos através da realização de uma pesquisa empírica, de natureza quantitativa com recurso aos softwares PLS e Smart PLS 3.

Numa segunda fase, serão discutidos os resultados obtidos no desenvolver do capítulo anterior, esta é uma fase onde são debatidos e questionados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários. É feita uma comparação com os resultados de outros estudos.

Capítulo 5: Por último, serão apresentadas as conclusões principais do estudo realizado e os contributos deste estudo para a investigação científica e para a prática empresarial no contexto da gestão de projetos. Neste capítulo serão apresentadas as limitações do trabalho e as sugestões de investigação futura.

2. Revisão da literatura

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma revisão da literatura, que esclareça a temática em estudo, citando vários autores que ao longo dos anos estudaram temas relacionados com a gestão de projetos e o seu conseqüente sucesso. Assim, são apresentados os conceitos de gestão de projetos e os fatores que foram identificados como influenciadores do seu sucesso.

2.1. Gestão de projetos

Existem duas abordagens distintas para a definição de projeto (Williams, 2002). Uma das abordagens, é orientada para a criação de um único produto e/ou serviço, onde o projeto tem um foco específico na criação desse mesmo produto e/ou serviço. Na segunda definição, é utilizada uma visão mais ampla, considerando as organizações como algo dinâmico e sempre em movimento, utilizando a criação de produtos e/ou serviços como um meio para atingir objetivos estratégicos que permitam à organização ser mais competitiva (Turner e Müller, 2003). Ambas as definições enfatizam o facto de o projeto ter um cariz temporário, no entanto, a segunda abordagem é mais abrangente, uma vez que um projeto no seu desenrolar pode incluir a criação de um produto e/ou serviço, mas com a finalidade de obter mudanças estratégicas para o benefício da organização. Por sua vez, um projeto de pesquisa tem por finalidade aumentar o *Know-how* dos recursos humanos (Angus, Flett e Bowers, 2005).

Esta distinção de conceitos é também relatada pela *International Project Management Association* (IPMA), reconhecida pelo seu enorme contributo para a gestão de projetos e onde no seu documento *Project Excellence Baseline (PEB) Version 1.0* (2016) foca a distinção entre os dois conceitos descritos. Um projeto nada tem em comum com uma operação rotineira de uma organização. De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2013), relatado no seu guia do conhecimento em Gestão de Projetos (*Project Management Body of Knowledge Guide - PMBOK*), os projetos são únicos, enquanto as operações rotineiras têm um carácter repetitivo.

Segundo o *British Standard in Project Management 6079* (1966) a gestão de projetos pode ser descrita e definida através de quatro fases, o planeamento, a monitorização, o controlo de todas as fases que envolvem o projeto e ainda pela motivação de todos os intervenientes, como forma de, no prazo, custo e qualidade pretendidos, os resultados esperados sejam alcançados.

A gestão de projetos procura assim tomar o comando operacional dos recursos, executar os procedimentos de uma forma coordenada, minimizando o erro e tendo como objetivo o alcance do sucesso (Gonçalves, 2009).

Nos últimos cinquenta anos de estudo da gestão de projetos, o sucesso era indissociável do chamado “triângulo de ferro” (Atkinson, 1999), que dá atenção a três critérios primordiais para o sucesso na gestão de projetos: o custo, o tempo e a qualidade.

O custo é alcançado quando o valor real do projeto se aproxima o mais possível do valor previsto pelos orçamentos. O critério relativo ao tempo é alcançado quando o cronograma é realizado sem pôr em causa a entrega prevista do projeto. Um projeto que cumpre o critério de qualidade está associado à satisfação de todos os stakeholders envolvidos na realização do mesmo (Pinto e Slevin, 1987).

A visão simplista do sucesso da gestão de projetos apresentada pelo “triângulo de ferro” é hoje vista como uma forma de medir o sucesso do projeto em vez de fatores de sucesso. Em resumo, estes critérios não servem para medir, mas sim para facilitar a conquista do sucesso (Collins e Baccharini, 2004).

Jha e Iyer (2006) definem o sucesso de um projeto como um termo subjetivo que está inteiramente ligado à perspectiva de quem o está a medir. A subjetividade aparece quando numa mesma realidade existem diversas perspectivas.

É assim possível fazer uma distinção clara entre critérios e fatores. Os critérios correspondem a um conjunto de padrões e/ou princípios sobre os quais a análise do projeto depende. Os fatores destacam-se pelas influências, circunstâncias ou factos que vão contribuir para que o resultado do projeto seja positivo (Lim e Mohamed, 1999).

Feita uma distinção clara entre fatores e critérios, alguns autores, como De Wit (1988) citado por Cooke-Davies (2002), fazem ainda outro tipo de distinção na definição de sucesso de projetos, referindo que o sucesso da gestão de projetos utiliza os critérios e as suas medidas tradicionais de tempo, custo e qualidade para medir o sucesso. O sucesso do projeto, utiliza os objetivos gerais do projeto como fatores de sucesso para o alcance das metas propostas, pois os fatores de sucesso devem ser definidos em função dos objetivos específicos de cada projeto.

No entanto Munns e Bjeirmi (1996) relatam ainda que, com o decorrer dos tempos ficou demonstrado que o sucesso do projeto e o sucesso da gestão de projetos não estão diretamente relacionados.

2.1.1. Fatores críticos de sucesso

Numa visão geral, os fatores críticos de sucesso (FCS) podem ser traduzidos pelo conjunto de objetivos que o gestor de projetos se compromete a alcançar para que o projeto consiga atingir o sucesso e conseqüentemente a organização apresente os resultados desejados. Estes foram definidos por Rockart (1982) como o conjunto das atividades em que os resultados são imprescindíveis para que um gestor de projeto atinga os objetivos a que se propõe. Os FCS são definidos com base nos objetivos gerais do projeto, que são definidos à priori, desta forma a definição dos FCS também deve estar sobre o olhar atento da gerência para que tudo decorra dentro do previsto (Rockart, 1979).

Não existe na literatura uma definição consensual de FCS, no entanto são de destacar alguns conceitos produzidos ao longo dos tempos pelos diversos estudos encontrados durante a pesquisa efetuada. Boynton e Zmud (1984) defendem que os FCS revelam ser os objetivos ou as áreas de gestão da empresa aos quais deve ser dado um especial destaque e atenção permanente, uma vez que estes são essenciais para garantir o sucesso do projeto e da organização.

Na mesma linha de pensamento, Leidecker e Bruno (1984), anos mais tarde Milosevic e Patanakul (2005), Muller e Turner (2007) e Turner (2009) definem os FCS como o conjunto das características, variáveis ou condições que, se geridas da forma adequada, impulsionam o projeto no caminho do sucesso.

Ao longo dos tempos, com a existência dos mais variados estudos e com a sua aplicabilidade nas mais diversas áreas, a questão que continuava a inquietar os estudiosos e os gestores de projetos e que foi também colocada por Cooke-Davies (2002): na realidade quais são os FCS que realmente levam o projeto no caminho do sucesso?

As pesquisas foram exaustivas e Fortune e White (2006) chegaram mesmo a alterar o conceito de FCS mencionando-o como “Fatores críticos de falha”. Nesta etapa, Fortune e White (2006) realçam a necessidade de olhar para toda a envolvente do projeto de uma forma ampla, tomando nota de todos os detalhes internos e externos à própria organização, de modo a não condicionar

decisões por falta de informação, sendo necessário elaborar uma análise específica para o projeto para reunir toda a informação possível (Engwall, 2003; Thamhain, 2004).

Os primeiros trabalhos realizados junto de gerentes de projetos com o objetivo de fazer um levantamento dos FCS relevantes para o projeto foram protagonizados por Baker, Murphy e Fisher (1974). Nesse trabalho, de entre os 32 fatores analisados, os autores identificaram 7 fatores fortemente relacionados com o sucesso de projetos: Coordenação das relações; adequação da estrutura e controle do projeto; exclusividade, importância e exposição pública do projeto; clareza e consenso nos critérios de sucesso; pressão competitiva e orçamental; otimismo inicial e dificuldade conceitual e acumulação de recursos internos; que explicam 91% da variação dos fatores de sucesso do estudo.

Posteriormente a literatura apresenta inúmeras listas de FCS e diversas formas de tratar os mesmos. Fortune e White (2006), baseados numa revisão de literatura de mais de 63 publicações sobre o tema, apresentam uma lista dos FCS mais relevantes: Suporte dos gestores de topo; objetivos realistas; boa comunicação/feedback; envolvimento do cliente; equipa qualificada e suficiente; mudanças eficazes por parte do gestor; gestor de projeto competente; base sólida para o projeto; recursos suficientes e bem alocados; boa liderança; tecnologia comprovada/familiar; cronograma realista; riscos controlados; imposições colocadas por patrocinadores; orçamento adequado; adaptação organizacional/cultura bem estruturada; bom desempenho dos fornecedores; aceitação de uma possível falha; acautelar provisões para teste; estabilidade política; experiência passada da metodologia e de ferramentas utilizadas; influências ambientais; experiência passada (aprendendo com); tamanho do projeto, duração e complexidade e pontos de vista diferentes (por parte dos elementos da equipe). Os autores referem que o destaque do estudo vai para o suporte dos gestores de topo, que é referido por 39 vezes.

Assim é de referir que o apoio da gestão de topo na gestão de projetos é fundamental para que o gestor de projetos e toda a sua equipa se sintam motivados, focados e detenham todos os recursos necessários para desempenhar as suas tarefas (Rauniar e Rawski, 2012).

2.2.Liderança

Seguindo o raciocínio de que o suporte dos gestores de topo é fundamental, a literatura é também bastante explícita quando afirma que a liderança do gestor de projetos é um fator que é crucial para o sucesso do projeto. A liderança que o gestor de projetos aplica sobre a sua

equipa de modo a resolver problemas técnicos, mas sobretudo problemas de cariz social e emocional fornece um suporte motivacional a todos os membros (Qureshi, Warraich e Hijazi, 2009). Existem diversas definições sobre liderança na literatura, no entanto em 1991, 38 nacionalidades representadas por 54 estudiosos sobre o tema, chegaram a um consenso sobre liderança. O conceito de liderança representa o processo de influenciar, motivar e aprovar que outros contribuam para a eficácia e para o sucesso das organizações das quais fazem parte (House, Javidan e Dorfman, 2001).

No processo de liderança na gestão de projetos é fundamental que o líder incorpore a cultura da organização em toda a equipa de modo a que estes superem os ceticismos iniciais ao começo de um novo projeto (Bhasin, 2012). A liderança, de certa forma, está relacionada com a cultura de cada organização e pode ser vista como uma forma de incorporar valores e normas com vista ao sucesso de um projeto (Schein, 1983; Tyssen, Wald e Spieth, 2014).

Com um destaque tão grande sobre a liderança como fator de sucesso, esta apresenta vários estilos discutidos ao longo dos tempos, como liderança distribuída, a liderança horizontal, a vertical, liderança de iniciação estrutural, liderança de serviços, liderança transacional e transformacional (Bergman, Rentsch, Small, Davenport e Bergman, 2012; Carson, Tesluk e Marrone, 2007; Pearce e Sims 2002). De entre os vários estilos de liderança referidos, o transacional e o transformacional ganham uma crescente popularidade e são objeto de estudo de inúmeros autores (Lai, Hsu e Li, 2018).

A liderança transformacional é estimulada por quatro dimensões: a influencia, a motivação, o estímulo intelectual e a consideração pelo colaborador. Assim liderança transformacional é característica de líderes com elevados padrões éticos e morais, e os gerentes de projetos que utilizam este tipo de motivação preferem promover a inteligência, a racionalidade e a resolução de problemas oferecendo autonomia e confiança à sua equipa de forma a fomentar o sucesso do projeto (Lai, Hsu e Li, 2018),

A liderança transacional tem por base a troca de recursos com os colaboradores, oferecendo recompensas pelos objetivos alcançados (Kuhnert e Lewis, 1987). Esta liderança transacional pode ainda ser diferenciada pela forma como os gestores de projeto definem as recompensas, isto é, se estas são definidas antes ou depois dos objetivos serem alcançados (Lai, Hsu e Li, 2018).

Inicialmente estes dois tipos de liderança eram definidos como opostos, o que implicava que um gestor de projetos não podia ter presente os dois tipos de liderança, no entanto Bass (1998) concluiu que os gestores de projeto devem ser capazes de demonstrar altos níveis dos dois tipos de liderança, adaptando o seu discurso e os objetivos pretendidos de modo a obter o sucesso.

Os diversos estilos de liderança na sua génese refletem a forma como os líderes de equipas de projetos expressam comportamentos específicos. Parte dos estudos na área diferencia dois principais tipos de liderança, a liderança diretiva que está orientada para as tarefas e a liderança de suporte que esta orientada para o comportamento da equipa, numa rivalidade entre *produção vs. preocupação com as pessoas* (Wendt, Euwema e Van Emmerik, 2009).

Estas duas dimensões de liderança recebem uma considerável atenção por parte dos líderes de gestão de projetos, ao concluir que a diferença entre liderança diretiva e de suporte, é uma distinção relevante para a pesquisa do sucesso na gestão de projetos. Desta forma, estes dois conceitos oferecem uma base para explorar os efeitos do progresso do grupo, através da coesão e conseqüentemente contribuindo para o sucesso da gestão de projetos (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas e Halpin, 2006).

A liderança diretiva é geralmente definida pela forma como os gestores de projeto orientam a equipa para as tarefas, com uma forte tendência para o controlo das discussões, foco no trabalho, dominando interações para que as várias etapas sejam concluídas o mais diretamente possível.

Esta tem uma forte ligação com o tempo e com a pressão que coloca para atingir as metas a que a equipa se propõe, sempre sobre o olhar de uma supervisão atenta e cuidadosa com todos os detalhes. Assim, contribui de uma forma direta para a produtividade individual e da equipa sempre com vista ao sucesso da gestão do projeto (Burke et al., 2006). As lideranças com este tipo de características colocam os elementos das equipas numa posição de dependência perante o gestor de projetos, facilitando a espera por uma voz ativa ao invés da tomada de iniciativa e atividades extra que possam influenciar positivamente o projeto (Mumford e Hunter, 2005).

O comportamento diretivo por parte dos gestores, particularmente o comportamento autocrático, revê-se numa supervisão rigorosa das ações da equipa de projetos através de uma posição dominante, aparentemente os colaboradores estão menos unidos em torno das metas comuns, tendo uma menor perceção da envolvente da equipa. De acordo com Paine e Organ (2000) e Cruz, Henningsen e Smith (1999) é relatada uma relação negativa entre a liderança

diretiva e uma comunicação aberta, o que se reflete na coesão da equipa de projetos e no sucesso do mesmo.

Outro exemplo é o relatado por Muczyk e Reimann (1987), estes referem que esta forma de liderança se torna eficaz quando aplicada a equipas jovens e menos maduros, quando a equipa não apresenta produtividade e não é coesa. Nestes casos, esta é inevitável e contribui para o desenvolvimento da equipa, é igualmente aplicável a equipas iniciantes e com pouca experiência. Oedzes, Van der Vegt, Rink e Walter (2019) acrescentam ainda que numa fase de compilação de funções, durante a execução de projetos, a liderança diretiva se revela mais eficaz.

Por sua vez, a liderança de suporte está relacionada com a satisfação das necessidades, preferências e motivações dos colaboradores das equipas de projetos, demonstrando uma preocupação acrescida com o seu bem-estar físico, mental e social, desenvolvendo um ambiente de trabalho favorável e propício às necessidades de cada membro da equipa, com foco nas relações de trabalho harmoniosas resolvendo as tensões entre o grupo através de *feedbacks* de trabalho positivos e unidades estáveis para proporcionar o alcance das metas pretendidas (House, 1996). A liderança de suporte através do apoio que confere às equipas de projetos facilita a relação da mesma e aumenta a coesão (Westre e Weiss, 1991), através da simplificação de discussões, ao estimular a participação da equipa no processo de decisão e na resolução de conflitos, o gestor de projetos contribui ativamente para que a equipa revele um comportamento mais coeso na conclusão dos objetivos propostos, esperando-se desta forma que a conexão positiva entre este estilo de liderança e a coesão leve ao sucesso da gestão de projetos (Wendt, Euwema e Van Emmerik, 2009).

2.3. Coesão

Numa linguagem corrente a coesão é traduzida pela forma como os membros de uma equipa ou grupo são atraídos para a mesma e motivados a pertencer a esta, enfrentado todas as dificuldades que essa relação possa vir a ter para que o objetivo comum do sucesso seja alcançado (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 2002). A coesão bem compreendida pelo gestor de projetos, interpretada por um estilo de liderança eficaz e compreendido pela equipa do projeto incentiva todos a permanecer no grupo. Neste sentido, a coesão da equipa de gestão de projetos é valorizada pelos gestores e está fortemente relacionada com os níveis de cidadania e com a

redução de conflitos o que leva a um maior foco e desempenho no trabalho e à inovação das organizações (Mumford e Hunter, 2005).

À semelhança do que acontece com a forma como as empresas se começaram a orientar para trabalhar por projetos, já referido anteriormente, também Chiniara e Bentein (2018) referem que o estudo da coesão de equipas em ambientes empresariais tem sido positivamente relacionado com o desempenho das equipas de projeto, onde várias empresas nos últimos anos começaram a reestruturar os seus modelos de gestão para seja dada uma resposta mais eficiente e flexível para trabalhos de maior complexidade.

A coesão de uma equipa de trabalho pode ser interpretada através de duas visões distintas, segundo Carron, Widmeyer e Brawley (1985). Na primeira visão, a coesão pode ser direcionada para a execução de tarefas, onde são incentivados os esforços coletivos da equipa para terminar as diversas etapas do projeto com sucesso mantendo o foco no objetivo final e comum à equipa do projeto. A segunda visão para a coesão foca-se nas questões sociais inerentes ao trabalho em grupo, promovendo os laços afetivos entre os membros da equipa de modo a que estes se sintam motivados a pertencer ao projeto e a dar o melhor de si para o termino do mesmo, pois gostando de pertencer ao grupo estes vão exigir o máximo das suas capacidades.

Desta forma, a coesão de equipas sendo interpretada pelo líder de gestão de projetos de uma forma mais social ou voltada para as tarefas apresenta sempre como objetivo final a união do grupo para a conclusão do projeto com sucesso (Eys, Burke, Carron, e Dennis, 2006).

O comportamento da liderança e a definição do seu estilo dentro do grupo de trabalho é importante para a coesão de modo a que as atitudes do líder sejam percebidas pela equipa, grupos com tendência para o individualismo mostram menos recetividade a comportamentos sociais e corporativos (Kirkman e Shapiro, 2001).

2.4. Recompensas

Existe um crescente interesse por parte dos gestores de projetos e dos altos cargos das organizações em identificar estratégias que levem os membros da equipa de gestão de projetos a dar tudo de si, de modo a que o sucesso seja alcançado. Deste modo Feldman (1996) aborda na sua pesquisa o conceito de sistema de recompensas e os resultados indicam que o setor de atividade das organizações e consequentemente dos seus projetos tem uma maior influência na remuneração dos colaboradores do que propriamente o papel que estes desempenham dentro

das organizações, e é ainda esclarecido que os incentivos começam a ganhar peso na remuneração total dos colaboradores à medida que estes sobem na hierarquia da organização.

Uma gestão eficaz dos recursos humanos pode impactar positivamente nos resultados de um projeto (Yang e Chen, 2009), na medida em que um sistema de recompensas que integre um aumento na remuneração e a promoção na carreira, aumenta a possibilidade do alcance do sucesso (Lawler e Porter, 1967). Como incentivo financeiro este deve ser pensado de modo a que o alcance das diversas metas definidas para o projeto origine recompensas igualmente motivadoras, devendo estas ir de encontro com os objetivos estratégicos das organizações (Hanna, Burns e Backhouse, 2000), assim é também exigida uma abordagem aos métodos usados para avaliar o desempenho dos colaboradores (Yang e Chen, 2009).

2.4.1. Recompensas Financeiras

Frequentemente, os gestores de equipas de gestão de projetos usam recompensas financeiras de modo a evitar a insatisfação dos diversos membros da equipa, embora saibam que este método possa não ser o mais eficaz a longo prazo. Os gestores de equipas de projeto também sabem que, embora o dinheiro não seja a melhor motivação de todas, a sua ausência é um forte desmotivador (Deeprise, 1994). Além disso, as recompensas financeiras são apreciadas pelas equipas de projetos não apenas pelo valor do dinheiro, mas também porque traduzem o valor de cada indivíduo.

No sentido de atrair e reter colaboradores as organizações desenvolvem programas de recompensas orientados por níveis ou escalões de remuneração e/ou benefícios, como forma de incentivar todos a trabalhar no caminho do sucesso, as recompensas ajudam assim a motivar os funcionários tornando real a ideia de que o trabalho é recompensado (Akhtar, Aamir, khurshid, Abro e Hussain, 2015).

Aguinis, Joo e gottfredson (2013) reconheceram que as recompensas financeiras estão entre os fatores que mais afetam a motivação e o desempenho dos colaboradores para se envolverem no espírito do projeto. Deste modo, o salário base, os prémios de produtividade, as ajudas de custo e os prémios extraordinários são alguns dos exemplos de recompensas financeiras usadas pelas empresas para aumentar a produtividade e a lealdade dos colaboradores. Assim, é de referir que empresas que praticam elevados níveis de remuneração tenham associadas a si equipas com maiores níveis de motivação, focadas no projeto e com elevados níveis de sucesso, pois estas

reconhecem nas recompensas o retorno pelo seu sacrifício, dedicação e reconhecimento pessoal (Aguinis, Joo e Gottfredson, 2013).

2.4.2. Recompensas Não Financeiras

Outra forma importante que o gestor de projetos tem para motivar a sua equipe são as recompensas não financeiras, baseadas na autonomia, na confiança e no suporte que a organização oferece aos elementos da equipe de projetos durante os diversos processos e tomadas de decisão (Gambardella, Panico e Valentini, 2015).

O capital humano para o gestor de projetos é um elemento fundamental para alcançar o sucesso do projeto (Castanias e Helfat, 2001), no entanto as recompensas não financeiras oferecem vários problemas, uma vez que motivar as pessoas mais qualificadas a desenvolver atividades intensivas exige sacrifícios por parte de todos os elementos de uma equipe e este tipo de desafio é reconhecido pela literatura como um fator capaz de criar uma vantagem competitiva sustentável não só para a gestão de projetos mas também para a organização (Coff, 1997; Gambardella, Giarratana e Panico, 2009).

De certa forma os gestores de projeto podem motivar a sua equipe concedendo-lhes direitos e autonomia no processo de tomada de decisão (Davenport, 2005). Assim, ao transmitir confiança perante o trabalho da equipe, o gestor de projetos como que obriga todos os elementos a um esforço contínuo para que o sucesso seja alcançado. Deste modo os sistemas de recompensas são frequentemente implementados pelas empresas como um fator chave que pode contribuir para a sua eficácia, influenciando o comportamento de cada elemento da equipe (Lawler e Cohen, 1992).

A relação entre recompensas, motivação e satisfação no trabalho dos colaboradores de equipes de gestão de projetos é estrategicamente importante para o sucesso da gestão de projetos e é considerado uma vantagem competitiva, porque ajuda a criar um clima de competências dinâmicas e únicas para a organização (Khalid, Salim e Loke, 2011).

As organizações e os gestores de equipes de projetos por defeito da sociedade atual tendem a valorizar mais as recompensas financeiras e a negligenciar cada vez mais as recompensas não financeiras (Chiang e Birtch, 2008), mas todos os colaboradores mesmo dentro de uma equipe de projetos têm as suas próprias experiências e conjunto de necessidades individuais. Neste contexto, os gestores de projetos precisam de ter a sensibilidade necessária para selecionar o

conjunto de recompensas certas que se enquadram com o funcionamento de cada membro da equipa.

Alguns elementos das equipas de projeto são motivados por reconhecimentos ou *feedback* positivo, por progressão na carreira ou reconhecimento pessoal, enquanto que outros elementos são motivados por dinheiro. Assim, é errado o gestor de projetos pensar que dentro da mesma equipa todos os colaboradores partilham as mesmas ambições e que utilizar a mesma estratégia com toda a equipa leva aos mesmo resultados positivos que um tratamento personalizado (Lai, 2009).

2.5. Hipóteses de investigação e modelo concetual

Da revisão da literatura, identificou-se que a liderança, a coesão de equipas e as recompensas financeiras e não financeiras influenciam o sucesso da gestão de projetos.

A revisão de literatura permitiu identificar que as equipas de projeto com um líder diretivo que as direcione no sentido do sucesso do projeto, as mantém mais facilmente orientadas para o foco, desempenhando as tarefas de uma forma mais direcionada. Desta forma, para a gestão de projetos, numa fase de crescimento do projeto e de definição de funções, este estilo de liderança leva a um desempenho mais eficaz da equipa (Oedzes, Van der Vegt, Rink e Walter, 2019). De referir ainda que, em projetos de curto prazo ou em situações de emergência, o líder diretivo consegue tomar o controlo da situação de uma forma mais apropriada fortalecendo a equipa ao direcioná-la de uma forma rápida para o objetivo (Lorinkova, Pearsall e Sims, 2012). O estudo em causa pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A Liderança de diretiva influencia positivamente a coesão de equipas de projetos.

Quanto ao outro estilo de liderança em estudo, a liderança de suporte, é voltada para a necessidade de satisfazer as preferências dos membros da equipa, o líder de equipa tenta que todos os elementos gostem do que estão a fazer de modo a que estes possam dar um maior contributo para o sucesso do projeto, retratando um ambiente amigável onde a equipa sinta que pertence e que está verdadeiramente a criar algo importante, permitindo estimular o debate e a participação no processo de decisão e assim facilitar a coesão entre os membros da equipa (Chen, Lam, Naumann e Schaubroeck, 2005). Este estilo de liderança é centrado nas relações sociais entre a equipa, dissuadindo os conflitos de modo a criar um clima de entreajuda que

promova a coesão da equipa de trabalho (Wendt, Euwema e Van Emmerik, 2009). Deste modo, este estudo irá testar a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: A Liderança de suporte influencia positivamente a coesão de equipas de projetos.

O comportamento de um líder diretivo, reduz as indecisões relativas à tomada de decisão dos colaboradores, clarificando a forma como estes devem agir perante as necessidades do projeto, e em como o seu papel e o seu esforço inerente às funções que desempenha são um contributo para o sucesso (Burke et al., 2006). Deste modo, a liderança diretiva concentra-se em fornecer instruções precisas e detalhadas, de modo a facilitar a perceção dos colaboradores de equipas quanto ao seu papel e à forma como o devem desempenhar, retraindo a criatividade e a dispersão de ideias e contribuindo para a produtividade da equipa e consequentemente para o sucesso do projeto (Mumford e Hunter, 2005). Neste contexto, o estudo realizado irá testar a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3: A Liderança diretiva influencia positivamente o sucesso do projeto.

De outro ponto de vista, um comportamento de suporte por parte do gestor de projetos, ao debruçar-se sobre as necessidades de cada membro da equipa de projetos, desenvolve um clima de trabalho favorável, fomentando a criatividade e a partilha de ideias, o que pode ser um fator diferenciador para o alcance do sucesso (House, 1996). Através de um estímulo para a discussão e para a intervenção de todos os elementos do grupo, o líder diretivo procura apoiar e compreender toda a equipa, contribuindo para um clima de bem-estar que motive todos a centrarem-se no trabalho (Wendt, Euwema & Van Emmerik, 2009). Assim, será testada a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 4: A Liderança de suporte influencia positivamente o sucesso do projeto.

Ao fortalecer os laços sociais entre os membros da equipa, podemos diminuir os conflitos entre estes, o que se torna eficaz para melhorar o desempenho do projeto (Huang, 2009). A equipa revela uma maior capacidade de trabalho quando é motivada pela coesão existente entre os diversos membros da equipa, assim o projeto tem uma maior probabilidade ser bem-sucedido

pois é mais provável que a equipa troque opiniões entre si que desenvolva e estimule o sucesso do projeto (Chang, Jia, Takeuchi e Cai, 2014). Deste modo, é formulada a seguinte hipótese que posteriormente irá ser testada:

Hipótese 5: A coesão de equipas de projetos influencia positivamente o sucesso do projeto.

Bustamam, Tenga e Abdullah (2014) com base numa amostra de 132 entrevistados, verificaram que as recompensas são uma fonte de potencial para a satisfação das equipas, apesar de muitas organizações enfrentarem sérios problemas na escolha das motivações adequadas para cada indivíduo. O impacto destes fatores no sucesso da gestão de projetos é também reforçado por Mahaney e Lederer (2006) ao analisarem que as recompensas intrínsecas e extrínsecas são fatores diferenciadores para o sucesso do projeto por parte dos colaboradores.

Os gestores de equipas de gestão de projetos usam recompensas financeiras como forma de motivar as equipas de projetos, apesar de este método ser utilizado como forma de motivação de curto prazo, pois equipas duradouras e experientes começam a valorizar outro tipo de recompensas como as não financeiras, os líderes também sabem que a falta de recompensas financeiras desmotiva qualquer equipa (Deeprise, 1994).

Por outro lado, as recompensas não financeiras com base na motivação do capital humano, intervencionadas pelo gestor de projetos que atua como um elo fundamental para o sucesso do projeto (Castanias e Helfat, 2001), são consideradas fonte de vantagem competitiva, porque ajudam a criar um clima de competências dinâmicas e únicas para o projeto e para a organização (Khalid, Salim e Loke, 2011).

Existe um consenso sobre a importância das recompensas financeiras, no entanto, esse tipo de recompensas deixa em aberto certas lacunas como o conhecimento e as capacidades dos membros das equipas (Aguinis, Joo e Gottfredson, 2013). Desta forma as recompensas não financeiras vêm preencher esse vazio, colocando ferramentas como a autonomia, a confiança e o suporte que a organização oferece aos colaboradores, ao dispor do líder de projetos, para que este direcione e motive a sua equipa no caminho do sucesso (Gambardella, Panico e Valentini, 2015). Assim, são enunciadas as seguintes hipóteses para que possam ser testadas neste trabalho:

Hipótese 6: As recompensas financeiras influenciam positivamente o sucesso do projeto.

Hipótese 7: As recompensas não financeiras influenciam positivamente o sucesso do projeto.

2.5.1. Modelo concetual

Assim, tendo por base as hipóteses de estudo formuladas, desenhou-se o modelo concetual de investigação abaixo apresentado, que será testado no capítulo 4. Este pretende avaliar o impacto da liderança e das recompensas no sucesso da gestão de projetos, mediado pela coesão de equipas de trabalho.

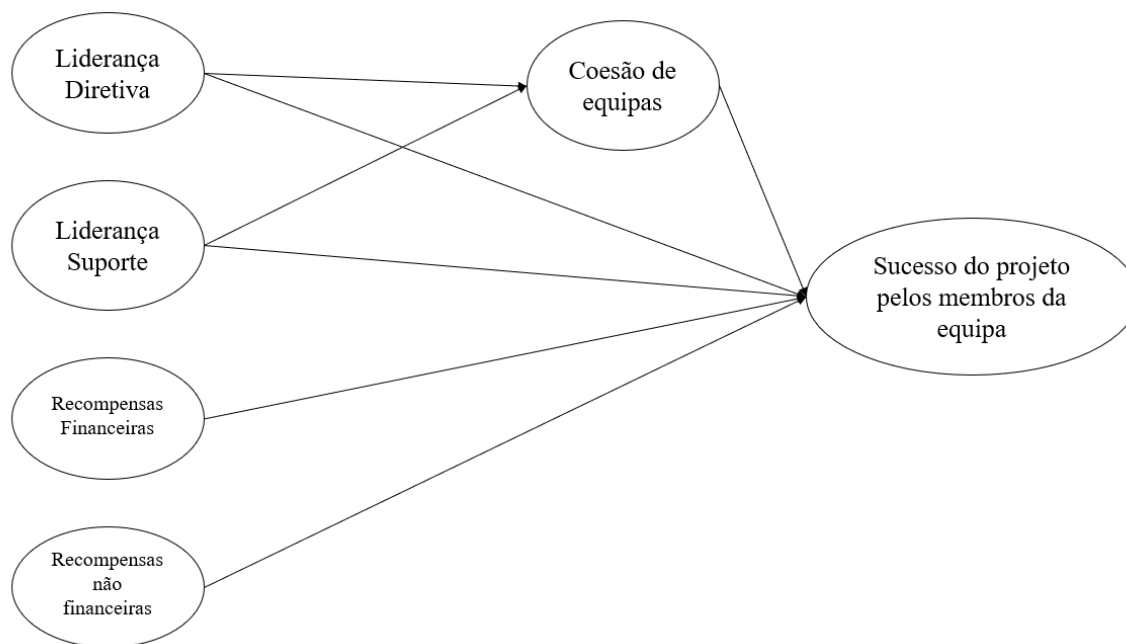


Figura 1: Modelo concetual de investigação

Fonte: Elaboração Própria

2.6. Conclusão do enquadramento teórico

Face ao exposto, tendo em consideração o “estado da arte” das variáveis que serão objeto do estudo empírico, constatou-se que o sucesso de equipas de gestão de projetos é um desafio que envolve duas partes com objetivos comuns, mas que por vezes apresentam vontades antagónicas, a organização representada no projeto pelo líder de gestão de projetos e a equipa de gestão de projetos, ambas as partes com o objetivo de levar o projeto no caminho do sucesso, mas com meios e formas de o fazer distintas.

O trabalho por projetos no mundo empresarial está em constante expansão, sendo de extrema importância perceber qual a perceção dos colaboradores das equipas de projetos quanto à forma

como a liderança é conduzida por parte dos seus líderes, se realmente aquele estilo de liderança resulta para o sucesso do projeto e se as recompensas auferidas por parte das equipas são as mais adequadas, pois por vezes não basta oferecer recompensas, estas têm que ser entendidas e valorizadas pelos colaboradores. A soma destes fatores também deve ser percebida pelas equipas de projetos para que exista coesão e o projeto alcance o sucesso.

Nesse contexto, este estudo visa verificar se uma liderança eficaz reforça a coesão da equipa e se um sistema de recompensas representativo das características da equipa de projetos são fatores importantes com capacidade para influenciar positivamente o sucesso do projeto.

3. Metodologia

Atendendo aos estudos citados anteriormente, às hipóteses de investigação e ao modelo concetual proposto, no presente capítulo serão expostos os critérios e procedimentos utilizados durante a investigação para alcançar os objetivos propostos.

3.1. Caracterização do estudo

O método utilizado neste trabalho é o método dedutivo. Este método passa primeiramente por um processo de obtenção de informação e posteriormente pelo seu tratamento e análise para obter uma conclusão, usando a dedução como forma de chegar a um resultado final. Este método demarca-se pela combinação e racionalização das ideias, usando a lógica e o sentido interpretativo para caminhar do geral para o particular (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010). As finalidades do método dedutivo passam por observar, registar e analisar acontecimentos ou sistemas técnicos, sem que haja interferência na recolha aleatória dos dados. Neste processo apenas devem ser analisados os resultados descobrindo como se estrutura e funciona a amostra.

A finalidade do estudo classifica-se como sendo de abordagem metodológica confirmatória. Neste tipo de abordagem são definidas diversas alternativas ou hipóteses que o estudo pode seguir. Assim a definição de hipóteses neste estudo é feita uma recolha de dados que posteriormente serão tratados e analisados com o objetivo de verificar se as teorias defendidas são suportadas por dados concretos (Jaeger e Halliday, 1998).

Com base no pensamento deste estudo, o tipo de pesquisa efetuada foi a conclusivo-causal de natureza transversal, de acordo com Malhotra (2010) esta pesquisa proporciona esclarecimentos de forma a compreender o problema em estudo, apontando as informações obtidas para a realização de uma pesquisa conclusiva e transversal, pois a recolha de dados é efetuada num só momento. Por último, classificamos a pesquisa como quantitativa pois a informação recolhida pode ser medida e quantificada para ser submetida a métodos e técnicas de análise (Kauark et al., 2010).

3.2. Definição da amostra

Por se tratar de um trabalho de natureza académica, com prazos bem delimitados e sem orçamento para a sua realização, optou-se por estudar uma parte do universo em estudo, ou seja, uma amostra.

De acordo com Malhotra (2010) a definição de uma amostra de investigação, enquadra 5 fases distintas: (1) Definição da população-alvo; (2) Determinação da base de amostragem; (2) Seleção da técnica de amostragem; (4) Determinação do tamanho da amostra e (5) Execução do processo de amostragem.

Seguindo a metodologia proposta por Malhotra, considera-se como população-alvo os elementos que integram ou integraram nos últimos 12 meses anteriores à recolha de dados (de março a julho de 2020) equipas de gestão de projetos em empresas localizadas na região de Leiria.

O estudo foi divulgado pelas empresas da região de Leiria através de *e-mail* e da rede social *LinkedIn*, com um apelo à participação de quem faz ou fez parte de equipas de projetos. A participação no estudo é voluntária, sendo a amostra não probabilística por conveniência.

A recolha de dados ocorreu de março a julho de 2020, pelo que foi dificultada pela pandemia, que colocou grande parte das empresas em situação de *lay-off* e impossibilitou a deslocação física às empresas para a obtenção de respostas. Neste contexto, a dimensão da amostra foi fixada em 102 elementos. Apesar de reduzida dimensão, considerou-se adequada tendo em consideração que o *software* usado para tratamento de dados é robusto em amostras de pequena dimensão.

3.3. Instrumentos e procedimentos para recolha de dados

Na sua génese, um questionário passa pela constituição de um conjunto de questões que ao estarem relacionadas entre si permitem ao pesquisador a obtenção de informação relevante sobre os indivíduos em estudo, para que posteriormente e após o tratamento e análise dos dados possam ser retiradas conclusões relativas a um determinado tema que se deseja abordar. Segundo Malhotra (2010), através dos questionários o pesquisador fica na posse da informação necessária para sintetizar e comparar os resultados obtidos dos inquiridos. Deste modo, como

base a alcançar resultados para a investigação proposta, a decisão mais adequada foi a elaboração de um questionário através da ferramenta *Google Forms*.

O questionário elaborado (apêndice I) está dividido em três partes. Na primeira parte apresentam-se as questões referentes às empresas dos inquiridos, a segunda parte refere-se a questões referentes às variáveis em análise no estudo e a terceira parte diz respeito às características dos inquiridos.

As questões desenvolvidas primeiramente pretendem saber qual o objeto da empresa, a sua dimensão, o número de projetos que abrange, o seu tipo e duração e o modelo de referência para a gestão de projetos. A segunda parte do questionário é referente a questões específicas para desenvolver as variáveis em estudo, tais como questões relativas à coesão, liderança de suporte, liderança diretiva, recompensas financeiras, recompensas não financeiras e o sucesso do projeto. Na terceira parte são colocadas questões de carácter individual como o género, idade, função que desempenha na empresa, anos de trabalho na empresa, média salarial e habilitações académicas.

A elaboração do questionário, teve por base a adaptação de diversos estudos já efetuados por outros autores e com escalas já previamente testadas pelos mesmos, assim as questões foram adaptadas dos seguintes autores: Wendt, Euwema e van Emmerik, (2009), Bustamam, Teng, Abdullah (2014), Mahaney e Lederer (2006) e Berssaneti, Carvalho e Muscat (2012), terminando com uma validação final de todas as questões do questionário. Deste modo, através da consulta de gestores de projetos, foi possível verificar eventuais lapsos e falhas que o questionário possa conter, a fim de evitar erros após a distribuição do mesmo pelos utilizadores finais (Hill e Hill, 2002).

Por último deu-se início ao processo de recolha dos dados por dois meios de difusão distintos, o primeiro através de *e-mail* para uma lista de empresas da região de Leiria e numa segunda fase por meio *online* através da divulgação do mesmo na rede Social/profissional *LinkedIn*, onde se apelou ao preenchimento do questionário por membros de equipas de gestão de projetos que trabalhem ou trabalhassem em projetos nos últimos 12 meses na região de Leiria.

3.3.1. Operacionalização das variáveis e escalas de medida

A revisão da literatura utiliza diversas escalas já testadas para quantificar as variáveis em estudo, após uma reflexão sobre as diversas escalas consultadas, verificou-se como mais adequada para a primeira e terceira parte do questionário utilizar escalas nominais para as

variáveis de tipo de projetos desenvolvidos, modelo de referência para a gestão de projetos, gênero, função desempenhada na empresa, habilitações acadêmicas e escalas de rácio para as questões do tipo número de trabalhadores da empresa, média de projetos em execução e duração dos mesmos, idade, anos de trabalho na empresa e média salarial. Sendo que a escala nominal permite absorver mais informação sobre os inquiridos.

Na segunda parte do questionário, onde são desenvolvidas as questões específicas para medir as variáveis em estudo usam-se escalas de 5 pontos de Likert, já utilizada por outros autores, variando entre (1) Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente. De seguida no quadro 2 são apresentados os itens utilizados para medir cada uma das variáveis latentes, bem como a fonte original da escala.

Tabela 1: Medidas utilizadas nas variáveis do estudo

Variável	Questão	Itens	Fonte
Coesão	CE1	Na empresa onde trabalho as pessoas são amigas.	(Wendt, Euwema e van Emmerik, 2009)
	CE2	Na empresa onde trabalho as pessoas confiam umas nas outras.	
	CE3	As pessoas da empresa onde trabalho tratam-se com respeito.	
	CE4	A equipa na empresa onde trabalho é unida.	
	CE5	A empresa onde trabalho é um exemplo de entreajuda.	
Liderança de suporte	LS1	A gerência procura resolver os conflitos na empresa onde trabalho.	
	LS2	A gerência incentiva os funcionários a falar sobre os seus problemas pessoais.	
	LS3	A gerência desenvolve relações pessoais próximas com os funcionários.	
	LS4	A gerência demonstra preocupação pelos funcionários.	
	LS5	A gerência preocupa-se com os sentimentos dos funcionários.	
Liderança diretiva	LD1	Na empresa onde trabalho, as instruções são dadas de forma clara.	
	LD2	Acredito que as instruções de trabalho que recebo são as melhores.	
	LD3	Confio nas pessoas que me dão instruções de trabalho.	
	LD4	Tenho uma relação de amizade com a(s) pessoa(s) que me dão instruções de trabalho.	
Recompensas financeira	RF1	Estou satisfeito(a) com meu salário-base.	
	RF2	Estou satisfeito(a) com meu último aumento salarial.	
	RF3	Os aumentos são muito poucos e distantes entre si.	
	RF4	Estou satisfeito(a) com a forma como meus aumentos são determinados.	
	RF5	Os aumentos salariais são tratados de maneira justa.	

	RF6	A remuneração adicional ao salário base aumentou a sua satisfação no trabalho.	
	RF7	Nesta empresa, quem se dedica é reconhecido financeiramente.	
Recompensas não financeiras	RNF1	A empresa onde trabalho reconhece a minha dedicação.	
	RNF2	Recebo <i>feedback</i> e reconhecimentos contínuos pelo meu trabalho.	
	RNF3	A empresa onde trabalho faz elogios formais sobre o meu trabalho.	
	RNF4	Sei qual é o tipo de comportamento que me leva a ser reconhecido(a).	
	RNF5	Entendo a forma como a empresa onde trabalho me fornece <i>feedback</i> .	
	RNF6	O <i>feedback</i> recebido é altamente relevante para o meu empenho.	
	RNF7	O <i>feedback</i> recebido vai de encontro com o que realmente alcancei.	
	RNF8	Na empresa onde trabalho o reconhecimento é concedido de forma justa e consistente.	
Sucesso do projeto	SP1	Reconheço que o projeto foi útil para o cliente final.	(Mahaney e Lederer, 2006)
	SP2	Reconheço que o projeto desenvolvido está em condições de ser usado.	
	SP3	Os projetos que participo beneficiam os clientes.	
	SP4	Acredito que o projeto foi aceite sem reservas pelo cliente.	
	SP5	Acredito que o projeto terá um impacto positivo sobre quem o utiliza.	
	SP6	O resultado do projeto representa uma melhoria definitiva na atividade do cliente.	
	SP7	Entre as alternativas, o projeto desenvolvido representa a melhor escolha para satisfazer as necessidades do cliente.	
	SP8	Na minha opinião o projeto levou a tomadas de decisão mais eficientes para o cliente.	
	SP9	Fico satisfeito com o processo pelo qual o projeto foi desenvolvido.	
	SP10	Na minha percepção o projeto cumpriu o cronograma original.	
	SP11	Na minha percepção o projeto cumpriu o orçamento original.	
	SP12	Na minha percepção o projeto entregou os requisitos do produto/serviço conforme previsto inicialmente.	
	SP13	Na minha percepção o projeto atendeu às solicitações do cliente.	

Fonte: Elaboração Própria

Além das questões principais do estudo, mencionadas acima, foram também incluídas no questionário outras questões, com a finalidade de efetuar uma caracterização sociodemográfica e um enquadramento dos projetos em que cada indivíduo da amostra participa. Neste sentido,

na primeira e na terceira parte do questionário, procurou-se caracterizar as empresas e os inquiridos quanto a:

- Setor de atividade;
- Modelo de referência adotado na gestão de projetos;
- Número de trabalhadores da empresa;
- Número e duração dos projetos em que participam;
- Categorias de projetos em que participam;
- Género do colaborador;
- Idade;
- Antiguidade na empresa;
- Habilitações académicas;
- Funções desempenhadas;
- Nível Salarial;

3.4. Caracterização sociodemográfica da amostra

Da recolha de dados, resultaram 102 observações de inquiridos, dos quais, 42 indivíduos (41,2%) são do sexo feminino e 60 indivíduos (58,8%) são do sexo masculino. Na sua maioria, as respostas foram obtidas através de indivíduos com idades entre os 31 e os 50 anos de idade (N=77; 75,5). Quanto às habilitações académicas dos indivíduos, estas estão distribuídas por quatro níveis de escolaridade, onde a maioria dos indivíduos tem licenciatura (N=56; 54,9%) como ilustra a tabela 2.

Quando observamos a antiguidade dos indivíduos na empresa, constatamos que 42 inquiridos (41,20%) apresentam uma permanência na empresa entre os 4 e os 10 anos. Da tabela 2 extrai-se que os indivíduos com uma permanência na empresa entre 1 e 3 anos representam 35,3%. Relativamente às funções desempenhadas pelos indivíduos da amostra, observa-se que 34 indivíduos (33,30%) desempenham funções relacionadas com os serviços de apoio à produção, e 27 indivíduos (26,50%) desempenham funções de produção, os restantes indivíduos desempenham funções de chefia intermédia, funções relacionadas com os serviços gerais como administrativos, contabilidade, marketing, recursos humanos entre outros.

Em relação aos rendimentos auferidos pelos inquiridos, observamos na tabela 2 que a maioria dos indivíduos tem uma remuneração entre os 601€ e os 1000€, inclusive (N=73; 71,56%).

Na tabela 2, é feito um resumo da caracterização sociodemográfica da amostra desta investigação.

Tabela 2: Caracterização sociodemográfica da amostra

Características sociodemográficas	Frequência	Percentagem
Género		
Feminino	42	41,20%
Masculino	60	58,80%
Idade		
Menos de 30 anos	20	19,60%
Entre 31 e 40 anos	50	49,00%
Entre 41 e 50 anos	27	26,50%
Entre 51 e 60 anos	5	4,90%
Habilitações académicas		
Ensino Básico	1	1,00%
Ensino Secundário	28	27,50%
Licenciatura	56	54,90%
Mestrado	17	16,70%
Antiguidade na empresa		
Menos de 1 ano	12	11,80%
Entre 1 e 3 anos	36	35,30%
Entre 4 e 10 anos	42	41,20%
Entre 11 e 20 anos	9	8,80%
Mais de 20 anos	3	2,90%
Função desempenhada		
Gerência / Administração	3	2,90%
Quadro Superior / Diretor	7	6,90%
Chefia intermédia	17	16,70%
Serviços de Apoio à produção	34	33,30%
Serviços Gerais	13	12,70%
Produção	27	26,50%
Outras funções	1	1,00%
Nível Salarial		
Menos de 600€	3	2,94%
Entre 601€ e 800€	24	23,52%
Entre 801€ e 1000€	49	48,04%
Entre 1001€ e 1200€	15	14,70%
Mais de 1201€	11	10,80%

Fonte: Elaboração Própria

Para a caracterização da amostra, foram recolhidos dados relativos ao sector de atividade das empresas para as quais os inquiridos geriram projetos. Deste modo, o sector de atividade das empresas é, na maioria dos casos, dos sectores dos moldes e da cerâmica (tabela 3).

Tabela 3: Setor de atividade da amostra

Setor de atividade	Frequência	Percentagem
Moldes	40	39,20%
Cerâmica	20	19,60%
Desenvolvimento de software	15	14,70%
Construção civil	5	4,90%
Obras públicas	0	0,00%
Plásticos	17	16,70%
Arquitetura	3	2,90%
Têxtil/confeções	0	0,00%
Outras	2	2,00%

Fonte: Elaboração Própria

No questionário foi identificado o modelo de referência adotado por cada gestor de projetos. A tabela 4 apresenta que a maioria dos membros de gestão de projetos tem conhecimento do modelo adotado pelo gestor dos projetos, destes, a maioria dos inquiridos (N=71; 69,6%) afirma que o projeto é gerido de acordo com o referencial PMBoK (PMI). Além deste modelo de referência, foram indicados outros referenciais de gestão de projetos nas empresas como o CMM ou CMMI-DEV (SEI) (N=13; 12,7%) ou o ICB (IPMA) (N=12; 11,8%). Todavia, 6 dos membros de projetos inquiridos (5,90%) desconhecem o modelo de referência adotado pelo líder de gestão de projetos.

Tabela 4: Modelo de referência adotado pelas empresas dos inquiridos

Modelo de referência adotado	Frequência	Percentagem
PMBoK (PMI)	71	69,60%
CMM ou CMMI-DEV (SEI)	13	12,70%
ICB (IPMA)	6	5,90%
APM Body of Knowledge (APM)	3	2,90%
PMBoK (PMI) e CMM ou CMMI-DEV (SEI)	2	2,00%
Interna	1	1,00%
Desconhece	6	5,90%

Fonte: Elaboração Própria

Relacionado com a dimensão da empresa de cada membro da gestão de projetos, a tabela 5, evidencia como se distribui a amostra. Assim, 55 dos membros de equipas de projetos (49,00%) trabalha em empresas PME, até 50 trabalhadores (N=72; 70,60%).

Tabela 5: Número de colaboradores da empresa

Número de colaboradores na empresa	Frequência	Percentagem
Até 10	22	21,60%
Até 50	50	49,00%
Até 250	19	18,60%
Mais de 250	10	9,80%
Desconhece	1	1,00%

Fonte: Elaboração Própria

Na caracterização da amostra, analisou-se também o número de projetos em execução simultânea na empresa (tabela 6) e verifica-se que são executados em simultâneo nas empresas 4 ou mais projetos (N=84; 82,4%).

Tabela 6: Número de projetos em execução simultânea na empresa

Número de projetos em execução	Frequência	Percentagem
1 a 3	18	17,60%
4 a 6	37	36,30%
7 a 9	33	32,40%
Mais de 9	14	13,70%

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 7 é retratada a duração média de projeto (em meses). Neste sentido, é possível observar que, em grande parte dos casos (N=85; 83,4%), os projetos demoram, em média, mais de 4 meses.

Tabela 7: Média da duração de cada projeto

Duração dos projetos (em meses)	Frequência	Percentagem
1 a 4	17	16,70%
5 a 8	51	50,00%
9 a 19	22	21,60%
Mais de 20	12	11,80%

Fonte: Elaboração Própria

Relacionando a categoria de projetos realizados pelas equipas de gestão de projetos, a tabela 8 revela as principais categorias de projetos realizados pelos inquiridos, sendo que as empresas se centram na realização de um único tipo de projetos. Pela tabela 8, observa-se que o maior número de inquiridos, num total de 38, realiza projetos relacionados com o desenvolvimento de novos produtos, com 13 (12,75%) respostas está a categoria de entrada em novos mercados, 10 inquiridos realizam projetos na área de desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação, 9 realizam projetos de engenharia e construção, seguindo-se 7, 2 e 1 inquiridos que realizam projetos nas categorias de pesquisa e desenvolvimento, mudança organizacional e mudanças na operação/produção, respetivamente. Também é possível de observar que 22 (21,75%) dos elementos de equipas de gestão de projeto realizam ou já realizaram mais que uma categoria de projetos nas suas empresas.

Tabela 8: Categorias de projetos realizados pelas empresas

Categorias de projetos realizados	Frequência	Percentagem
Mudança organizacional	2	1,96%
Entrada em novos mercados	13	12,75%
Desenvolvimento de novos produtos	38	37,25%
Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação	10	9,80%
Pesquisa e desenvolvimento	7	6,86%
Mudanças na operação/produção	1	0,98%
Engenharia e construção	9	8,82%
Desenvolvimento de novos produtos, Pesquisa e desenvolvimento	3	2,94%
Entrada em novos mercados, Desenvolvimento de novos produtos, Mudanças na operação/produção, Engenharia e construção	1	0,98%

Entrada em novos mercados, Desenvolvimento de novos produtos	6	5,88%
Entrada em novos mercados, Desenvolvimento de novos produtos, Mudanças na operação/produção	2	1,96%
Desenvolvimento de novos produtos, Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação, Mudanças na operação/produção, Engenharia e construção	1	0,98%
Entrada em novos mercados, Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação	1	0,98%
Desenvolvimento de novos produtos, Mudanças na operação/produção	1	0,98%
Desenvolvimento de novos produtos, Engenharia e construção	1	0,98%
Entrada em novos mercados, Desenvolvimento de novos produtos, Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação, Pesquisa e desenvolvimento, Mudanças na operação/produção	1	0,98%
Desenvolvimento de novos produtos, Pesquisa e desenvolvimento, Engenharia e construção	1	0,98%
Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação, Formação	1	0,98%
Desenvolvimento de novos produtos, Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação, Pesquisa e desenvolvimento	1	0,98%
Mudança organizacional, Desenvolvimento de novos produtos	1	0,98%
Desenvolvimento de novos produtos, Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação	1	0,98%

Fonte: Elaboração Própria

3.5. Análise descritiva dos indicadores de medida das variáveis

Após a caracterização da amostra, apresenta-se uma análise descritiva aos indicadores das medidas das variáveis. Desta forma, é tida em consideração a média e o desvio padrão das respostas obtidas, tendo em consideração a utilização de uma escala de 5 pontos (tabela 9).

Tabela 9: Análise descritiva das variáveis latentes

Constructo	Questão	Média	Desvio Padrão
Coesão	CE1 Na empresa onde trabalho as pessoas são amigas.	3,62	0,690
	CE2 Na empresa onde trabalho as pessoas confiam umas nas outras.	3,63	0,688
	CE3 As pessoas da empresa onde trabalho tratam-se com respeito.	3,76	0,648
	CE4 A equipa na empresa onde trabalho é unida.	3,61	0,785
	CE5 A empresa onde trabalho é um exemplo de entreajuda.	3,66	0,682
Liderança de Suporte	LS1 A gerência procura resolver os conflitos na empresa onde trabalho.	3,66	0,850
	LS2 A gerência incentiva os funcionários a falar sobre os seus problemas pessoais.	3,43	0,939
	LS3 A gerência desenvolve relações pessoais próximas com os funcionários.	3,52	0,909
	LS4 A gerência demonstra preocupação pelos funcionários.	3,57	0,873
	LS5 A gerência preocupa-se com os sentimentos dos funcionários.	3,52	0,898
Liderança direta	LD1 Na empresa onde trabalho, as instruções são dadas de forma clara.	3,64	0,842
	LD2 Acredito que as instruções de trabalho que recebo são as melhores.	3,58	0,814
	LD3 Confio nas pessoas que me dão instruções de trabalho.	3,71	0,752
	LD4 Tenho uma relação de amizade com a(s) pessoa(s) que me dão instruções de trabalho.	3,54	0,829
Recompensas financeiras	RF1 Estou satisfeito(a) com meu salário-base.	3,47	0,864
	RF2 Estou satisfeito(a) com meu último aumento salarial.	3,36	0,952
	RF3 Os aumentos são muito poucos e distantes entre si.	3,59	0,937
	RF4 Estou satisfeito(a) com a forma como meus aumentos são determinados.	3,27	0,924
	RF5 Os aumentos salariais são tratados de maneira justa.	3,45	0,852
	RF6 A remuneração adicional ao salário base aumentou a sua satisfação no trabalho.	3,49	0,841
	RF7 Nesta empresa, quem se dedica é reconhecido financeiramente.	3,51	0,865
Recompensas não financeiras	RNF1 A empresa onde trabalho reconhece a minha dedicação.	3,66	0,826
	RNF2 Recebo <i>feedback</i> e reconhecimentos contínuos pelo meu trabalho.	3,50	0,818
	RNF3 A empresa onde trabalho faz elogios formais sobre o meu trabalho.	3,50	0,793
	RNF4 Sei qual é o tipo de comportamento que me leva a ser reconhecido(a).	3,62	0,758
	RNF5 Entendo a forma como a empresa onde trabalho me fornece <i>feedback</i> .	3,60	0,799
	RNF6 O <i>feedback</i> recebido é altamente relevante para o meu empenho.	3,76	0,773
	RNF7 O <i>feedback</i> recebido vai de encontro com o que realmente alcancei.	3,58	0,789
	RNF8 Na empresa onde trabalho o reconhecimento é concedido de forma justa e consistente.	3,60	0,812
Sucesso do projeto	SP1 Reconheço que o projeto foi útil para o cliente final.	3,71	0,739
	SP2 Reconheço que o projeto desenvolvido está em condições de ser usado.	3,86	0,704
	SP3 Os projetos que participo beneficiam os clientes.	3,78	0,726

SP4	Acredito que o projeto foi aceite sem reservas pelo cliente.	3,75	0,652
SP5	Acredito que o projeto terá um impacto positivo sobre quem o utiliza.	3,96	0,688
SP6	O resultado do projeto representa uma melhoria definitiva na atividade do cliente.	3,86	0,675
SP7	Entre as alternativas, o projeto desenvolvido representa a melhor escolha para satisfazer as necessidades do cliente.	3,87	0,608
SP8	Na minha opinião o projeto levou a tomadas de decisão mais eficientes para o cliente.	3,70	0,728
SP9	Fico satisfeito com o processo pelo qual o projeto foi desenvolvido.	3,83	0,676
SP10	Na minha percepção o projeto cumpriu o cronograma original.	3,75	0,792
SP11	Na minha percepção o projeto cumpriu o orçamento original.	3,60	0,812
SP12	Na minha percepção o projeto entregou os requisitos do produto/serviço conforme previsto inicialmente.	3,78	0,753
SP13	Na minha percepção o projeto atendeu às solicitações do cliente.	3,93	0,664

Fonte: Elaboração Própria

Da tabela 9, observam-se os seguintes valores médios dos itens que compõem cada variável: Coesão $M= 3,65$; Liderança de suporte $M= 3,54$; Liderança diretiva $M= 3,62$; Recompensas financeiras $M= 3,45$; Recompensas não financeiras $M= 3,60$; Sucesso do projeto $M= 3,80$. Em maior detalhe verifica-se as médias mais elevadas estão representadas nos itens que medem as características do sucesso do projeto.

A média mais elevada encontra-se no item SP5 “Acredito que o projeto terá um impacto positivo sobre quem o utiliza” ao registrar uma média de 3,96, seguida do item SP13 “Na minha percepção o projeto atendeu às solicitações do cliente” com 3,93, com uma média de 3,87 o item SP7 “Entre as alternativas, o projeto desenvolvido representa a melhor escolha para satisfazer as necessidades do cliente”, seguida dos itens SP2 “Reconheço que o projeto desenvolvido está em condições de ser usado” e SP6 “O resultado do projeto representa uma melhoria definitiva na atividade do cliente” com 3,86, a seguir fica a questão SP9 “Fico satisfeito com o processo pelo qual o projeto foi desenvolvido” com média de 3,83, as questões SP3 “Os projetos que participo beneficiam os clientes” e SP12 “Na minha percepção o projeto entregou os requisitos do produto/serviço conforme previsto inicialmente” com a mesma média de 3,78, com média igual de 3,75 ficam também os itens SP4 “Acredito que o projeto foi aceite sem reservas pelo cliente” e SP9 “Na minha percepção o projeto cumpriu o cronograma original” e por último os itens SP1 “Reconheço que o projeto foi útil para o cliente final” e SP8 “Na minha opinião o projeto levou a tomadas de decisão mais eficientes para o cliente” respectivamente com médias de 3,71 e 3,70. Quando nos referimos ao desvio padrão os mesmo situam-se nos 0,812 (SP11), 0,792 (SP10), 0,753 (SP12), 0,739 (SP1), 0,728 (SP8), 0,726 (SP3), 0,704 (SP2), 0,688 (SP5),

0,676 (SP9), 0,675 (SP6), 0,664 (SP13), 0,652 (SP4) e 0,608 (SP7), respetivamente. Assim pela análise destes dados, conclui-se que os membros de equipas de projetos, acima de qualquer outra variável em estudo valorizam dentro da sua equipa de projetos o sucesso do projeto, dando um maior valor ao que é a sua perspetiva de satisfação do cliente e como este vai valorizar o trabalho desenvolvido pelos mesmos, desde o cumprir das metas definidas inicialmente até à utilidade do projeto final para o consumidor final,

Por outro lado, as médias mais reduzidas são registadas nas questões que avaliam as recompensas financeiras, com uma média de 3,45. A média mais reduzida é referente à questão RF4 “Estou satisfeito(a) com a forma como meus aumentos são determinados” com média de 3,27, de seguida estão as questões RF2 “Estou satisfeito(a) com meu último aumento salarial” com uma média de 3,36, o item RF5 “Os aumentos salariais são tratados de maneira justa” com 3,45, com 3,47 de média está o item RF1 “Estou satisfeito(a) com meu salário-base”, o item RF6 “A remuneração adicional ao salário base aumentou a sua satisfação no trabalho” com média de 3,49 e os dois últimos itens são o RF7 “Nesta empresa, quem se dedica é reconhecido financeiramente” e o RF3 “Os aumentos são muito poucos e distantes entre si, com médias de 3,51 e 3,59, respetivamente. Quanto ao desvio padrão dos itens referidos, os mesmos registam valores elevados, variando entre os valores de 0,841 e 0,952.

3.6. Processamento da informação e as técnicas estatísticas

Com a recolha dos dados empíricos já efetuada, através do questionário, iniciou-se o tratamento dos dados estatísticos, recorrendo, para o efeito, ao *software* de análise estatística SPSS, versão 25. Assim, elaborou-se uma base de dados, com o objetivo de definir o perfil dos indivíduos inquiridos, e de seguida, foi realizada uma análise descritiva das variáveis pela via do cálculo de médias e desvio padrão, com o objetivo de proporcionar a compreensão dos resultados obtidos da estimação do modelo estrutural.

Após a análise descritiva, realizou-se uma análise fatorial exploratória, deste modo é permitido ao pesquisador efetuar o teste do fator único e verificar se os dados não apresentam nenhum tipo de erro de medição, este teste é conhecido como *Common Method Bias*, e testa a possibilidade de um possível erro de medição afetar a validade das conclusões referentes às relações entre as medidas (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003). Os resultados não evidenciaram a presença de um fator único que explique a maioria da variância dos dados, o primeiro fator extraído explica 26% da variância extraída. Os testes de esfericidade de Bartlett

e o de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) revelaram que a análise fatorial efetuada se adequa aos dados em estudo, com um nível de significância estatístico do teste de esfericidade de Bartlett=0,000 p-value<0,005 e KMO de 0,778. Por último, com a utilização do software Smart PLS 3, começando a análise pelo modelo de medidas, utilizando o estudo da fiabilidade e da validade das escalas e prosseguindo com o teste das hipóteses de investigação. A análise e os resultados obtidos com o decorrer desta pesquisa, serão expostos e discutidos ao longo do próximo capítulo.

3.7. Conclusão

Neste capítulo foi caracterizado o tipo estudo desenvolvido: aplica o método dedutivo, adota uma abordagem metodológica confirmatória sendo a pesquisa do tipo conclusivo-causal e de natureza quantitativa e transversal. Foi, igualmente, definida e caracterizada a amostra composta por 102 indivíduos, na sua maioria elementos do sexo masculino, com idades definidas entre os 31 e 40 anos, o nível de escolaridade predominante é a licenciatura, encontram-se a laborar nas suas empresas entre os 4 e os 10 anos em funções de apoio à produção e apresentam rendimentos médios mensais entre os 801€ e os 1.000€.

Foi apresentada a metodologia de recolha de dados, tendo sido escolhido o questionário como instrumento de recolha de dados, devido ao seu grau de eficácia de comparação e processamento dos dados recolhidos. Durante o processo de formulação do questionário tivemos em consideração os métodos aconselhados pela literatura nomeadamente, quanto ao *layout* simples e fácil de compreender, ao vocabulário utilizado e ao tamanho do questionário, como refere Hill e Hill (2002). Posteriormente, decidiu-se que a escala utilizada para medir as questões das variáveis do questionário seria a escala de 5 pontos de Likert. Após a elaboração do questionário, o mesmo foi divulgado pelas empresas da região de Leiria através de *e-mail* e da rede social *LinkedIn*. Por último, a análise e tratamento dos dados obtidos, foi realizada através das ferramentas estatísticas SPSS 25 e Smart PLS 3.

A tabela 10, tem por objetivo resumir todo o trabalho empírico realizado.

Tabela 10: Ficha técnica do trabalho empírico

Tipo de estudo	Estudo quantitativo, transversal, conclusivo e causal
Instrumento de recolha de dados	Questionário (divulgado online), contendo questões, na sua quase totalidade, do tipo fechado
Operacionalização das variáveis em estudo	Escala de Likert de 5 pontos, adaptadas da literatura
Amostra da investigação	Membros de equipas de projetos Dimensão: 102 inquiridos
Período do trabalho de campo	De março a julho
Análise e tratamento dos dados	Software de análise estatística SPSS 25 e Smart PLS 3

Fonte: Elaboração Própria

4. Apresentação e discussão dos Resultados

Este capítulo, será dividido em três partes distintas. Numa primeira fase, é elaborado o estudo da consistência e validade do modelo de medidas, realizada uma análise à multicolineariedade dos diversos itens e descritos os resultados obtidos. Numa segunda fase, é estimado o modelo de equações estruturais. E por último, são interpretados e discutidos os resultados obtidos, elaborando uma discussão critica acerca dos fatores que influenciam o sucesso do projeto.

4.1. Estudo da consistência e validade do modelo de medidas

Recorrendo à análise do modelo de medidas verificou-se a necessidade de desdobrar a variável “sucesso do projeto” em duas dimensões distintas, o sucesso da gestão de projetos para o cliente e a perceção do funcionário sobre o sucesso. Desta forma, para fazer convergir o modelo houve necessidade de acrescentar uma relação causal entre as duas dimensões, pelo que se acrescentou a hipótese 8 que reflete o impacto da perceção do funcionário sobre o sucesso no sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente.

Assim, utilizou-se o indicador da variância média extraída (AVE), através do qual é possível verificar em que medida, cada uma das variáveis latentes se correlacionam positivamente com seus respectivos constructos (Ringle, da Silva e Bido, 2014), desta forma entende-se que, a partir do momento em que os valores da variância média extraída ultrapassem o valor mínimo de 0,5, os diversos itens que estão associados ao constructo são significativamente representativos do mesmo (Fornell e Larcker, 1981; Hair, Black, Babin e Anderson, 2010).

Seguindo o pensamento descrito, verifica-se na tabela 11, que todos os constructos em investigação têm validade convergente.

Tabela 111: Valores da Variância Média Extraída (AVE)

Constructo	AVE
Coesão de equipa	0,526
Liderança Diretiva	0,549
Liderança de Suporte	0,606
Recompensas financeiras	0,535
Recompensas não financeiras	0,680
Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	0,535
Perceção do funcionário sobre o sucesso	0,551

Fonte: **Elaboração Própria**

Posteriormente, realizou-se uma análise à consistência interna dos fatores. Numa primeira fase, efetuou-se a verificação da unidimensionalidade de cada escala, através do índice de fiabilidade composta, de forma a compreender se os itens utilizados para medir cada um dos conceitos, efetivamente medem os conceitos em estudo. Os valores da fiabilidade composta variam entre 0 e 1, no entanto, de acordo com diversos autores como Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2016), Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), Garson (2016) e Marôco (2018), sugere-se um nível de fiabilidade aceitável quando os valores se encontram acima de 0,7.

De acordo com a tabela 12, e atendendo aos valores da fiabilidade composta, é de concluir que as diversas questões associadas a cada variável latente, avaliam verdadeiramente essa variável.

Tabela 122: Valores da Fiabilidade Composta

Constructo	Fiabilidade composta
Coesão de equipa	0,845
Liderança Diretiva	0,829
Liderança de Suporte	0,885
Recompensas financeiras	0,818
Recompensas não financeiras	0,863
Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	0,821
Perceção do funcionário sobre o sucesso	0,784

Fonte: Elaboração Própria

Com o objetivo de analisar a fiabilidade dos conceitos, recorreu-se ao coeficiente alfa de Cronbach, com o intuito de verificar se cada uma das questões associadas ao constructo revelam capacidade de o medir de igual forma (Fortin, Côté e Fillion, 2009). O valor Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, e valores acima de 0,7 são indicativos de que os conceitos apresentam uma fiabilidade razoável, podendo ser considerados para análise conceitos cujos valores estejam situados entre 0,6 e 0,7. A tabela 13, ilustra os valores apresentados pelo alfa de Cronbach dos constructos deste estudo, situando-se entre 0.633 e 0.836.

Tabela 133: Valores do coeficiente alfa de Cronbach

Constructo	Alfa de Cronbach
Coesão de equipa	0,771
Liderança Diretiva	0,725

Liderança de Suporte	0,836
Recompensas financeiras	0,731
Recompensas não financeiras	0,791
Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	0,711
Percepção do funcionário sobre o sucesso	0,633

Fonte: Elaboração Própria

Após verificarmos a consistência interna dos indicadores utilizados, seguiu-se com a verificação da validade discriminante, que de acordo com Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2016), destina-se a compreender se as questões utilizadas para medir um determinado construto são realmente diferentes das demais questões que medem os outros construtos em análise. Na sua génese é um indicador de dependência entre os diversos conceitos.

Com este intuito, analisou-se a validade discriminante de acordo com o critério de Fornell e Larker (1981), que compara as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada conceito com as correlações entre os conceitos ou variáveis latentes. As raízes quadradas das AVEs devem ser superiores às correlações interconstructos (Ringle, da Silva e Bido, 2014). A matriz de correlações apresenta as ligações entre os diversos conceitos e, na diagonal, estão apresentadas as raízes quadradas das AVEs de cada constructo, e abaixo destas, nas linhas e colunas correspondentes, encontram-se as correlações entre os conceitos (tabela 14).

Tabela 144: Validade Discriminante

Costruto	Coesão de equipa	Liderança Diretiva	Lirerança de Suporte	Pecepção do funcionário sobre o sucesso	Recompensas financeiras	Recompensas não financeiras	Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente
Coesão de equipa	0,725						
Liderança Diretiva	0,639	0,741					
Lirerança de Suporte	0,587	0,633	0,779				
Pecepção do funcionário sobre o sucesso	0,073	0,176	0,084	0,742			
Recompensas financeiras	0,547	0,555	0,641	0,043	0,731		
Recompensas não financeiras	0,477	0,603	0,689	0,222	0,704	0,824	
Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	0,031	0,18	-0,044	0,402	-0,185	0,046	0,731

Fonte: Elaboração Própria

Na análise realizada à validade e fiabilidade do modelo de medidas, considera-se que os conceitos em análise verificam os pressupostos para se considerar que as medidas utilizadas

são válidas e possuem fiabilidade para que seja possível a estimação do modelo estrutural e, deste modo, efetuar o teste de hipóteses em estudo.

4.1.1. Análise à multicolineariedade

Posteriormente à análise da fiabilidade e validade dos itens, torna-se importante analisar a multicolinearidade através da análise ao valor do coeficiente VIF (Variance Inflation Factor). Este valor VIF verifica se um determinado item apresenta correlação com os demais itens que compõem o modelo, evitando assim enviesamentos causados pela existência de multicolineariedade. Neste sentido, devem ser eliminadas todas as questões com valores de VIF superiores a 5 (Marôco, 2018).

Neste seguimento, foram eliminados do estudo todos os itens que apresentaram valores de VIF acima de 5. Como resultado, a tabela 15 apresenta os valores VIF para os itens que cumprem o critério ($VIF < 5$) e que não levantam problemas de multicolinearidade.

Tabela 155: Valores de VIF do modelo ajustado

Constructo	Questão	VIF
Coesão de equipa (CE)	CE1 Na empresa onde trabalho as pessoas são amigas.	2,041
	CE2 Na empresa onde trabalho as pessoas confiam umas nas outras.	1,465
	CE3 As pessoas da empresa onde trabalho tratam-se com respeito.	1,228
	CE4 A equipa na empresa onde trabalho é unida.	1,975
	CE5 A empresa onde trabalho é um exemplo de entreajuda.	1,396
Liderança Diretiva (LD)	LD1 Na empresa onde trabalho, as instruções são dadas de forma clara.	1,747
	LD2 Acredito que as instruções de trabalho que recebo são as melhores.	1,758
	LD3 Confio nas pessoas que me dão instruções de trabalho.	1,399
	LD4 Tenho uma relação de amizade com a(s) pessoa(s) que me dão instruções de trabalho.	1,339
Liderança de Suporte (LS)	LS1 A gerência procura resolver os conflitos na empresa onde trabalho.	1,422
	LS2 A gerência incentiva os funcionários a falar sobre os seus problemas pessoais.	1,771
	LS3 A gerência desenvolve relações pessoais próximas com os funcionários.	1,837
	LS4 A gerência demonstra preocupação pelos funcionários.	1,872
	LS5 A gerência preocupa-se com os sentimentos dos funcionários.	2,42

Recompensas financeiras (RF)	RF4	Estou satisfeito(a) com a forma como meus aumentos são determinados.	1,193
	RF5	Os aumentos salariais são tratados de maneira justa.	1,836
	RF6	A remuneração adicional ao salário base aumentou a sua satisfação no trabalho.	1,34
	RF7	Nesta empresa, quem se dedica é reconhecido financeiramente.	1,701
Recompensas não financeiras (RNF)	RNF2	Recebo <i>feedback</i> e reconhecimentos contínuos pelo meu trabalho.	1,684
	RNF3	A empresa onde trabalho faz elogios formais sobre o meu trabalho.	1,711
	RNF8	Na empresa onde trabalho o reconhecimento é concedido de forma justa e consistente.	1,611
Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente (SP1)	SP1	Reconheço que o projeto foi útil para o cliente final.	1,318
	SP2	Reconheço que o projeto desenvolvido está em condições de ser usado.	1,489
	SP3	Os projetos que participo beneficiam os clientes.	1,271
	SP5	Acredito que o projeto terá um impacto positivo sobre quem o utiliza.	1,312
Perceção do funcionário sobre o sucesso (SP2)	SP11	Na minha perceção o projeto cumpriu o orçamento original.	1,332
	SP12	Na minha perceção o projeto entregou os requisitos do produto/serviço conforme previsto inicialmente.	1,285
	SP4	Acredito que o projeto foi aceite sem reservas pelo cliente.	1,173

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Resultados da estimação do modelo estrutural

Como segunda etapa à análise do modelo de medidas, efetuou-se a estimação do modelo de equações estruturais (figura 2). Deste modo, utilizou-se o *software* Smart PLS 3, pois este apresenta características bastantes particulares e vantajosas, que possibilitam a construção de modelos complexos, com a possibilidade de conhecer as diversas relações existentes entre os vários constructos (Henseler, Ringle, e Sinkovics, 2009).

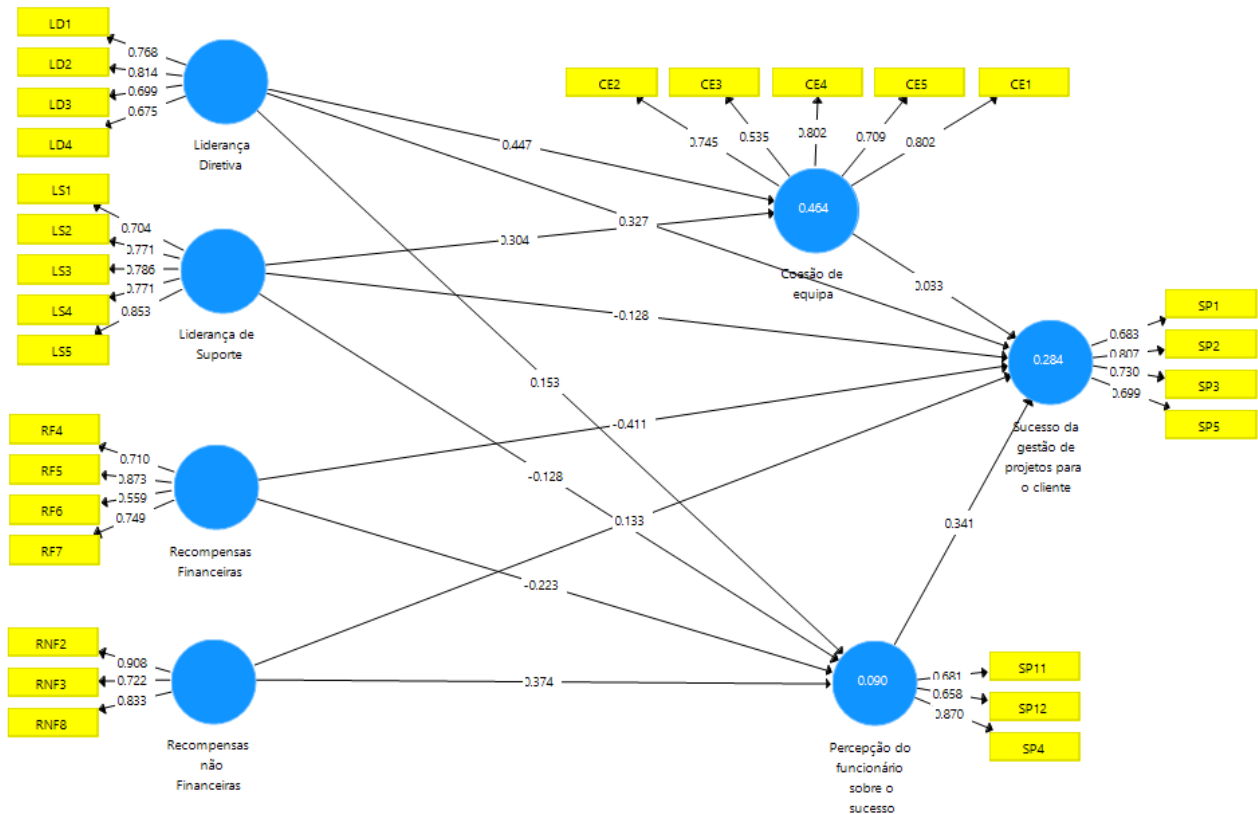


Figura 2: Modelo estrutural - coeficientes estruturais e os valores de R²

Fonte: Elaboração Própria

Devido à necessidade de desdobrar a variável “sucesso do projeto” em duas dimensões distintas, o sucesso da gestão de projetos para o cliente e a percepção do funcionário sobre o sucesso, o modelo estimado é ligeiramente diferente do modelo concetual, o que implicou o desdobramento das hipóteses de estudo H3, H4, H6 e H7, reformulada a H5 e acrescentada a hipótese H8.

Assim, o modelo estrutural permite avaliar os valores dos coeficientes de determinação de Pearson (R²), os quais possibilitam a compreensão da dimensão e direção das diversas ligações entre as variáveis, com o objetivo de validar ou rejeitar o modelo proposto.

De acordo com Chin (1998), o valor dos coeficientes estruturais deve ser superior a 0,2, por forma, a considerar que a relação entre os conceitos é relativamente forte, enquanto que os R², apresentado no centro dos constructos, devem ser superiores a 0,1, de modo a não refletir escassez de informação (Falk e Miller, 1992).

A figura 2, apresenta os valores de R^2 , bem como os coeficientes estruturais da regressão, das variáveis latentes dependentes do estudo: Coesão de equipe ($R^2=0.464$); Sucesso da gestão de projetos para o cliente ($R^2=0,284$); Percepção do funcionário sobre o sucesso ($R^2=0,090$), sendo esta variável abaixo de 0,1 é de concluir que a relação das outras variáveis com esta não é forte.

A última etapa passa por obter a significância das relações estatísticas de cada coeficiente, o que nos leva a ter em atenção os valores *t-student* obtidos pela aplicação da técnica de reamostragem *bootstrapping* com 5000 amostras. Os valores *t-student* dos coeficientes de caminho estandardizados (Std β) associados ao R^2 indicam a probabilidade estatística de confirmação ou rejeição das hipóteses (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010). Os valores *t-student* devem apresentar valores iguais ou superiores a 1,96, uma vez que no presente estudo se emprega um nível de fiabilidade mínimo de 95%, o que corresponde a um nível de significância de $p < 0,05$.

A tabela 16 apresenta o resultado do teste de hipóteses.

Tabela 16: Resultado do teste de hipóteses

Hipóteses	Relações	Std β	t-value	Valores de P	Validação
H1	Liderança Diretiva -> Coesão de equipa	0,447	3,815	0,000	Validada
H2	Liderança de Suporte -> Coesão de equipa	0,304	2,316	0,021	Validada
H3a	Liderança Diretiva -> Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	0,327	2,129	0,033	Validada
H3b	Liderança Diretiva -> Percepção do funcionário sobre o sucesso	0,153	0,909	0,363	Não Validada
H4a	Liderança de Suporte -> Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	-0,128	0,767	0,443	Não Validada
H4b	Liderança de Suporte -> Percepção do funcionário sobre o sucesso	-0,128	0,682	0,495	Não Validada
H5	Coesão de equipa -> Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	0,033	0,215	0,830	Não Validada
H6a	Recompensas financeiras -> Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	-0,411	2,174	0,030	Não Validada
H6b	Recompensas financeiras -> Percepção do funcionário sobre o sucesso	-0,223	0,972	0,331	Não Validada
H7a	Recompensas não financeiras -> Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	0,133	0,563	0,574	Não Validada
H7b	Recompensas não financeiras -> Percepção do funcionário sobre o sucesso	0,374	1,764	0,078	Não Validada
H8	Percepção do funcionário sobre o sucesso -> Sucesso da Gestão de Projetos para o Cliente	0,341	2,399	0,016	Validada

Fonte: Elaboração Própria

Da análise da tabela 16, verificamos que do resultado ao teste das 12 hipóteses a que a pesquisa se propõe são corroboradas as hipóteses H1, H2, H3a e H8 pois apresentam valores de *t-student* iguais ou superiores a 1,96 o que indica que são estatisticamente relevantes, sendo que as restantes hipóteses testadas não foram corroboradas pela presente pesquisa. É ainda identificado o caso da hipótese h6a, que é estatisticamente significativa, mas não foi corroborada porque a hipótese previa um efeito positivo no sucesso e neste caso o efeito é negativo, Std β assume valores negativos.

4.3. Discussão dos resultados

Neste capítulo serão interpretados os resultados através de uma discussão crítica com o objetivo de compreender os fatores que influenciam o sucesso do projeto.

Na análise aos resultados, verifica-se que existe suporte estatístico para que a hipótese H1 seja corroborada pelo estudo ($\beta=0,447$; $p < 0,05$). A validação de H1 vai ao encontro de Oedzes, Van der Vegt, Rink e Walter (2019), uma vez que um líder diretivo numa equipa de gestão de projetos aumenta o foco no desempenho das tarefas. Desta forma, quando o projeto está numa fase crescimento e de definição de funções este tipo de características aumenta a eficácia da equipa e melhora as capacidades coletivas. Neste contexto, Lorinkova, Pearsall e Sims (2012) defende que para projetos de curto prazo ou para situações de emergência, que exijam reflexos estratégicos ágeis, um líder diretivo consegue tomar o controlo da equipa de uma forma mais ordeira, unindo os membros do grupo através de tarefas concisas, movendo-o em bloco para o caminho do sucesso. Muczyk e Reimann (1987) afirmam ainda que a liderança diretiva, quando aplicada a equipas jovens como o caso dos indivíduos inquiridos onde 68,60% têm menos de 40 anos, com pouca experiência e com falta de coesão, é uma ferramenta fundamental para mudança, apresentando metas curtas e realizáveis para que toda a equipa se una perante um objetivo comum.

Na análise da relação entre a liderança de suporte e a coesão de equipa, Westre e Weiss (1991) afirmam que a liderança de suporte, através de uma gestão emocional complexa voltada para os membros de equipas, facilita a relação entre a mesma e aumenta a coesão do grupo. Conforme reportado por Wendt, Euwema e Van Emmerik (2009) este estilo de liderança é centrado nas relações sociais, apresentando como uma das características chave a dissuasão de conflitos, de modo a fomentar um clima de entreajuda que promova a coesão e o alcance do sucesso. Neste sentido, a hipótese H2 foi corroborada ($\beta=0,304$; $p < 0,05$).

A terceira hipótese (H3) foi desdobrada em duas, a hipótese H3a e a hipótese H3b, pelo facto de o sucesso do projeto se ter revelado ser uma variável multidimensional.

A hipótese H3a “A liderança diretiva tem um impacto positivo sobre o sucesso da gestão de projetos para o cliente” à semelhança das anteriores foi também validada ($\beta=0,327$; $p < 0,05$), pelo contrário, a hipótese H3b, “A liderança diretiva tem um impacto positivo sobre a perceção do funcionário sobre o sucesso”, não obteve suporte estatístico ($\beta=0,153$; $p > 0,05$) para que fosse suportada por este trabalho. Na literatura, encontramos opiniões distintas que vão ao

encontro dos resultados obtidos. Segundo Burke et al. (2006), a liderança diretiva reduz os desperdícios de tempo e de energia impulsionados pelas indecisões relativas à tomada de decisão dos colaboradores, pois o líder diretivo clarifica todo o processo de tarefas inerentes a cada elemento da equipa. Contudo, por Paine e Organ (2000) e Cruz, Henningsen e Smith (1999) é retratada uma relação negativa entre a liderança diretiva e uma comunicação aberta, o que se pode traduzir numa barreira para o sucesso do projeto para os colaboradores, pelo que através de uma comunicação autoritária e uma voz unilateral os funcionários não conseguem depreender qual o rumo que o projeto está a seguir. Assim, quando os colaboradores percecionam a visão do cliente, o projeto através de uma liderança diretiva satisfaz o cliente, pois de acordo com Mumford e Hunter (2005) a liderança diretiva fornece instruções precisas e detalhadas facilitando a execução das tarefas por parte dos colaboradores, e isto pode ser visto pelas equipas de projetos do presente estudo como algo que o cliente valoriza.

À semelhança do que aconteceu com a hipótese anterior e socorrendo-nos da mesma justificação, também a hipótese H4 foi desdobrada em duas, na hipótese H4a e na hipótese H4b. Desta forma, os resultados evidenciam que a liderança de suporte não influencia o sucesso da gestão de projetos para o cliente (H4a: $\beta = -0,128$; $p > 0,05$) nem influencia a perceção de sucesso pelo funcionário (H4b: $\beta = -0,128$; $p > 0,05$). Na literatura encontramos opiniões contrárias a esta não validação. Segundo House (1996), uma liderança de suporte apoia fortemente as necessidades e preferências dos elementos da equipa, oferecendo-lhes um bem-estar físico, mental e social e um ambiente de trabalho que estimula o potencial de cada um, evitando os conflitos e motivando todos a dar o máximo de si pelo sucesso do projeto. Wendt, Euwema & Van Emmerik (2009) afirmam ainda que a compreensão por parte do líder, e o estímulo à participação no processo de tomada de decisão, promovendo os debates e a partilha de experiências, envolvendo toda a equipa, fomentando a vontade pelo sucesso do projeto. Todavia, a reduzida dimensão e as características da amostra poderão ter enviesado estes resultados.

Na análise de resultados para o teste da hipótese H5, autores como e Huang (2009) defendem que ao fortalecer os laços sociais entre os colaboradores de equipas de projeto, pode vir a diminuir os conflitos e a divergência de ideias, o que se torna eficaz para melhorar o desempenho do projeto. Chang, Jia, Takeuchi e Cai (2014) também defendem que a equipa de projetos revela uma maior capacidade de trabalho quando motivada pelas ligações pessoais, deste modo, o projeto apresenta uma maior probabilidade de ser bem-sucedido pois é mais provável que a equipa troque opiniões que ajudam à evolução e desenvolvimento. Nesta

dissertação, a hipótese H5 não foi validada ($\beta=0,033$; $p > 0,05$), demonstrando que, para as equipas de gestão de projetos deste estudo, a coesão da equipa não tem efeitos sobre o sucesso da gestão de projetos para o cliente. Este resultado pode estar relacionado pelo momento de recolha de dados, que coincidiu com o momento de pandemia COVID-19 e poderá ter criado turbulência nas equipas de projetos e, desta forma, impedido de se ter corroborado a hipótese H5.

A hipótese H6, foi desdobrada na hipótese H6a e na hipótese H6b. Desta forma, a hipótese H6a visava testar se as recompensas financeiras influenciavam positivamente o sucesso da gestão de projetos para o cliente. Esta hipótese de investigação não foi validada por esta investigação, uma vez que a relação encontrada foi estatisticamente significativa embora tenha sentido negativo ($\beta=-0,411$; $p < 0,05$). A hipótese H6b não foi validada, demonstrando que para as equipas de projeto inquiridas as recompensas financeiras não têm impacto na perceção que o colaborador tem sobre o que o sucesso do projeto. Encontra-se na literatura suporte para os resultados obtidos sobre as recompensas financeiras. Bustamam, Teng e Abdullah (2014) basearam-se numa amostra de 132 entrevistados, para afirmar que as recompensas financeiras são um motivo potenciador da satisfação dos colaboradores, admitindo também, que muitas organizações enfrentam sérios problemas pelas escolhas erradas na forma de motivar cada colaborador. Deepröse (1994) sugere que as recompensas financeiras são frequentemente usadas para evitar a insatisfação dos colaboradores, embora saiba que este método possa não ser eficaz a médio longo prazo, pois com elevadas cargas de trabalho e com o aproximar do termino do projeto os membros das equipas de projetos começam a precisar de algo mais do que só recompensas financeiras. Segundo Akhtar, Aamir, khurshid, Abro e Hussain (2015), recompensas orientadas por níveis ou escalões de remuneração, como forma de incentivar os membros de equipas a trabalhar no caminho do sucesso, são consideradas formas de expor aos colaboradores da área da gestão de projetos que o sucesso é recompensado.

O desdobramento da hipótese H7 resultou na análise aos resultados da hipótese H7a e H7b. No teste de hipótese verifica-se que ambas as hipóteses elementares, H7a ($\beta=0,133$; $p > 0,05$) e H7b ($\beta=0,374$; $p > 0,05$) não são validadas por este estudo. Na literatura, encontra-se suporte e oposição a esta não validação. Segundo Castanias e Helfat (2001) para os gestores de projetos a motivação do capital humano é uma peça fundamental para o sucesso da gestão de projetos, no entanto, as recompensas não financeiras oferecem algumas barreiras, motivar colaboradores qualificados a desenvolver atividades intensivas que exigem sacrifícios por parte de toda a equipa de gestão de projetos é uma tarefa difícil. Este tipo de desafios, de acordo com Coff

(1997) e Gambardella, Giarratana e Panico (2009), é reconhecido pela literatura como um fator diferenciador e capaz de gerar vantagens competitivas, não só para o sucesso dos projetos, mas para as organizações como um todo. Da mesma forma, Khalid, Salim e Loke (2011) afirmam que apenas um balanço correto entre recompensas, motivação e satisfação no trabalho, por parte de todos os colaboradores das equipas é capaz de fazer uma diferença positiva, criando uma dinâmica geradora de sucesso. Chiang e Birtch (2008) defendem ainda que todos os colaboradores dentro de cada equipa de projetos apresentam as suas necessidades individuais, e neste sentido o gestor de projetos deve ter a sensibilidade necessária para selecionar as diversas recompensas que se adequam a cada colaborador por forma a que o encaixe das várias partes seja gerador de sucesso.

Por último, o resultado do teste de hipótese H8 ($\beta=0,341$; $p < 0,05$) corrobora a hipótese. De facto, a perceção do funcionário sobre o sucesso influencia o que reconhece como sucesso da gestão de projeto para o cliente. A propósito, Jha e Iyer (2006) consideram que o conceito de sucesso é algo dinâmico e depende inteiramente de quem o está a medir e como o está a medir. Russo e Silva (2019) apoiam a teoria de que a génese dos projetos é a criação de algo novo ou diferenciado, daí a importância do envolvimento da equipa no projeto, pois esta tem a capacidade de se diferenciar e vir a definir o sucesso do projeto.

5. Conclusão

O último capítulo do presente trabalho é dirigido à exposição das conclusões retiradas da investigação, apresentando como principal objetivo perceber o impacto da liderança na coesão e o impacto da liderança e das recompensas no sucesso do projeto. Ao longo deste capítulo, serão abordados os contributos mais importantes obtidos pela realização deste estudo, deixando alguns conselhos aos gestores de projetos. Por fim, apresentam-se as limitações enfrentadas com o decorrer da investigação e fazem-se sugestões para pesquisas futuras.

5.1. Considerações finais: Principais contributos da investigação

De um modo Geral, a presente pesquisa propôs analisar o efeito da liderança, da coesão de equipa e das recompensas no sucesso da gestão de projetos, e estudar o impacto da liderança na coesão de equipas de trabalho. Inicialmente foi elaborada uma revisão da literatura sobre as quatro variáveis em estudo, para caracterizar os conceitos e averiguar como se relacionam de modo a definir o modelo concetual de investigação e formular as hipóteses a serem testadas.

Duas das variáveis em estudo são multidimensionais: a liderança (liderança diretiva e a liderança de suporte) e o sucesso da gestão de projetos (sucesso da gestão de projetos para o cliente e percepção do funcionário sobre o sucesso), pelo que houve necessidade de redesenhar o modelo e desdobrar as hipóteses de investigação.

Para a avaliação do modelo proposto foi utilizada a modelação de acordo com as equações estruturais, desta forma, é verificada relação de dependência entre os diversos constructos com múltiplas relações. A elaboração da base da análise, foi recolhida através do auxílio da ferramenta *Google Forms*, pelo *Linkedin* e por via de e-mail divulgando o questionário a uma lista de empresas, tendo sido obtida uma base amostral de 102 indivíduos, sendo a predominância da amostra, composta pelo sexo masculino, de idades entre os 31 e 40 anos, trabalhadores na área dos moldes e com funções de serviços de apoio à produção.

Os resultados deste estudo demonstram que tanto a liderança diretiva como a liderança de suporte ao serem bem executadas por parte dos gestores de projetos influenciam positivamente a coesão de equipas de trabalho. Estes resultados vão ao encontro do que é explicado na pesquisa de Eys, Burke, Carron e Dennis (2006), a coesão de uma equipa de trabalho ao ser compreendida pelo gestor de projetos, tanto de uma forma social como mais voltada para as tarefas, tem sempre como objetivo final a união da equipa.

Foi também verificado que as recompensas financeiras têm um impacto negativo no sucesso da gestão de projetos para o cliente. Esta relação vai ao encontro da explicação dada por Deeproose (1994), ao afirmar que os gestores de projetos sabem que embora o dinheiro não seja a melhor motivação de todas, a sua ausência é um forte desmotivador, sendo frequente os gestores de equipas usarem as recompensas financeiras por forma a evitar a insatisfação dos colaboradores, mas com a noção que este método pode não ser o mais eficaz e que a longo prazo pode vir a ter o efeito inverso.

A presente pesquisa verifica ainda que a perceção que os funcionários têm sobre o sucesso do projeto influencia positivamente a perceção que têm sobre o sucesso da gestão de projetos para o cliente. Quando se trata de alcançar o sucesso do projeto pelo alcance das metas estabelecidas inicialmente, que é o ponto de vista do sucesso pelo cliente, pode ser vantajoso um estilo de liderança diretiva que foque a definição das tarefas, controlando as discussões e aumentando o foco no trabalho, o que é defendido por Burke et al. (2006) que atribuem à liderança diretiva uma forte ligação ao tempo e à pressão que coloca nos vários membros da equipa para atingir as metas inicialmente proposta.

Este trabalho evidencia a importância de um gestor de projetos com um estilo de liderança definido, que se saiba moldar à sua equipa de modo a torná-la coesa para que seja alcançada uma relação positiva entre os diversos membros da equipa. Assim, apesar da coesão não ser validada pelo presente estudo como algo que influencie o sucesso só por si, apresenta um elo de ligação ao sucesso através da liderança diretiva.

Assim, à questão de investigação formulada, os resultados do teste de hipóteses respondem que *a Liderança influencia a Coesão de Equipa e o Sucesso dos Projetos, as Recompensas Financeiras influenciam negativamente o sucesso dos projetos, mas a coesão das equipas não influencia o sucesso dos projetos*. Além disso, ficou claro que a perceção de sucesso da gestão de projetos para o cliente depende da perceção do funcionário sobre o sucesso.

A perceção que os funcionários têm sobre o sucesso do projeto vai impactar positivamente a sua visão daquilo que será o sucesso do projeto para o cliente, pois só quando os membros das equipas acreditam de verdade que o projeto vai ter sucesso, é que conseguem imaginar que o cliente vai pensar o mesmo, desta forma a nossa pesquisa vai ao encontro da pesquisa apresentada por Russo e Silva (2019), ao dizerem que um projeto na sua génese é a criação de algo diferente, e que essa criação só faz sentido se for benéfica para todos.

As organizações devem colocar ao dispor do gestor de projetos, de uma forma coerente com o apoio dos departamentos financeiros das empresas, meios e orçamentos para que possam elaborar um sistema de recompensas transparente e diversificado por níveis de competências. De acordo com Khalid, Salim e Loke (2011), o equilíbrio entre as recompensas financeiras, uma liderança sustentável e a motivação que estas proporcionam aos colaboradores de equipas de gestão de projetos é estrategicamente importante para o sucesso da gestão de projetos e é considerado uma vantagem competitiva.

O presente estudo, a nível teórico, contribui para compreender melhor o impacto da liderança diretiva e de suporte, da coesão de equipa e de recompensas no sucesso do projeto pelo ponto de vista das equipas de projetos. A nível prático, contribui para que as empresas repensem a forma de recompensar os colaboradores, apela à formação dos líderes para que estes aprendam estratégias de modo a contribuir para a coesão das equipas de projeto e alerta para a importância que o gestor de projetos enquanto líder tem para que todas as decisões tomadas sejam no caminho do sucesso

5.2.Limitações e sugestões para futuros trabalhos

Como qualquer outra investigação, esta apresenta algumas limitações, como por exemplo a dimensão da amostra, considerada relativamente pequeno. A amostra em análise pode ser também considerada de conveniência não probabilística, o que implica que as conclusões a retirar para a generalidade da população deve ser efetuada com cautela.

Outra limitação muito importante que é o facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal e na mesma fonte, o que pode implicar risco de contaminação pela variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003).

Como sugestões para investigações futuras, torna-se relevante realizar um novo estudo com recurso a uma amostra para um número de inquiridos maior. Refere-se também que para uma pesquisa futura, sugere-se que este estudo seja realizado a mais sectores de atividade e em diversos países. Também como sugestão futura, sugere-se incluir outros fatores críticos de sucesso na mediação das variáveis como a comunicação interna ou a inteligência emocional do gestor de projetos, de modo a verificar se as mesmas conseguem mediar e influenciar o sucesso da gestão de projetos.

Para outras futuras investigações, sugere-se aprofundar a definição de projeto, segmentando-o por projetos simples e de elevada complexidade de modo a verificar se existe divergência entre os dados obtidos, pois a complexidade do projeto pode vir a revelar-se um fator a ter em conta. Para além disso, a distinção entre empresas publicas e privadas aquando da definição da amostra parece revelar-se um estudo interessante pois são realidades de trabalho completamente distintas.

Como mais-valia para o tecido empresarial, sugere-se a realização de estudos de caso e projetos piloto nas empresas com os conceitos avaliados ao longo deste trabalho, por forma a juntar a estes resultados testes reais que vão enaltecer as dificuldades que as equipas de projetos atravessam, disponibilizando assim mais informações relevantes às organizações.

Referências Bibliográficas

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.

Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total rewards and retention: Case study of higher education institutions in Pakistan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210(2015), 251-259.

Angus, G. Y., Flett, P. D., & Bowers, J. A. (2005). Developing a value-centred proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, 23(6), 428-436.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.

Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1974). Determinants of project success. Boston College, National Aeronautics and Space Administration, Boston.

Bartol, K., & Locke, E. (2000). Incentives and motivation in Compensation in Organization. S. Rynes and B. Gerhart.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah.

Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of social psychology*, 152(1), 17-42.

Berssaneti, F. T., Carvalho, M. M. D., & Muscat, A. R. N. (2012). Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação. *Production*, 22(3), 404-435.

Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, 50(3), 439-458.

Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan management review*, 25(4), 17-27.

British Standard in Project Management 6079, ISBN 0 580 25594 8.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.

Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144(1), 392-402.

Caniëls, M. C., Chiocchio, F., & van Loon, N. P. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, 37(1), 1-13.

Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661-678.

Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 665-680.

Chen, H. L., & Lin, Y. L. (2018). Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. *International Journal of Project Management*, 36(5), 716-729.

Chen, X. P., Lam, S. S., Naumann, S. E., & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1(2), 273-300.

Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: A case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 491-503.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295–336.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.

Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of management review*, 22(2), 374-402.

Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project success—a survey. *Journal of Construction Research*, 5(02), 211-231.

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.

Cruz, M. A., Henningsen, D. D., & Smith, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, perceptions of the leader.

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.

De Wit, A. (1986). “Measuring project success: An illusion.” Proc., 18th Annual Seminar/Symposium, Project Management Institute, Montreal, Canada, 13–21.

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.

Deeprouse, D. (1994). *How to Recognize & Reward Employees*. (p. 11) New York. NY: AMACOM, American Management Association.

Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5), 789-808.

Eys, M. A., Burke, S. M., Carron, A. V., & Dennis, P. W. (2006). The sport team as an effective group. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance* (5ª Ed, 157-173). New York: McGraw-Hill.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: University of Akron Press.

Feldman, L. P. (1996). The role of salary and incentives in the new product function. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 216-228.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39–50.

Fortin, Marie-Fabienne, Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management*, 24(1), 53-65.

Gambardella, A., Giarratana, M. S., & Panico, C. (2009). How and when should companies retain their human capital? Contracts, incentives and human resource implications. *Industrial and Corporate Change*, 19(1), 1-24.

Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic Management Journal*, 36(1), 37-52.

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares. Regression and Structural Equation Models-Statistical Publishin Associates* (1st ed.). *Asheboro: Statistical Associates Publishing*.

Gonçalves, D. (2009). PJMG quality Modelo de actividades da gestão de projectos de desenvolvimento de software no âmbito da qualidade. (Tese de Doutoramento), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

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

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis – A Global Perspective*. 7ª Edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

Hall, H. (2001). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of information science*, 27(3), 139-146.

Hanna, V., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2000). Realigning organisational variables to support workplace behaviour. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(12), 1380-1391.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.

Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology*, 50(4), 489-505.

House, W. C. (1966). Effects of group cohesiveness on organization performance. *Personnel Journal*, 45(1), 28-33.

Huang, C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29, 786–797.

Hwang, B., & Lim, E. J. (2013). Critical success factors for key project players and objectives: case study of singapore. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 204-215.

International Project Management Association. (2016). *Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes – Version 1.0*.

Jaeger, R. G., & Halliday, T. R. (1998). On confirmatory versus exploratory research. *Herpetologica*, S64-S66.

Jha, K.N., Iyer, K.C. (2006). Critical determinants of project coordination. *Int. J.Proj. Manag.* 24, 314–322.

Jordão, R. V. D., Pelegrini, F. G., Jordão, A. C. T., & Jeunon, E. E. (2015). Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. *Gestão & Produção*, 22(2), 280-294.

Kauark, F. D. S., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). Metodologia da pesquisa: um guia prático.

Khalid, K., Salim, H. M., & Loke, S. P. (2011). The impact of rewards and motivation on job satisfaction in water utility industry. In *International Conference on Financial Management and Economics* (Vol. 11, No. 2, pp. 35-41).

Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management journal*, 44(3), 557-569.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.

Lai, C. (2009). Motivating employees through incentive programs.

Lai, C. Y., Hsu, J. S. C., & Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*, 36(3), 566-582.

Laureani, A., & Antony, J. (2018). Leadership—a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 502-523.

Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 122-142.

Lawler, E. E., & Cohen, S. G. (1992). Designing pay systems for teams. *American Compensation Association Journal*, 1(1), 6-19.

Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long range planning*, 17(1), 23-32.

Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), 243-248.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., Sims, H. P. (2012). Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams. *The Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.

Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.

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

Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7ª ed.)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International journal of project management*, 23(3), 181-192.

Muczyk, J. P., & Reimann, B. C. (1987). The case for directive leadership. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 301-311.

Muller, R., Turner, J.R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309. Doi: 10.1016/j.emj.2007.06.003.

Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. *Research in multi-level issues*, 4(05), 9-73.

Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81-87.

Oedzes, J. J., Van der Vegt, G. S., Rink, F. A., & Walter, F. (2019). On the origins of informal hierarchy: The interactive role of formal leadership and task complexity. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 311-324.

Okoronkwo, I. (2017). *Team Performance and Project Success*.

Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human resource management review*, 10(1), 45-59.

Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.

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

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, Jeong-Yeon, & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition*. Project Management Institute. Newton Square.

Qureshi, T. M., Warraich, A. S., & Hijazi, S. T. (2009). Significance of project management performance assessment (PMPA) model. *International Journal of Project Management*, 27(4), 378-388.

Rauniar, R., & Rawski, G. (2012). Organizational structuring and project team structuring in integrated product development project. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 939-952.

Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73.

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57(2), 81-93.

Rockart, J. F. (1982). “The changing role of the information systems executive: A critical success factors perspective.” *Sloan Manage. Rev.*, 24(1), 3–13.

Russo, R. F. S. M., & 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).

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior*. New York: Wiley.

Thamhain, H. J. (2004). Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of project management*, 22(7), 533-544.

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.

Turner, J.R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management* (3^a ed.). New York: McGraw Hill.

Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.

Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.

Westre, K. R., & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5(1), 41-54.

Wickramasinghe, V., & Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *Vine*, 42(2), 214-236.

Williams, T. (2002). *Modelling Complex Projects*. [sl] Wiley.

Yang, T., & Chen, C. W. (2009). An incentive pay system for project management based on responsibility assignment matrix and fuzzy linguistic variables. *Expert Systems with Applications*, 36(10), 12585-12591.

Apêndice

Apêndice I – Questionário

Questionário Colaboradores Internos

Este questionário tem como objetivo analisar, na perspectiva dos Colaboradores internos, o sucesso da gestão de projetos, bem como identificar algumas das suas causas. **Assim, pretendemos obter o contributo de todos quantos trabalham em equipas em contexto de projeto.**

Solicitamos que assinale com uma **cruz(x)** ou um **círculo(O)** a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas. Note que não existem respostas certas ou erradas e a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. Os dados serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados numa dissertação de mestrado em Finanças Empresariais de forma agregada.

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

1. A empresa onde trabalha ou trabalhou nos últimos 12 meses organiza-se para responder a projetos de clientes?

Sim; Não

2. Fez ou faz parte de alguma equipa de projeto?

Sim; Não

Se a resposta à questão anterior for não, agradecemos a sua predisposição para responder ao questionário, mas não faz parte da população em estudo. Se respondeu sim, continue a responder com base na sua experiência de trabalho.

3. Qual é o setor de atividade da empresa que integra ou integrou nos últimos 12 meses equipa(s) de projeto(s)?

- Moldes
- Cerâmica
- Desenvolvimento de software
- Construção civil
- Obras públicas
- Plásticos
- Arquitetura
- Têxtil/confeções
- Outro. Qual? _____

4. Assinale o modelo de referência adotado na área de gestão de projetos:

- PMBoK (PMI)
- CMM ou CMMI-DEV (SEI)
- ICB (IPMA)
- APM Body of Knowledge (APM)
- Outro: _____

5. A empresa onde trabalho emprega quantos trabalhadores: até 10; até 50; até 250; mais de 250.

6. Em média quantos projetos estão em execução na sua empresa: 1 a 3; 4 a 6; 7 a 9; mais de 9.

7. Em média qual a duração (em meses) dos projetos executados pela empresa 1 a 4; 5 a 8; 9 a 12; mais de 12.

8. Qual ou quais as categorias de projetos que são realizadas pela sua empresa?

- Mudança organizacional
- Entrada em novos mercados
- Desenvolvimento de novos produtos
- Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação
- Pesquisa e desenvolvimento
- Mudanças na operação/produção
- Engenharia e construção
- Outras: _____

Questionário Colaboradores Internos

Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo por base a empresa ou equipa para a qual trabalha ou trabalhou nos últimos 12 meses					
QUESTÃO	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Na empresa onde trabalho as pessoas são amigas.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na empresa onde trabalho as pessoas confiam umas nas outras.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
As pessoas da empresa onde trabalho tratam-se com respeito.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A equipa na empresa onde trabalho é unida.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A empresa onde trabalho é um exemplo de entreajuda.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A gerência procura resolver os conflitos na empresa onde trabalho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A gerência incentiva os funcionários a falar sobre os seus problemas pessoais.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A gerência desenvolve relações pessoais próximas com os funcionários.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A gerência demonstra preocupação pelos funcionários.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A gerência preocupa-se com os sentimentos dos funcionários.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na empresa onde trabalho, as instruções são dadas de forma clara.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Acredito que as instruções de trabalho que recebo são as melhores.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Confio nas pessoas que me dão instruções de trabalho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Tenho uma relação de amizade com a(s) pessoa(s) que me dão instruções de trabalho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com meu salário-base.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com meu último aumento salarial.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Os aumentos são muito poucos e distantes entre si.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a forma como meus aumentos são determinados.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Os aumentos salariais são tratados de maneira justa.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A remuneração adicional ao salário base aumentou a minha satisfação no trabalho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Nesta empresa, quem se dedica é reconhecido financeiramente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A empresa onde trabalho reconhece a minha dedicação.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Recebo <i>feedback</i> e reconhecimentos contínuos pelo meu trabalho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A empresa onde trabalho faz elogios formais sobre o meu trabalho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Sei qual é o tipo de comportamento que me leva a ser reconhecido(a).	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Entendo a forma como a empresa onde trabalho me fornece <i>feedback</i> .	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
O <i>feedback</i> recebido é altamente relevante para o meu empenho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
O <i>feedback</i> recebido vai de encontro com o que realmente alcancei.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na empresa onde trabalho o reconhecimento é concedido de forma justa e consistente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Tendo em consideração o último projeto em que participou, indique o seu grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações:	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Reconheço que o projeto foi útil para o cliente final.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Reconheço que o projeto desenvolvido está em condições de ser usado.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Os projetos que participo beneficiam os clientes.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Acredito que o projeto foi aceite sem reservas pelo cliente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Acredito que o projeto terá um impacto positivo sobre quem o utiliza.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
O resultado do projeto representa uma melhoria definitiva na atividade do cliente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Entre as alternativas, o projeto desenvolvido representa a melhor escolha para satisfazer as necessidades do cliente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na minha opinião o projeto levou a tomadas de decisão mais eficientes para o cliente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Fico satisfeito com o processo pelo qual o projeto foi desenvolvido.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na minha perceção o projeto cumpriu o cronograma original.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na minha perceção o projeto cumpriu o orçamento original.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na minha perceção o projeto entregou os requisitos do produto/serviço conforme previsto inicialmente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na minha perceção o projeto atendeu às solicitações do cliente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Sobre a o seu percurso na empresa onde trabalha ou trabalhou em projetos, responda às seguintes questões:

Género: Masculino Feminino

Idade: menos de 30 anos entre 31 e 40 anos entre 41 e 50 anos entre 51 e 60 anos mais de 60 anos

Há quanto **tempo** trabalha ou trabalhou na empresa?

menos de 1 ano entre 1 e 3 anos entre 4 e 10 anos entre 11 e 20 anos mais de 20 anos

Questionário Colaboradores Internos

Quais as suas habilitações académicas? Ensino básico; Ensino secundário; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento;

Tipo de funções que habitualmente desempenha ou desempenhou na empresa:

- Gerência / Administração
- Quadro Superior / Diretor
- Chefia intermédia
- Serviços de Apoio à produção
- Serviços Gerais (Serviços Administrativos, Contabilidade, Marketing, Recursos Humanos, ...)
- Produção
- Outras funções

Qual o nível salarial médio mensal que auferi ou auferia na empresa:

- Menos de 600€; Entre 601€ e 800€; Entre 801€ e 1000€; Entre 1001€ e 1200€; Mais de 1201€;