



# **O impacto do empoderamento na partilha de conhecimento e na colaboração e a influência destes no sucesso da gestão de projetos**

Dissertação

Mestrado em Finanças Empresariais

Fabrice Gabriel Santos Da Silva

Leiria, março de 2022



# **O impacto do empoderamento na partilha de conhecimento e na colaboração e a influência destes no sucesso da gestão de projetos**

Dissertação

Mestrado em Finanças Empresariais

Fabrice Gabriel Santos Da Silva

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, março de 2022

## **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Finanças Empresariais, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# 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.

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.

A todos aqueles que 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.

# Resumo

Com o intuito de atingir o sucesso do projeto, a gestão de projetos exige dos líderes, além das suas competências técnicas, competências para liderar pessoas. Num ambiente de trabalho as relações interpessoais da equipa influenciam o modo como o trabalho é realizado e as decisões que são tomadas. Assim, o empoderamento dos colaboradores é importante para um melhoramento da colaboração entre os membros da equipa e para a sua coesão, refletindo-se na partilha de conhecimento e aumentando a possibilidade de sucesso do projeto. Neste contexto, esta investigação tem como objetivo estudar o impacto do empoderamento na partilha de conhecimento e na colaboração e a influência destes no sucesso da gestão de projetos. Para isso, através da revisão de literatura revista, foi construído um modelo de investigação que visa analisar os efeitos diretos do empoderamento, avaliado através da autonomia e da responsabilidade, na colaboração entre os membros da equipa, na da partilha de conhecimento e no sucesso do projeto, bem como estudar os efeitos diretos da partilha de conhecimento e da colaboração nesse sucesso. Assim, através de uma amostra de 107 gestores de projetos portugueses, foram recolhidos dados através de um questionário e, posteriormente, analisados, numa primeira fase, com o software de análise estatística SPSS 25.0 e, numa segunda fase, com o software SMART PLS 3. Dos resultados conclui-se que o empoderamento tem um efeito positivo na colaboração e na partilha de conhecimento entre elementos da mesma equipa e de outras equipas de projeto e influencia positivamente o sucesso do projeto. Verificou-se, ainda, que a autonomia atribuída aos elementos de uma equipa de projeto promove a partilha de conhecimento e o sucesso do projeto e a responsabilidade desses colaboradores se manifesta positivamente na colaboração entre eles e na partilha de conhecimento. Estes resultados contribuem para o melhorar o conhecimento teórico sobre gestão de projetos e para melhorarem a prática da gestão das equipas de projeto, orientando os gestores de projeto a delegarem autonomia e responsabilidade nos elementos da equipa de projeto, na busca do sucesso do projeto.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos, sucesso do projeto, partilha de conhecimento, colaboração, empoderamento.

# Abstract

In order to achieve project success, project management requires from leaders, in addition to their technical skills, the adaptability and competence to deal with people. In a work environment, the team's interpersonal relationships influence the way work is done and decisions are separated. In this sense, the use of knowledge sharing is important to improve collaboration among team members and cohesion among them, and thus increase the possibility of project success.

This investigation aims to study the effects of knowledge sharing and empowerment in project management. For this, a research model was built through the literature that analysed the effects of knowledge sharing and empowerment, on collaboration between team members, autonomy, and project success.

Thus, through a sample of 107 Portuguese project managers, the data collected were analysed in a first phase, with the statistical analysis software SPSS 25.0 and, in a second phase, with the SMART PLS 3 software. that the sharing of knowledge and empowerment between the project manager for his team, and the sharing between members of the same team and other project teams, influence the project management and without success. Furthermore, knowledge sharing between the project manager and team members has a positive effect on project success.

Thus, associations must pay attention to the importance of knowledge sharing, the empowerment between managers and team members.

**Keywords:** Project management, project success, knowledge sharing, empowerment.

# 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
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Contextualização.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Estrutura de dissertação.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Projeto.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1. Sucesso do projeto .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2. Sucesso financeiro do projeto .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Fatores críticos de sucesso de projeto .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1. Fatores influenciadores do sucesso dos projetos.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Empoderamento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2.1 Autonomia .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2.2 Team Accountability .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3. Colaboração entre membros da equipa (TMX- Team member Exchange)</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4. Gestão de conhecimento.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. Dedução das hipóteses de investigação e desenho do modelo concetual.....</b>	<b>28</b>
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Caracterização do estudo.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Definição da amostra.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3. Instrumentos e procedimentos para recolha de dados.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.1. Operacionalização das variáveis e escalas de medida .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4. Caraterização sociodemográfica da amostra .....</b>	<b>37</b>
<b>3.5. Análise descritiva dos indicadores de medida das variáveis .....</b>	<b>38</b>
<b>3.6. Processamento da informação e as técnicas estatísticas.....</b>	<b>40</b>
<b>3.7. Conclusão .....</b>	<b>40</b>

<b>4. Apresentação dos Resultados .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Análise à multicolineariedade .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Estudo da consistência e validade do modelo de medidas .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3. Resultados da estimação do modelo estrutural .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4. Discussão de Resultados.....</b>	<b>47</b>
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1. Considerações finais: Principais contributos da investigação.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2. Limitações e sugestões para futuros trabalhos .....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografia ou Referências Bibliográficas .....</b>	<b>56</b>

# Lista de Figuras

Figura .1 - Modelo de investigação proposto. ....	32
Figura. 2 - Modelo estrutural - coeficientes estruturais e os valores de R2. ....	48

# Lista de tabelas

Tabela 1 - Fatores primários e secundários do sucesso do projeto .....	17
Tabela 2 - Medidas utilizadas nas variáveis do estudo.....	37
Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica da amostra.....	38
Tabela 4 - Setor de atividade da amostra.....	39
Tabela 5 - Número de membro na equipa de projeto.....	39
Tabela 6 - Número de membro na equipa de projeto.....	40
Tabela 7 - Análise descritiva das variáveis latentes.....	40
Tabela 8 - Ficha técnica do trabalho empírico.....	42
Tabela 9 - Valores de VIF do modelo ajustado ) .....	43
Tabela 10 - Valores da Variância Média Extraída(AVE).....	44
Tabela 11 - Valores da Fiabilidade Composta.....	45
Tabela 12 - Valores do coeficiente alfa de Cronbach.....	45
Tabela 13 - Validade Discriminante.....	46
Tabela 14 - Resultado do teste de hipóteses.....	48

## Lista de siglas e acrónimos

AVE	Variância Média Extraída
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
MFE	Mestrado em Finanças Empresariais
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge Guide</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
TMX	<i>Team member Exchange</i>



# 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 do empoderamento na partilha de conhecimento e na colaboração e a influência destes no sucesso da gestão de projetos.

## 1.1. Contextualização

Nos últimos anos o interesse na gestão de projetos cresceu consideravelmente, com académicos e profissionais a demonstrar grande interesse nesta matéria. Mais do que uma novidade passageira, a gestão de projetos oferece às organizações, os meios para serem eficientes, eficazes e competitivas num ambiente inconstante, complexo e imprevisível. O aumento do interesse nesta matéria, levou à fundação de organizações profissionais, como o *Project Management Institute* (PMI) e a *International Project Management Association* (IPMA).

Os académicos com a sua atividade científica e os gestores de projeto com o seu trabalho, demonstraram, que os resultados dos projetos continuam a dececionar as partes interessadas (Wateridge, 1995). Atualmente, como no passado, os gestores de projeto experientes estão familiarizados com casos de projetos considerados falhados. Pode dizer-se que, do ponto de vista profissional, é importante perceber o sucesso e o fracasso dos projetos. Os gestores de projetos continuam a ser avaliados, na sua prática, de acordo com os resultados dos projetos que gerem, e a sua carreira e o sucesso das suas organizações dependem do desempenho nesses projetos.

Os projetos são utilizados como meio de organização de atividades, visando o alcance dos objetivos desejados. Existe uma relação direta entre projetos, programas e a estratégia organizacional. Os projetos, como principal forma de criar e lidar com a mudança (Cleland e Gareis, 2006), são utilizados para implementar estratégias. Meskendahl (2010) refere-se aos

projetos como o bloco de construção central usado na implementação de estratégias, portanto o sucesso do negócio é determinado pelo sucesso dos projetos. De acordo com o PMI (2013), alinhar projetos aos objetivos estratégicos traz valor para uma organização. A implementação de projetos bem-sucedidos gera efeitos positivos na organização, influenciando não apenas o desenvolvimento de curto e médio prazo, mas também de longo prazo.

Os projetos são frequentes na sociedade contemporânea. Independentemente dos aspetos económicos, a sociedade está rodeada de projetos. Os projetos são utilizados por todas as organizações como forma de organizar a sua atividade de uma forma orientada para os objetivos. (Marnewick, Erasmus e Nazeer, 2017; Borgstein Lamberts e Hensen, 2018; Liu, 2015; Năstase, Țăpurică e Tache, 2010; Nistor e Mureșan, 2012). A nível internacional, existem preocupações para estimar os custos de projetos falhados. Infelizmente, são gastos anualmente milhões de dólares em projetos que têm elevadas taxas de insucesso (Serrador e Turner 2015).

Neste contexto, o tema do sucesso dos projetos atrai grande interesse tanto de profissionais como de investigadores. Aumentar as hipóteses de sucesso dos projetos e reduzir as perdas causadas pelos fracassos dos projetos, representam um alvo para cada organização. Embora o sucesso dos projetos seja frequentemente estudado, este tópico de investigação ainda tem uma grande atratividade e importância, causada pela complexidade do assunto. É hoje universalmente aceite que o sucesso dos projetos já não é determinado pelo "triângulo ferro"<sup>1</sup>, que a sua complexidade é influenciada pelas diferentes perceções e que as principais partes interessadas têm sobre o sucesso dos projetos. Como Shenha, Dvir, Levy e Maltz, (2001) afirmaram, o sucesso significa diferentes coisas para pessoas diferentes.

Ressalvando, que mesmo com definições abrangentes para os critérios do sucesso do projeto, alguns critérios do projeto permanecem subjetivos por natureza, por exemplo, a usabilidade do produto ou a aceitação de novos processos. Os métodos e técnicas que objetivam quantificar as medidas subjetivas reduzem a subjetividade. No entanto, quando critérios subjetivos são misturados com critérios objetivos, que determinam coletivamente se um

---

<sup>1</sup> O "triângulo de ferro" é uma representação do relacionamento entre as principais variáveis de um projeto: **recursos, tempo e âmbito**. Existe ainda um quarto elemento, ou quarta dimensão, que alguns autores acrescentam: a **qualidade**. Esta seria resultante das decisões tomadas em relação às demais variáveis.

projeto é considerado um sucesso, é improvável que projetos com diversos grupos de partes interessadas atinjam acordos unânimes (Ika, 2009).

Turner (2007) define fatores de sucesso do projeto, como elementos de um projeto que, quando influenciados, aumentam a probabilidade de sucesso, essas são as variáveis independentes que tornam o sucesso mais provável.

A execução de projetos implica a entrega ou melhoria de produtos ou serviços que contribuem para a concretização dos objetivos estratégicos de uma organização. Por conseguinte, alcançar o sucesso do projeto é da maior importância e justifica, frequentemente, um enorme investimento organizacional.

Uma vez que o sucesso de um projeto depende de muitos fatores, pode ser avaliado utilizando diferentes formas, não existe um único método de medição (Thomas e Fernández, 2008). De facto, este tópico tem criado uma grande discussão desde os anos 70 devido às suas várias dimensões e interpretações (Ika, 2009).

A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, capacidades, ferramentas e técnicas, para responder aos requisitos do projeto que é realizado através da aplicação adequada e da integração de diferentes gerências de projetos *Project Management Institute* (PMI, 2017). Da mesma forma, Turner e Magsood (2013) dizem que executar projetos com eficácia e eficiência inclui processos relacionados ao controlo de projetos, como o processo de revisão do progresso do projeto para satisfazer os requisitos do plano de gestão do projeto e alcançar a satisfação das partes interessadas.

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

*Quais os fatores de gestão que determinam o sucesso de projetos?*

Neste âmbito, com a finalidade de responder à questão de investigação e desenvolver a temática da gestão de projetos, este trabalho tem como objetivos (1) estudar a influência do empoderamento dos elementos da equipa de projetos na partilha de conhecimento e na

colaboração entre eles e (2) avaliar a influência do empoderamento dos elementos da equipa de projetos, da partilha de conhecimento e da colaboração entre membros da equipa no sucesso de projetos.

As motivações para a elaboração do estudo deste tema, deriva do gosto pela gestão de projetos, e principalmente por ser um tema que é crucial para um bom funcionamento de uma organização, evidenciando a literatura sobre o tema lacunas e falta de consenso sobre os determinantes de sucesso de projetos.

Para a concretização dos objetivos de investigação será realizado um estudo empírico que se assume como dedutivo, quantitativo, transversal, conclusivo e causal. Assim, serão recolhidos dados de fonte primária, sendo a amostra de conveniência não probabilística, constituída por elementos de equipas de projetos. Os dados serão tratados, em primeira instância, com o software de análise estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25.0 e, em uma segunda fase, com o software Smart PLS 3.2.8.

## **1.2 Estrutura da dissertação**

Este ponto tem por objetivo dar a conhecer a estrutura organizativa da presente dissertação, composta por 5 capítulos, a seguir descritos.

Capítulo 1: O primeiro capítulo é composto pela introdução, onde é feita uma sucinta 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 os objetivos de investigação, bem como a estrutura da dissertação.

Capítulo 2: Este capítulo é destinado à revisão da literatura, aqui são mencionados os principais conceitos sobre a gestão de projetos e as variáveis identificadas que determinam o seu sucesso. Foi dado destaque às variáveis empoderamento, partilha de conhecimento, colaboração entre membros da equipa.

Capítulo 3: O 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 aplicação das técnicas estatísticas usadas para testar as hipóteses de investigação.

Capítulo 5: Por último, serão apresentadas as conclusões principais do estudo realizado e os seus contributos para a teoria 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

Será importante iniciarmos este capítulo com a compreensão da noção de projeto, uma área em desenvolvimento na gestão, focando a atenção no sucesso de projetos e nos fatores determinantes desse sucesso, sendo o assunto principal neste trabalho de investigação.

### 2.1. Projeto

Num passado não muito distante, os projetos eram ocasionais e muitas vezes repelidos e combatidos nas organizações, por perturbar as rotinas existentes, destinadas à produção em serie, ou prestação de serviços continuados.

Assim, a ideia de projeto não é uma noção recente, existiu sempre a necessidade de gerir um projeto, combinar os recursos necessários para alcançar os objetivos. Há muito tempo que se têm realizado projetos, porém, nos últimos anos a área da gestão de projetos tem evoluído e alcançado novos patamares de sofisticação e popularidade (Kelling, 2002).

É preciso perceber o que leva uma empresa a realizar um projeto. Segundo Franco (2001), é devido à mudança na tecnologia ou no ambiente físico da organização (mudanças técnicas) e mudanças na própria cultura da organização que vão desde a mudança das pessoas, valores e conhecimento até aos processos e estrutura da organização (mudanças culturais), onde o resultado pode levar a mudança para uma nova fabrica, introdução de uma nova tecnologia, a implementação de um novo sistema informático, entre outros.

Por forma a alcançar os seus objetivos, as equipas de projeto são compostas geralmente por membros de diversas funções corporativas, que procuram integrar diferentes conhecimentos. Segundo Prabhakar (2009) é necessária uma compreensão clara da dimensão humana na gestão de projetos e no seu uso efetivo para inspirar as partes interessadas no projeto a trabalharem juntas.

Sendo um dos conceitos de gestão mais aplicados em empresas em todo o mundo, a gestão de projetos é fundamental para a maior parte das organizações virem a obter sucesso na dinâmica

do mundo atual. A liderança e a capacidade de colaboração e de trabalho em equipa estão entre algumas competências dos gestores de projeto que impulsionam a gestão de projetos, (Obradovic, Jovanovicb, Petrovica, Mihica e Mitrovica, 2012),

Segundo Kerzner (2006), para entender a gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o que é um projeto. Segundo o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge Guide*), um projeto é um empreendimento temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que um projeto tem um início e fim definitivos. O fim é alcançado quando os objetivos do projeto forem alcançados ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser cumpridos, ou quando a necessidade do projeto já não existir. Um projeto também pode ser encerrado se o cliente quiser encerrar o projeto. Temporário não significa necessariamente que a duração do projeto seja curta. Refere-se ao envolvimento do projeto e à sua longevidade.

A característica temporária não se aplica normalmente ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto, uma vez que a maioria dos projetos são realizados para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto para construir um monumento nacional criará um resultado que se espera que dure séculos. Os projetos podem também ter impactos sociais, económicos e ambientais que sobrevivem muito aos próprios projetos.

Existem várias definições para a palavra projeto, isto é, existem várias definições aceitáveis e ao mesmo tempo análogas para o conceito de projeto. A definição de projeto, segundo o *Project Management Institute* (PMI), é um empreendimento temporário levado a efeito com o objetivo de produzir um produto, serviço único ou resultado exclusivo (PMI, 2017). Os projetos possuem datas para início e/ou para término e necessitam de recursos como ferramentas e pessoas para a sua concretização.

Segundo o PMBOK, um projeto pode criar:

1. Um produto que pode ser um componente de outro item, uma melhoria de um item, ou um item final em si mesmo;
2. Um serviço ou uma capacidade de realizar um serviço (por exemplo, uma função empresarial que suporta a produção ou distribuição);

3. Uma melhoria das linhas de produtos ou de serviço existentes (por exemplo, um projeto *Six Sigma* empreendido para reduzir os defeitos/desperdícios); ou
4. Um resultado, como um resultado ou documento (por exemplo, um projeto de investigação que desenvolve conhecimentos que podem ser usados para determinar se existe uma tendência ou um novo processo que beneficiará a sociedade).

### **2.1.1. Sucesso do projeto**

O sucesso do projeto depende da perceção e da perspetiva de alguém. Leva-nos a concluir que provavelmente não existe um "sucesso absoluto" na gestão de projetos, existe apenas o "sucesso percebido de um projeto". A forma como avaliamos o sucesso provavelmente muda com o tempo (Baker, Murphy e Fisher, 1974). Dificilmente se pode dizer que todas as partes interessadas em qualquer projeto têm o mesmo ponto de vista sobre esse assunto (Lim e Mohamed, 1999). O sucesso e o fracasso do projeto não são necessariamente noções opostas ou contraditórias (Fincham 2002), depende da perspetiva.

A definição de sucesso do projeto está relacionada com o conceito de lucratividade e de vantagem competitiva. Vários estudos têm sido feitos nesta área, devido à importância de descobrir o que é o sucesso e como ele é medido. O sucesso de projetos é um tópico de grande interesse na literatura de gestão de projetos, uma vez que o número de projetos reprovados é extremamente alto, mais de um terço dos projetos não atingem os seus objetivos (PMI, 2013).

As ações da gestão de projetos ocorrem em vários ambientes com diversas particularidades, compostas por estruturas, valores e sistemas sociais complexos (Engwall, 2003) e, como tal, compreender e obter informações sobre o meio envolvente é fundamental para identificar oportunidades promissoras para o sucesso do projeto (Howell e Sheab, 2001).

Sucesso significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Um arquiteto pode considerar o sucesso em termos de aparência estética, um engenheiro em termos de competência técnica, um contabilista em termos de gastos abaixo do orçamento, um gestor de recursos humanos em termos de satisfação do funcionário (Freeman e Beale, 1992).

Podemos dizer que não há consenso sobre o que constitui o "sucesso do projeto" ou "falha do projeto". Pinto e Slevin (1987) sugeriram que poucos conceitos na gestão de projetos têm sido abordados na literatura de forma regular sem que os pesquisadores sejam capazes de chegar a um consenso sobre as suas definições.

Vários autores simplesmente presumem que todos sabem o que significa "sucesso do projeto" e "falha do projeto". A única coisa certa na gestão de projetos é que o sucesso é ambíguo, conceito inclusivo e multidimensional cuja definição está vinculada a um contexto específico. (Belout, 1998).

O sucesso do projeto há muito é considerado a capacidade de se enquadrar nas restrições de tempo, custo e qualidade. O “triângulo tempo / custo / qualidade” ou “triângulo de ferro” ou “triângulo dourado”, que alguns profissionais chamam de “Santíssima Trindade” ou “triângulo da virtude” bastou como definição de sucesso do projeto (Atkinson, 1999; Hazebroucq e Badot, 1996, p. 35; Westerveld, 2003).

Com o desenvolvimento do conhecimento na área da gestão de projetos, o “triângulo ferro foi considerado insuficiente para definir o sucesso do projeto. O sucesso do projeto foi reconhecido como um conceito complexo e multidimensional que engloba muitos atributos (Mir e Pinnington, 2014). Os projetos são únicos, razão pela qual os critérios de sucesso do projeto diferem de um projeto para outro (Müller e Turner, 2007). Para aumentar ainda mais a complexidade, nas últimas décadas o conceito de sucesso de projetos é abordado em relação à percepção dos *stakeholders* sendo aceite que o sucesso significa coisas diferentes para pessoas diferentes (Davis, 2014).

Da mesma forma Khan Turner e Magsood (2013) desenvolveram um modelo de fatores de sucesso organizado em cinco dimensões. Este modelo contém os três critérios do "triângulo ferro" (tempo, custo e âmbito) na dimensão número um (eficiência do projeto) e mais quatro dimensões de sucesso do projeto:

1. Eficiência do Projeto
2. Benefícios organizacionais,

3. Impacto do projeto,
4. Satisfação do(s) *Stakeholder(s)*,
5. Potencial futuro.

Os projetos diferem em tamanho, exclusividade e complexidade, portanto, os critérios para medir o sucesso variam de projeto para projeto (Müller e Turner, 2007), tornando improvável que um conjunto universal de critérios de sucesso do projeto seja acordado (Westerveld, 2003). Os indivíduos e as partes interessadas muitas vezes interpretam o sucesso do projeto de maneiras diferentes (Cleland e Ireland, 2006; Lim e Mohamed, 1999). Além disso, os pontos de vista sobre o desempenho também variam entre os setores (Chan e Chan, 2004; Muller e Jugdev's, 2012).

Por sua vez, Engwall (2003) diferencia o tipo de fatores no projeto, dividindo em fatores internos e fatores externos. Os fatores internos são as condições disponíveis dentro do projeto, amplamente sob o controlo da equipa de projeto, como: planos, processos, políticas e procedimentos, e bases de conhecimento organizacional, que influenciam, restringem e direcionam os resultados do projeto (Wideman, 2001). Da mesma forma, a infraestrutura física, por exemplo, instalações de projeto disponíveis, equipamentos e tecnologia de informação, também têm influência sobre como os projetos são implementados (Ives, 2005). Fatores externos são condições fora do controlo da equipa do projeto, que influenciam, restringem ou direcionam o projeto (Wideman, 2001). Os gestores de projeto são, portanto, responsáveis por integrar os elementos externos que influenciam o sucesso do projeto (Ives, 2005).

### **2.1.2. Sucesso financeiro do projeto**

O desempenho financeiro do projeto pode ser definido como o desempenho global dos custos de produção e transação, minimizados aos custos planeados.

O sucesso financeiro do projeto, poderá ser medido de diferentes formas e recorrendo a diferentes critérios. A informação sobre os custos do projeto pode ser obtida quer a partir do estudo de projetos já em funcionamento, quer diretamente a partir dos orçamentos já planeados. Ao analisar um projeto, torna-se necessário comparar as diferentes alternativas

presentes, para a melhor tomada de decisão. Estas alternativas devem ser analisadas com base nos resultados económicos que apresentam. Para tal torna-se necessário determinar exaustivamente custos de investimento.

A primeira questão a considerar no controlo de custos é a de saber se na fase de planeamento se estabeleceu um código de contas contabilísticas, que organize o registo dos documentos de suporte de custos. Admitindo que esse código foi estabelecido, há que definir a base de afetação dos custos às atividades. Definida essa base, os custos, são afetados, o que permite determinar o custo real e comparar com o custo orçamentado, estimando-se o desvio do custo:

$$(\text{Desvio} = \text{Custo orçamentado} - \text{Custo real}).$$

Quando o desvio é positivo, isto é, custo real inferior ao orçamentado, pode verificar-se uma das seguintes situações:

1. Existe um bom controlo de custos;
2. Não se registaram na contabilidade custos suportados;
3. Sobrestimaram-se os custos na fase de planeamento.

Quando o desvio é negativo, isto é, custo real superior ao planeado, pode-se verificar uma das seguintes situações:

1. Existe fraco controlo de custos;
2. Incluíram-se despesas não orçamentadas;
3. Subestimaram-se os custos na fase de planeamento.

Os desvios são calculados a partir dos registos contabilísticos, mas a contabilidade não informa sobre as causas dos desvios, tornando-se necessária que essa informação conste dos relatórios de progresso.

Controla-se desta forma a utilização de materiais, equipamentos, força de trabalho e margens (overhead) pelo projeto. Para tornar explícito o controlo destes itens é, muitas vezes, aconselhável calcular o desvio de custos desagregadamente, por forma a identificar a localização dos problemas que apareçam (Barros, 1994).

O desempenho financeiro é a condição financeira da empresa durante um certo período que inclui a recolha e utilização de fundos, medido por vários indicadores de rácio de capital, liquidez e solvência. O desempenho financeiro é a capacidade da empresa para gerir e controlar os recursos (*Inter American Institute, 2016*)

As medidas de desempenho financeiro indicam se a implementação e execução da estratégia de uma empresa está a contribuir para a melhoria dos resultados. A maioria dos objetivos financeiros estão relacionados com as medidas de rentabilidade. Além disso, muitos investigadores têm usado a rentabilidade para medir o desempenho financeiro das empresas (Hansen, Wernerfelt, 1989; Mahmood e Mann, 1993; Chhibber e Majumdar, 1999; Barbosa e Louri, 2005; Kuntluru, Muppani e Kan, 2008).

Embora medir o desempenho financeiro seja considerada uma tarefa simples, também apresenta complicações específicas. Existe pouco consenso, sobre qual a variável de medição a aplicar. Muitos académicos usam medidas de mercado (Alexander e Buchholz, 1978; Vance, 1975), outros propõem medidas contabilísticas (Waddock e Graves, 1997; Cochran e Wood, 1984) e alguns adotam ambas (McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988). As duas medidas que representam perspetivas diferentes de como avaliar o desempenho financeiro de uma empresa, têm implicações teóricas diferentes (Hillman e Keim, 2001) e cada uma está sujeita a vieses específicos. O uso de medidas diferentes complica a comparação dos resultados em diferentes estudos (McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988).

Por outras palavras, as medidas contabilísticas reportam apenas a informação passada do desempenho da empresa (McGuire, Schneeweis, e Hill, 1988). A informação contabilística está sujeita à interpretação da gerência e a diferentes formas e interpretações contabilísticas. As medidas de mercado são voltadas para o futuro e enaltecem o desempenho do mercado, são menos suscetíveis a diferentes procedimentos contabilísticos, e representam a avaliação da capacidade de uma empresa de gerar lucros económicos futuros (McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988).

## **2.2.Fatores críticos de sucesso de projeto**

Os fatores críticos de sucesso (FCS) no contexto da gestão de projetos foram definidos pela primeira vez por (Rockart, 1982) como o número limitado de fatores que devem ser satisfeitos para garantir a conclusão bem-sucedida de um projeto. Estes estudos ganharam atenção, porque a identificação de FCS ajuda os profissionais a alocarem os seus recursos limitados para um número administrável de fatores que contribuem para o sucesso do projeto. Embora os pesquisadores, frequentemente, desenvolvam métricas para os FCS, há falta de consenso entre eles sobre os fatores mais críticos e há pouca consistência na definição e uso da linguagem.

A luta para identificar os fatores críticos de sucesso do projeto persiste, principalmente devido à pressão da implementação de projetos de sucesso num mercado global, dinâmico e em constante mudança no mundo dos negócios (Crisan e Borza, 2014), onde a inovação contínua é uma necessidade para alcançar vantagem competitiva (Salanta e Popa, 2014).

A maioria dos primeiros estudos nesta área centrou-se mais nas razões do fracasso do projeto do que no sucesso do projeto. Rubin e Seeling (1967) investigaram a relação da experiência do gestor de projeto sobre o sucesso ou o fracasso de um projeto. Os resultados indicaram que num projeto, a experiência anterior do gestor teve um impacto mínimo no desempenho do projeto (Abdul-Rahman 2006). A dimensão do projeto anteriormente gerido não influencia o desempenho do gestor de projeto. Avots (1969) identificou as razões do fracasso do projeto e concluiu que a escolha errada do gestor de projeto, a falta de planeamento em relação ao encerramento do projeto e a falta de apoio por parte da gestão de topo, foram as principais razões para o fracasso do projeto. Hughes (1986) realizou um inquérito como intuito de identificar os fatores que influenciam o desempenho do projeto e concluiu que os projetos falham devido ao foco impróprio do sistema de gestão, recompensando as ações erradas e a comunicação limitada dos objetivos. No entanto, compreender o fracasso do projeto não garante o sucesso no futuro. Replicar os fatores críticos de sucesso do projeto em novos projetos tem sido sugerido como a abordagem mais eficaz para melhorar o desempenho do projeto (Hawk 2006).

Não existe na literatura uma definição consensual de FCS, no entanto são de destacar alguns conceitos desenvolvidos ao longo dos tempos pelos inúmeros 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 cruciais para garantir o sucesso do projeto e da organização.

Os FCS são definidos como o conjunto das características, variáveis ou condições que, se geridas da forma adequada, catapultam o projeto no caminho do sucesso (Leidecker e Bruno, 1984; Milosevic e Patanakul, 2005; Muller e Turner, 2007; Turner, 2009).

Ao longo dos tempos, com a existência dos mais diversos estudos e com a sua aplicabilidade nas mais vastas áreas, a questão que continuava a inquietar os investigadores (Cooke-Davies 2002) e os gestores de projetos é saber quais são os FCS que realmente levam o projeto no caminho do sucesso.

As pesquisas foram exaustivas (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) enalteciam a necessidade de olhar para toda a envolvente do projeto de uma forma vasta, anotando todos os detalhes internos e externos à própria organização, de modo a não regular decisões por falta de informação, sendo necessário produzir uma análise específica para o projeto para agrupar toda a informação possível (Engwall, 2003; Thamhain, 2004).

Os primeiros trabalhos realizados junto de gestores de projetos com o objetivo de fazer um levantamento dos FCS pertinentes 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, que explicam 91% da variação dos fatores de sucesso do estudo: (1) Coordenação das relações; (2) adequação da estrutura e controlo do projeto; (3) exclusividade, importância e exposição pública do projeto; (4) clareza e consenso nos critérios de sucesso; (5) pressão competitiva e orçamental; (6) otimismo inicial e dificuldade conceitual; e (7) acumulação de recursos internos.

Fortune e White (2006), baseados numa revisão de literatura de mais de 63 publicações sobre o sucesso de projetos, 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 equipa). Os autores referem que o destaque do estudo vai para o suporte dos gestores de topo, que é referido por 39 vezes.

### **2.2.1. Fatores influenciadores do sucesso dos projetos**

Para cada projeto, não devem ser definidos desde o seu início, apenas os critérios de sucesso do projeto, mas também os fatores que influenciam o sucesso do projeto. Os mesmos devem ser identificados e incorporados em tempo útil ao longo do ciclo de vida do projeto (Pinto e Prescott, 1988).

De acordo com o *PMBOK Guide* (2004), para garantir o sucesso de um projeto, a equipa de projeto tem de:

- Selecionar os processos adequados dentro dos grupos de processos da gestão de projetos, que são necessários para satisfazer os objetivos do projeto;
- Usar uma abordagem precisa para adaptar as especificações do produto e os planos, de modo a satisfazer os requisitos do projeto e do produto;
- Cumprir com os requisitos, de modo a satisfazer as necessidades, vontades e expectativas das partes interessadas;
- Equilibrar as exigências concorrenciais de âmbito, prazo, custo, qualidade, recursos e risco, para produzir um produto de qualidade.

Por sua vez Hyvräri (2006), examinou os fatores críticos de sucesso e falhas na gestão de projetos e as suas relações com as variáveis do contexto organizacional. Os fatores de sucesso e falhas foram classificados em cinco grupos de fatores:

1. Projeto: objetivos claros, compromisso com o cliente final e recursos adequados;
2. Gestor de projeto: compromisso, habilidade para coordenar e liderança efetiva;
3. Equipa de projeto: comprometimento, flexibilidade;
4. Organização: apoio da alta gerência, descrição clara do trabalho e estruturação por projetos;
5. Ambiente: ambiente tecnológico e ambiente económico.

Podemos afirmar que um projeto é um insucesso quando os resultados finais não são os esperados, mesmo que as expectativas originais tenham sido, ou não, razoáveis. Por vezes os clientes, ou mesmo os gestores internos, estabelecem objetivos de desempenho que são totalmente irrealistas.

Os critérios de sucesso dependerão igualmente do ponto de vista dos intervenientes no projeto – os seus *stakeholders*:

- O sponsor quererá que o produto traga benefícios a longo prazo, sem qualquer impacto prejudicial nas operações da organização, ou seja, que desempenhe o seu papel no sucesso do plano estratégico da organização;
- O cliente/ utilizador exigirá que o produto forneça benefícios específicos à sua área organizacional e espera que esses benefícios sejam alcançados de forma suave e uniforme na sua esfera de operações;
- O gestor de projeto medirá o sucesso do projeto essencialmente pela medida em que este atingiu os prazos, orçamentos e objetivos definidos no arranque do projeto;
- A equipa de projeto considera, sem dúvida, tudo o referido acima como uma importante medida do sucesso. No entanto, a nível pessoal, cada um analisará se gostou de trabalhar no projeto e se aprendeu algo com ele. Num contexto mais amplo, cada elemento aspira a que o seu envolvimento conduza ao desenvolvimento da sua carreira.

Ainda em relação ao sucesso do projeto, de acordo com o PMBOK, poderão existir fatores primários e secundários, conforme evidenciado na tabela 1(PMBOK Guide, 2004).

Tabela 1: Fatores primários e secundários do sucesso do projeto

Fatores primários de sucesso	Fatores secundários de sucesso
Dentro do prazo definido	Usar o nome do cliente como referência noutros potenciais negócios
Dentro do custo orçamentado	Proporcionar o alinhamento com a estratégia
Dentro dos limites de qualidade	Cliente adjudicar mais trabalhos à organização
Aceite pelo cliente	Manter uma conduta ética
	Manter uma reputação no mercado
	Manter boas relações com os movimentos ambientalistas

Fonte: Adaptação PMBOK Guide 2004

Os fatores primários são vistos através dos olhos do cliente do projeto, ao passo que os secundários, constituem normalmente benefícios internos. Se for aceitável para o cliente alcançar 85% das especificações é suficiente para adjudicar outros trabalhos, então o projeto original pode perfeitamente ser considerado um sucesso.

A identificação dos fatores de sucesso primários e secundários constitui um importante auxiliar para o gestor de projeto, no desenvolvimento de um plano de gestão dos riscos e na tomada de decisão sobre quais os riscos que vale a pena aceitar e quais os que não valem a pena.

Os fatores de sucesso podem ser percebidos como principais variáveis que contribuem para o sucesso dos projetos (Dvir, 1998), como alavancas que podem ser operadas pelos gestores de projetos para aumentar as hipóteses de obtenção dos resultados desejados (Westerveld, 2003). Uma combinação de fatores determina o sucesso ou o fracasso de um projeto, e influenciar esses fatores no momento certo torna o sucesso mais provável (Savolainen, 2012).

Apesar de existirem vários determinantes que influenciam o sucesso da gestão de projetos, neste trabalho serão apenas tratados os seguintes fatores: empoderamento, partilha de conhecimento e a colaboração entre membro de equipa (TMX).

### 2.2.2. Empoderamento

O Empoderamento resulta da tradução para português do termo *empowerment*. O conceito de empoderamento faz parte da ciência organizacional há mais de 50 anos, e tem ganho grande atenção, dado ser sugerido como proporcionador de benefícios tanto a nível individual como organizacional, melhorando o desempenho de colaboradores, de equipas e organizações (Stewart, Tsubouch, Rolls, Tracey e Sherwood, 2012).

O Empoderamento é definido como comportamentos de liderança orientados a indivíduos ou a grupo de equipas, e consistem em delegar responsabilidade aos funcionários, promovendo a tomada de decisão autónoma, partilha de informações e solicitação de contribuições (Chen, Lam, e Zhong, 2007; Kirkman e Rosen, 1999; Konczak, Stelly, e Trusty, 2000). Dado a confiança no trabalho em equipa e a crescente complexidade do trabalho, há um maior interesse em empoderar a liderança tanto de académicos, quanto de profissionais (Arnold, Arad, Rhoades, e Drasgow, 2000; Seibert, Silver, e Randolph, 2004).

O papel dos gestores de projetos está a tornar-se mais desafiador, porque espera-se que os gestores de projetos façam a gestão das suas responsabilidades em ambientes caracterizados pela globalização, mudanças de tecnologias, diminuição de recursos e aumento de custos (Chase, 2000; Jaffe, 1995; Kinicki, McKee, e Wade, 1996; Murphy, 2002). Além disso, os gestores de projetos têm a tarefa de gerir os seus funcionários face às exigências do projeto, sobre as quais podem não ter controlo, como demissões, redução de pessoal e mudanças no planeamento do trabalho, mas que colocam pressões adicionais sobre os gestores de projeto, para um desempenho eficaz (Nichoff, Moorman, Blakely, e Fuller, 2001; Sparks, Faragher e Cooper, 2001). Em resposta a essas procuras, tornou-se imperativo para os gestores tomarem iniciativas de empoderamento que envolvam os seus funcionários, uma vez que não é viável nem realista para os gestores de projetos "terem todas as respostas" ou "tomar todas as decisões" (Lovelace, Manz, e Alves, 2007). Evidências indicam que as organizações e as equipas de projeto que usam iniciativas de empoderamento superam as suas contrapartes que contam mais com as estruturas hierárquicas tradicionais.

O empoderamento normalmente é definido de duas maneiras. Em primeiro lugar, e como mencionado, empoderar a liderança envolve comportamentos de líderes formais (ou aqueles

gestores de projeto que estão em posições de autoridade nas suas organizações), como encorajar subordinados a expressar opiniões e ideias, promover a tomada de decisão colaborativa e apoiar a partilha de informações e o trabalho em equipa (Arnold Arad, Rhoades, e Drasgow, 2000; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Sala e Halpin, 2006; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, e Farh, 2011; Pearce, Sims, Cox, Ball, Scnell, Smith e Trevinno, 2003) . Em segundo lugar, para explicar mais concretamente os efeitos motivacionais, vários estudos consideraram a liderança dos colaboradores, como uma partilha de poder dos gestores de projetos, que origina o aumento da sua autonomia (tanto dos colaboradores como das equipas) e o investimento no seu trabalho (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, e Rosen, 2007; Conger e Kanungo, 1988; Kirkman e Rosen, 1999; Chiaburu, Lorinkova e Van Dyne, 2013; Thomas e Velthouse, 1990).

O empoderamento também foi usado para ter uma série de efeitos positivos para os colaboradores, melhorando o seu bem-estar, as atitudes positivas e melhorando o relacionamento interpessoal, melhorando a sua situação de trabalho e a organização com a qual trabalham (Harris Shealy e Klotz, 2016).

O empoderamento é frequentemente equiparado à delegação de poder de decisão dos gestores de projeto aos subordinados. Pode ser definido como uma prática, ou conjunto de práticas envolvendo a delegação de responsabilidade na hierarquia, de modo a dar aos funcionários maior autoridade para a tomada de decisão no que diz respeito à execução das suas principais tarefas de trabalho (Leach, 2005). Como se concentram nas condições e estruturas da organização que ajudam a compartilhar o poder, as tomadas de decisões e o controlo sobre os recursos, muitas vezes é classificado como fortalecimento da organização. Essas condições também podem servir como indicadores de empoderamento (Kanter, 1977; Kirkman e Rosen, 1999; Spreitzer, 2007). Outra forma de empoderamento está relacionada com a capacidade do subordinado para assumir responsabilidades. Capacitar, implica motivar por meio do aumento da eficácia pessoal (Conger e Kanungo, 1988). Esta é uma forma de fortalecimento psicológico. Serve de percepção ao funcionário sobre as suas capacidades e competências, bem como a autonomia e a sua experiência no trabalho (Chen, Lam e Zhong, 2007).

### 2.2.2.1 Autonomia

A autonomia normalmente refere-se ao grau em que um trabalho fornece aos funcionários a liberdade necessária para planear o seu trabalho e determinar como deve ser conduzido (Jones e George, 2013). Também pode referir-se ao direito de tomar uma decisão (Gibson ,2012; Hackman e Oldham,1976).

De acordo com Breugh (1985), a autonomia da equipa refere-se ao grau de independência concedido à equipa de projeto no planeamento do trabalho, determinando os procedimentos e métodos a serem usados, selecionando e distribuindo recursos, contratando e demitindo membros da equipa, atribuindo tarefas aos membros da equipa. Os membros da equipa gerem a sua carga horária e participam na tomada de decisões da equipa, (Highsmith, 2010).

Na literatura do comportamento organizacional, Hackman (1987) diz que os membros da equipa são motivados quando a tarefa fornece aos membros do grupo autonomia substancial para decidir sobre como fazer o trabalho, por consequência, o grupo possui a tarefa, sendo responsável pelos resultados do trabalho. Aghion e Tirole (1997) preferem o termo “autoridade” a “autonomia”, mas a sua definição também é baseada no controlo sobre as tarefas, ou decisões, sobre como o trabalho deve ser feito. Os autores usam a definição que trata a autoridade como o direito de selecionar ações, tarefas que o trabalhador executa no trabalho, que afetam parte ou a totalidade de uma organização.

De especial interesse é a contribuição no desenvolvimento da noção de "grupo de trabalho autónomo", no qual os membros de uma equipa de projeto partilham entre si grande parte do seu conhecimento para a tomada de decisões, tendo a ver com o planeamento, e execução do projeto (Gulowsen, 1972; Herbst, 1962). A criação de grupos de trabalho autónomos promete tornar-se cada vez mais útil como estratégia para novos métodos de trabalho, cada vez mais colaborativos.

Gestores de projetos autónomos têm capacidade e flexibilidade para desenvolver abordagens rápidas e adaptativas para a tomada de decisão durante o processo de planeamento (Augustine, Payne, Sencindiver e Woodcock, 2005). Num contexto de gestão de projetos, a autonomia permite que os gestores de projeto sejam proativos e reativos à incerteza.

A autonomia é considerada uma importante fonte de motivação (Mak e Sockel, 2001). Para lidar com as pressões e problemas decorrentes das atividades do projeto é importante a autonomia dos gestores de projeto, permitindo-lhes tomarem decisões sobre o que precisa de ser feito e quando deve ser feito e como deve ser feito. Para liderar com eficácia vários projetos em simultâneo, os gestores de vários projetos devem ter autonomia para que possam tomar decisões em tempo útil, e responder às necessidades das suas equipas de projeto. Além de promover a gestão eficaz de projeto, possuir essa autonomia deve ser uma fonte de motivação para o desempenho dos gestores de múltiplos projetos (Hackman e Oldham,1976). Ao nível da equipa de projeto, ter autonomia de trabalho deve dar à equipa de projeto a autoridade para determinar o método de trabalho, definir os seus próprios objetivos, determinar a ordem de trabalhos a ser realizada e tomar decisões relacionadas com o trabalho. Ter autonomia de trabalho para desempenhar várias tarefas de vários projetos deve ter efeito semelhante sobre a responsabilidade dos membros da equipa pelo resultado do trabalho e deve motivar os membros da equipa de projeto (Hackman e Oldham,1976).

A autonomia está relacionada à necessidade de as pessoas sentirem que estão no controlo do seu comportamento, porque desejam sentir que são as donas do seu próprio destino. Da mesma forma, dada a liberdade limitada com responsabilidades e prestação de contas aos gestores de projeto, a autonomia pode fornecer melhores resultados de projetos (Ryan e Deci, 2017).

Para o bom funcionamento das tarefas referentes ao projeto e para lidar com situações incertas, os membros da equipa de projeto requerem autonomia, liberdade individual, seriedade e independência na realização das tarefas (Chiniara e Bentein 2016).

Gemünden, Salomo e Krieger (2005, pp. 366-367) identificaram quatro tipos de autonomia de projeto:

- 1) Definição das metas, da liberdade para definir metas pessoais e para definir as suas prioridades;
- 2) Autonomia social, escolhas disponíveis para auto-organização dentro de um projeto, incluindo interação com outros membros;
- 3) Autonomia estrutural, mantendo a própria identidade e os limites com os outros;

- 4) Autonomia de recursos, onde se tem a opção de usar recursos para completar uma tarefa atribuída. Todos os quatro tipos de autonomia são necessários para que os trabalhadores do projeto sejam capazes de lidar com os requisitos de mudanças do cliente e manter o controlo sobre as tarefas do projeto. A autonomia é uma necessidade psicológica de um indivíduo influente que inicia um comportamento automotivado em direção à satisfação das necessidades.

A autonomia é fundamental para a obtenção de melhores resultados, e a liderança compartilhada promove a autonomia necessária numa equipa, (Fausing, Jeppesen, Jønsson, Lewandowski e Bligh, 2013).

A autonomia coloca o poder da tomada de decisão nas mãos das pessoas que enfrentam e lidam com os problemas todos os dias. Assim, aumenta o cumprimento e a eficácia na resolução de problemas (Larman, 2004; Tata e Prasad, 2004). A capacitação é fundamental para o desenvolvimento rápido e eficaz (Vidgen e Wang, 2009; Sheffield e Lemétayer, 2013). Concluimos assim que a autonomia da equipa de projeto fortalece a agilidade do projeto em todos os tipos de projetos.

#### **2.2.2.2 Team Accountability**

Neste trabalho iremos definir *team accountability*, como responsabilidade pelo cumprimento de critérios de desempenho de uma equipa de projeto, nomeadamente, prazos, custos, qualidade, necessidades do cliente, partilha de informação entre outras.

Os recursos são alocados aos projetos em troca dos resultados esperados, com diversos mecanismos de gestão que garantem o seu uso ideal. Estes recursos são discretos, mas absolutamente essenciais:

- 1) Planeamento - visa, desde o início, identificar as necessidades e os objetivos, bem como os recursos necessários;
- 2) Apoio da gerência - garante um fornecimento adequado e consistente de recursos ao longo do projeto;

- 3) Comunicação - informa sobre a evolução das necessidades do projeto, numa estimativa quantitativa, é necessário, portanto, contabilizar os recursos para que o impacto seja claramente refletido.

O apoio da gerência permite a implantação de recursos humanos e competências (Mahoney, 2011), para que as oportunidades possam ser aproveitadas para melhorar o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Kleinschmidt Brentani e Salomo, 2010). Promove um clima inovador (Feng e Zhao, 2014), apoia a visão estratégica e o planeamento e, quando fornecido no início do projeto, permite que a equipa resista às pressões para desviar recursos para outros projetos (Wheelwright e Clark, 1992). Também estabelece e salvaguarda a prioridade do projeto (Kloppenborg, Tesch e Manolis, 2011). Em suma, o apoio da gerência é fornecido pelos gestores de topo, que garantem atenção, financiamento, recursos e pessoal para o projeto; direcionam a visão e o planeamento do projeto; e influenciam o modo como se gere o projeto (Zwikael, 2008; Elbanna, 2013). No entanto, a influência do apoio da gerência pode ser impedida por conflitos de funções, como a de gestor de projeto ou por uma compreensão inadequada do projeto.

A colaboração do cliente é medida em função da sua colaboração com os membros da equipa de projeto na definição das especificações do projeto, e em função do grau em que o cliente participa durante a conceção, desenvolvimento, teste e entrega do produto / serviço / resultado. O envolvimento do cliente durante as fases de análise de requisitos, design, desenvolvimento, teste e entrega é crucial para alcançar-se a qualidade do projeto. (Ceschi, Sillitti, Succi e Panfilis, 2005; Dybå e Dingsøano 2008; Dingsøyr, Nerur, Balijepally e Moe, 2012; Stare, 2014).

As equipas de projeto podem mudar efetivamente o seu plano de projeto, em resposta à evolução das necessidades. As práticas eficientes e eficazes produzem resultados no projeto de alta qualidade. O número de recursos adicionais necessários para gerir as mudanças do projeto será mínimo. O tempo e o custo de trabalhar com essas mudanças de requisitos, também serão mínimos, quando a capacidade de resposta for alta. Portanto, atingir níveis mais altos de eficácia e eficiência no projeto resultará na conclusão do projeto dentro do prazo e

consequentemente à conclusão do projeto dentro do orçamento, (Maruping, Venkatesh e Agarwal, 2009).

A integração dos processos de gestão de projetos compreende a unificação, consolidação, comunicação e inter-relação dos processos por meio de atividades coordenadas, como desenvolvimento da abertura do projeto e desenvolvimento de planos de gestão do projeto, (Tereso, Ribeiro, Fernandes, Loureiro e Ferreira, 2018). Estes processos de integração de gestão de projetos estão relacionados com a descrição e organização do trabalho do projeto para uma entrega eficaz do projeto, por meio de processos relacionados à iniciação, planeamento, execução, acompanhamento, controlo e encerramento.

As equipas de projeto eficientes e eficazes podem atender melhor às necessidades das partes interessadas, descrevendo as especificações críticas. Portanto, atingir níveis mais altos de eficiência e eficácia no projeto, ajuda a atender a essas especificações. A qualidade desses níveis no projeto leva a melhores classificações de sucesso do projeto por clientes, investidores e pelas próprias equipas de projeto, uma vez que as partes interessadas estão satisfeitas com os resultados (Dybå e Dingsøano, 2008; Dingsøyr, Nerur, Balijepally e Moe, 2012).

### **2.2.3. Colaboração entre membros da equipa (TMX- Team member Exchange)**

A colaboração entre membros da equipa (*TMX- Team member Exchange*) é uma forma de avaliar a reciprocidade entre um membro e a sua equipa (Liu, Keller, e Shih, 2011). Segundo Seers (1989) a colaboração entre membros da equipa foi desenvolvida como uma forma de medir o nível de qualidade de troca entre membros da equipa. A colaboração entre membros da equipa foi definida como a perceção de um membro da equipa sobre a qualidade da reciprocidade entre um membro e a sua equipa no que respeita à contribuição de ideias, *feedback* e assistência a outros membros e, por sua vez, à receção de informações por parte do membro, ajuda, e reconhecimento de outros membros da equipa (Seers, Petty, e Cashman, 1995). Entre a equipa e os seus membros podem-se desenvolver relações de troca quando se percebe a confiança recíproca de outro membro (Dayan, Di Benedetto, e Colak, 2009).

Quando os membros da equipa têm uma boa relação de interação, expressam ideias livremente para todos os membros da equipa, compartilham recursos, dão *feedback* uns aos outros de forma rápida e construtiva, beneficiam da experiência uns dos outros e reconhecem os esforços de todos os membros da equipa (Farmer Dyne e Kamdar, 2015). A troca de recursos entre membros da equipa é útil para a partilha de conhecimento entre membros da equipa (Liu, Keller e Shih, 2011), bem como o seu desempenho no trabalho, compromisso organizacional e satisfação no trabalho (Banks, Batchelor, Seers, O'Boyl, Pollack e Gowe, 2014).

Melhorar a colaboração entre membros da equipa pode ajudar a reduzir os efeitos potencialmente negativos da baixa conscienciosidade ou desagradabilidade dos membros (Kamdar e Van Dyne, 2007). Um maior enfoque e aperfeiçoamento no que toca à troca entre membros da equipa, também induz uma alta criatividade por meio da promoção da autoeficácia (Liao, Liu e Loi, 2010). A troca entre membros da equipa influencia resultados de trabalho individuais importantes e afeta a produtividade no nível da equipa (Tse e Dasborough, 2008). Assim, a qualidade da troca entre membros da equipa pode ajudar a melhorar o desempenho geral de uma organização.

#### **2.2.4. Gestão de conhecimento**

Segundo Wiig (1993) a gestão de conhecimento consiste em atividades centradas na organização e destinadas a adquirir conhecimento, a partir da sua própria experiência e da experiência dos outros. Além disso, Wiig (1993) considera a aplicação desses conhecimentos para cumprir a missão da organização, e afirma que a gestão de conhecimento é a construção, renovação e aplicação dos conhecimentos de uma forma sistemática, explícita e deliberada para maximizar a eficiência e criação de conhecimento (Wiig, 1995). Na mesma linha, Malhotra (1998) afirma que a gestão do conhecimento é definida como o processo definido para reter e usar o conhecimento numa organização a fim de melhorar o desempenho organizacional. Gupta, Sharma e Hsu (2004) dizem que, em geral, a gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de processos que regem a criação, difusão e utilização do conhecimento.

Segundo Kuczka (2001) existem 5 dimensões chave da gestão de conhecimento, sendo elas:

- 1) Identificação de conhecimento;

- 2) Criação de conhecimento;
- 3) Armazenamento de conhecimento;
- 4) Partilha de conhecimento;
- 5) Validação do conhecimento.

Neste trabalho iremos abordar uma dimensão da gestão de conhecimento, a “partilha de conhecimento”.

#### **2.2.4.1. Partilha de conhecimento**

A partilha de conhecimento é um comportamento de transmissão em que os indivíduos dispersam os seus conhecimentos, experiências e habilidades obtidas para os outros (Lin, 2007). A partilha de conhecimento, como a disseminação de informação e conhecimento dentro de uma comunidade, é considerada crucial nos empreendimentos de gestão do conhecimento dentro da organização (Polanyi e Sen, 2009). A partilha eficaz do conhecimento estimula a aprendizagem organizacional e individual, o que, por sua vez, acelera e melhora a qualidade da inovação do produto. Foi demonstrado, através da literatura disponível, que a partilha de conhecimento fornece aos indivíduos, equipas e organizações a oportunidade de melhorar o seu desempenho no trabalho, bem como criar novas ideias e inovações. Isso indica claramente que partilhar conhecimento é principalmente um processo social, interativo e complexo que envolve tanto o conhecimento tácito quanto o explícito.

A partilha de conhecimento entre indivíduos numa organização é confrontada por uma abundância de obstáculos. Obstáculos à partilha de conhecimento comuns a grandes empresas, ou mais especificamente grandes empresas multinacionais, podem envolver os indivíduos que trabalham na organização ou no ambiente em que esses indivíduos atuam. Para equipas de projetos que executam processos de negócios complexos de desenvolvimento de produtos multifuncionais, pode-se afirmar que outros obstáculos de partilha de conhecimento serão encontrados e que prejudicam o desempenho do desenvolvimento do produto. As lacunas no conhecimento partilhado podem ser diretamente responsáveis por erros dispendiosos cometidos no decorrer do processo de desenvolvimento do produto. Apurou-se que as equipas de projeto que trabalharam com altos níveis de conhecimento partilhado pelos clientes, fornecedores e recursos internos foram significativamente mais elevados nos seus resultados

de desempenho do que as equipas com baixos níveis de conhecimento partilhado. É, por isso, desejável eliminar ou reduzir o impacto dos obstáculos à partilha de conhecimento num ambiente de desenvolvimento do produto.

Geralmente, a gestão do ciclo de vida do conhecimento deve ser considerada para favorecer o compartilhamento eficiente do conhecimento dentro das empresas e, em particular, nas equipas de projeto, (Bernard e Tichkiewitch, 2008).

Algumas equipas de projeto não têm disponível o conhecimento necessário para resolver tarefas com eficiência. As vantagens de levar em consideração a qualidade do conhecimento são muitas, pois um alto nível de qualidade de conhecimento ajudará uma equipa de projeto a ter um melhor desempenho, desenvolver produtos e processos inovadores, aumentar as vendas e reduzir custos (Yoo, Vonderembse e Ragu-Nathan, 2011). Assim, embora o conhecimento seja um recurso valioso, o seu uso prático dependerá em grande medida da sua qualidade (Yu, Kim e Kim, 2007; Yoo, 2011).

Podem-se definir três dimensões da qualidade do conhecimento; qualidade do conhecimento intrínseco, contextual e acionável, distintas conceitualmente, mas usadas interactivamente no trabalho. Definida a qualidade do conhecimento intrínseco como a medida em que o conhecimento tem mérito associado, com precisão, fiabilidade e a oportunidade do conhecimento (Yoo, 2011). A qualidade do conhecimento contextual refere-se à medida em que o conhecimento é usado dentro de uma função e contexto profissional. A dimensão está relacionada na adequada relevância e valor, levando em consideração e compreensão o ambiente em que uma tarefa é realizada (Yoo 2011). Além disso, uma compreensão suficiente do contexto aumentará o uso eficiente do conhecimento (Poston e Speier, 2005), no entanto como o conhecimento é sobre ação, o conhecimento deve ser usado até certo ponto (Nonaka e Takeuchi, 1995). Por último, a qualidade do conhecimento acionável refere-se ao grau em que a experiência do conhecimento é adaptável, expansível e facilmente aplicada às tarefas (Yoo, 2011), e para manifestar a sua utilidade e lucratividade o conhecimento deve ser convertido em ação (Davenport e Prusak, 1998).

### **2.3. Dedução das hipóteses de investigação e desenho do modelo concetual**

Identificou-se, através da revisão da literatura, que o empowerment através das suas dimensões autonomia e *team accountability* influencia diretamente o sucesso do projeto, a partilha de conhecimento e a colaboração entre membros de equipa de projeto.

Além disso, a partilha de conhecimento e a colaboração entre membros de equipa são determinantes do sucesso de projetos.

Browning e Ramasesh (2015) definem autonomia como a capacidade pela qual os gestores de projeto são capazes de desenvolver planos de trabalho eficazes e compensar as suas lacunas de conhecimento. Numa organização, a autonomia dos gestores de projeto não é apenas limitada pelo início do projeto, mas para incluir as derivações do projeto como, requisitos das partes interessadas do projeto (Macheridis, 2009). Para colmatar as lacunas de conhecimento e para uma maior autonomia, é necessário a existência de partilha de conhecimento. Este estudo pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

**H1:** A Autonomia influencia positivamente a partilha de conhecimento.

Ao nível da equipa de projeto, ter autonomia de trabalho deve dar à equipa de projeto a autoridade para determinar o método de trabalho, definir o seu próprio objetivo, determinar a ordem de trabalhos a serem realizados e tomar decisões relacionadas ao trabalho. Atender a várias tarefas de vários projetos, ter autonomia de trabalho deve ter efeito semelhante sobre a responsabilidade dos membros da equipa pelo resultado do trabalho (Hackman e Oldham, 1976) e deve motivar significativamente os membros da equipa do projeto a realizar. A autonomia é fundamental para a obtenção de melhores resultados de projetos (Fausing, Jeppesen, Jønsson, Lewandowski e Bligh, 2013; Ryan e Deci, 2017). Neste sentido, este estudo pretende analisar as seguintes hipóteses de investigação:

**H2:** A autonomia influencia positivamente o sucesso do projeto.

Existem diferenças em dirigir pessoas, face a como elas reagem à complexidade e ao desafio dos seus trabalhos. A atribuição de responsabilidade ao elemento da equipa de projeto origina

uma motivação para a realização do desafio proposto (Gulowsen, 1972). Por muitos chamada de autonomia social, tem como definição na gestão de projetos a liberdade do gestor de projeto em para organizar o comportamento dos membros da equipa de projeto, incluindo a possibilidade dos membros da equipa de projeto interagirem uns com os outros (Grun, 2004) Assim, este estudo pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

**H3:** A autonomia influencia positivamente a colaboração entre membros de equipa.

O feedback transmitido entre membros da equipa do projeto, melhora o conhecimento de cada membro, a entreaajuda, mas como o próprio bem-estar geral da equipa (Gulowsen, 1972). Trabalhar num ambiente onde os colaboradores têm um maior grau de partilha de conhecimento é melhor para enaltecer o seu potencial criativo (Wang e Noe 2010). Os colaboradores serão capazes de resolver as tarefas de forma otimizada e rápida, utilizando as informações disponíveis, do que se as realizassem sozinhas (Christensen 2007). Portanto, este estudo pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

**H4:** A partilha de conhecimento influencia positivamente o sucesso do projeto.

Para nutrir relacionamentos de alta qualidade entre membros da equipa, as organizações também devem destacar a importância do trabalho em equipa e ajustar as suas estruturas de trabalho para facilitar a partilha de conhecimento e a colaboração entre membros da equipa (Oldham e Hackman 2010). Quando o nível de colaboração entre membros da equipa é alto, os membros expressam livremente ideias para todos os membros do grupo. Dão *feedback* uns aos outros de forma rápida e construtiva, partilham recursos, beneficiam da experiência uns dos outros, e reconhecem os esforços de todos os membros do grupo. Deste modo, este estudo pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

**H5:** A colaboração entre os membros da equipa influencia positivamente a partilha de conhecimento.

Relacionamentos de alta qualidade entre membros da equipa de projeto fazem com que exista uma maior probabilidade de colaboração entre membros da equipa do projeto. Neste sentido,

a colaboração entre membros de equipa irá influenciar importantes resultados individuais do trabalho e afetar a produtividade no nível da equipa. Por conseguinte, a qualidade da colaboração entre membros de equipa de projeto, pode ajudar a melhorar o desempenho geral de uma organização e, em particular, de um projeto (Tse e Dasborough, 2008). Assim, o este estudo pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

**H6:** A colaboração entre os membros da equipa influencia positivamente o sucesso do projeto.

Ao estabelecer ideias sobre as ligações entre a implementação e a identificação com os colegas de trabalho, com o intuito de cumprir os prazos e os custos planeados, a partilha de conhecimento é importante para o cumprimento das metas propostas pelo gestor de projeto. Para uma boa interação com os clientes, a partilha de conhecimento é fundamental para responder às necessidades do cliente (Dybå e Dingsøano, 2008). A partilha de conhecimento está relacionada com a descrição e organização do trabalho do projeto para uma entrega eficaz do projeto. Assim, este estudo pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

**H7:** A Team accountability influencia positivamente a partilha de conhecimento.

O desempenho geral da organização é crucial na entrega de resultados de qualidade aos seus *stakeholders*) por meio de projetos, (Supramania e Singaravelloo, 2020). Espera-se que a gestão de projetos ajude as organizações na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas, estas mesmo podem determinar ou não o sucesso do projeto (Nasir, 2015; Hobbs, 2007; Kaufman e Korrapati, 2007; Dai, 2001; Block e Frame, 1998). Boas práticas no cumprimento de critérios de desempenho de uma equipa de projeto promovem o sucesso do projeto, enquanto uma má gestão de projetos geralmente contribui para falhas no projeto, e consequentemente no sucesso do projeto. Neste sentido, este estudo pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

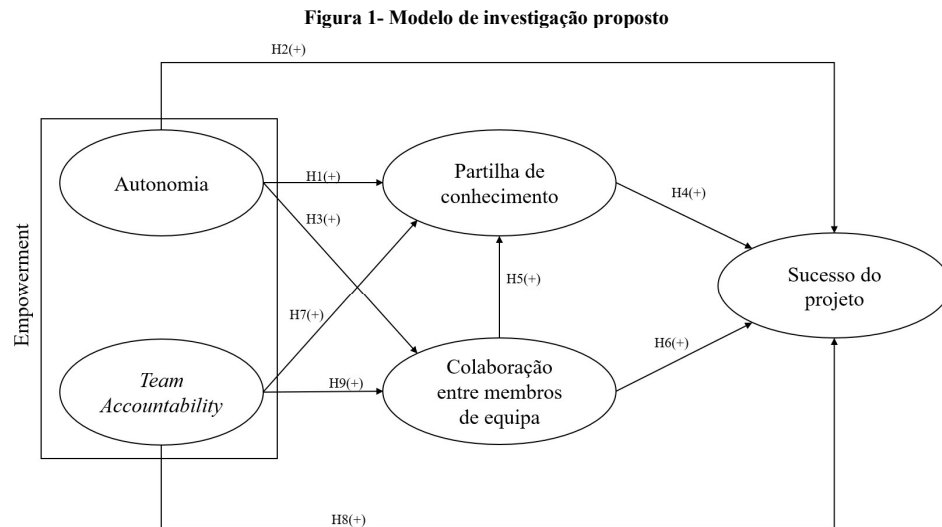
**H8:** A Team accountability influencia positivamente o sucesso do projeto.

A eficácia da equipa, é geralmente formulada em torno de uma entrada - processo - estrutura de produção (McGrath, 1964), e de uma ação coordenada entre os membros da equipa. Uma

ação coordenada, é um dos mecanismos que contribuem para a eficácia da equipa (Kozlowski e Bell, 2013). A colaboração entre membros de equipa de alta qualidade, com uma reciprocidade contínua, com base na partilha aberta entre os membros, é prontamente considerada uma pedra fulcral para a combinação sinérgica de atividades individuais para melhorar o desempenho da equipa e assim cumprirem com o planeamento proposto (Kozlowski e Bell, 2013; Seers., 1995). O estudo em causa pretende analisar a seguinte hipótese de investigação:

**H9:** A Team accountability influencia positivamente a colaboração entre membros de equipa.

Com base nas hipóteses de investigação deduzidas a partir da revisão da literatura, desenhou-se o modelo conceptual de investigação proposto na figura seguinte.



**Fonte: Elaboração própria**

## 3. Metodologia

Considerando a revisão de literatura, o modelo concetual proposto e as hipóteses de investigação, no presente capítulo serão expostos os métodos 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. No método dedutivo, a racionalização ou a combinação de ideias em sentido interpretativo, têm mais valor que a experimentação caso a caso, ou seja, utiliza-se a dedução, raciocínio que caminha do geral para o particular. (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010).

O método dedutivo, é um método que possibilita a aquisição do conhecimento através da elaboração lógica de hipóteses de investigação procurando a sua confirmação ou negação.

A aplicação do método dedutivo pressupõe registar, observar e analisar acontecimentos ou sistemas técnicos, sem que exista intromissão na obtenção aleatória dos dados. Neste processo devem ser apenas analisados os resultados, encontrando como se estrutura e funciona a amostra (Malhotra, 2010).

Este estudo classifica-se como sendo de abordagem metodológica confirmatória. Neste tipo de abordagem são esclarecidas diferentes alternativas ou hipóteses que o estudo pode seguir. Assim o teste às hipóteses de investigação neste estudo é realizada a partir de uma obtenção de dados que de seguida serão tratados e analisados com a finalidade 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 realizada, foi a conclusivo-causal de natureza transversal e, de acordo com Malhotra (2010), esta pesquisa proporciona esclarecimentos de forma a perceber o problema em estudo, indicando as informações alcançadas para a realização de uma pesquisa conclusiva e transversal, dado a recolha de dados ser 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, Manhães e Medeiros, 2010).

### **3.2. Definição da amostra**

Dado 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; (3) Seleção da técnica de amostragem; (4) Determinação do tamanho da amostra e (5) Execução do processo de amostragem.

Considera-se como população-alvo os elementos que integram ou integraram nos últimos 6 meses anteriores à recolha de dados (março e julho de 2021) equipas de gestão de projetos em empresas localizadas na região de Leiria.

O estudo foi difundido 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 em março e julho de 2021, e foi dificultada pela pandemia COVID-19, 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 107 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

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.

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. O questionário elaborado (apêndice I) está dividido em três partes. Na primeira parte apresentam-se as questões que caracterizam as empresas dos inquiridos, a segunda parte refere-se a questões referentes às variáveis principais em análise e a terceira parte diz respeito à caracterização 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 para a gestão de projetos. A segunda parte do questionário é referente a questões específicas para desenvolver as variáveis em estudo, tais como o sucesso do projeto, empoderamento (autonomia e *team accountability*), colaboração entre membros da equipa e partilha do conhecimento. Na terceira parte são colocadas questões de carácter individual como o género, idade, função que desempenha na empresa, anos de trabalho na empresa, 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, conforme se pode observar na tabela 2.

Deste modo, através do pré-teste, junto de 3 consultores e 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 6 meses na região de Leiria.

### **3.3.1. Operacionalização das variáveis e escalas de medida**

Após uma reflexão sobre as diversas escalas consultadas durante a revisão da literatura, 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, género, função desempenhada na empresa, habilitações académicas 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. 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 usaram-se escalas de 7 pontos de Likert, já utilizada por outros autores, variando entre (1) Discordo totalmente e (7) 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 2: Medidas utilizadas nas variáveis do estudo

Variável	Questão	Itens	Fonte
Sucesso do projeto	1	Em geral os projetos que foram bem-sucedidos economicamente	(Prá Martens Cristina, Machado Franklin, Martens Mauro, Silva Filipe, de Freitas Henrique,2017)
	2	Os projetos foram cumpridos dentro dos prazos inicialmente previstos	
	3	Os orçamentos inicialmente previstos não foram ultrapassados	
	4	Os projetos têm habitualmente retorno positivo do investimento	
empowerment	5	Existe compreensão clara das funções e responsabilidades de cada funcionário	(Shazia Nauman , Azhar Mansur Khan, Nadeem Ehsan,2009)
	6	Comunicação é aberta entre os membros da equipa	
	7	Há padronização de trabalhos para reduzir o retrabalho na documentação do projeto	
	8	Existe compreensão dos requisitos do cliente	
	9	É dado feedback aos membros da equipa sobre o trabalho realizado	
	10	Documentam-se políticas e procedimentos	
	11	Procura-se compreender as necessidades do cliente	
	12	Pesquisam-se formas de melhorar o serviço ao cliente	
	13	Incentiva-se o brainstorming para melhorar o serviço ao cliente	
	14	Trabalha-se em equipa	
	15	Existe delegação de responsabilidades	
	16	Incentiva-se o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores	
	17	Todos os membros participam de forma ativa	
	18	Existe acesso fácil às informações por parte de todos os trabalhadores	
Colaboração entre membros da equipa	19	Os membros da equipa costumam pedir ajuda aos seus colegas	Gerlach, Rödiger, Stock & Zacharias (2016)
	20	Frequentemente os membros da equipa oferecem ajuda extra aos seus colegas	
	21	Os membros da equipa estão dispostos a terminar o trabalho atribuído aos seus colegas	
Partilha de Conhecimento	22	A empresa tem procedimentos para efetuar partilhas de experiências	(Ferreira, Santo e Santo, 2015)
	23	A empresa promove a distribuição de informação pelos parceiros de negócio	
	24	A divulgação de informação é feita de forma uniforme	
	25	Em todas as atividades, a empresa procura partilhar a informação	

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 individuo 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;
- 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;
- Número de membros (em média) na sua equipa de projeto

### 3.4. Caracterização sociodemográfica da amostra

Da recolha de dados, resultaram 107 observações válidas de inquiridos que afirmaram pertencer a equipas de projetos. Da caracterização da amostra que é apresentada na tabela 3, identificam-se 27 indivíduos (25,2%) do sexo feminino e 80 indivíduos (74,8%) do sexo masculino. Na sua maioria, as respostas foram obtidas de indivíduos com idades entre os 31 e os 40 anos de idade (N=52; 48,6%). As habilitações académicas dos indivíduos estão distribuídas por cinco níveis de escolaridade, onde a maioria dos indivíduos tem mestrado (N=53; 49,53%) como ilustra a tabela 3. Quando observamos a antiguidade dos indivíduos na empresa, constatamos que 52 inquiridos (48,60%) apresentam uma permanência na empresa entre os 3 e os 5 anos.

Na tabela 3, é feito um resumo da caracterização sociodemográfica da amostra desta investigação.

Tabela 3: Caracterização sociodemográfica da amostra

Características sociodemográficas	Frequência	Percentagem
<b>Genéro</b>		
Feminino	27	25,23%
Masculino	80	74,77%
<b>Idade</b>		
Menos de 30 anos	37	34,58%
Entre 31 e 40 anos	52	48,60%
Entre 41 e 50 anos	14	13,08%
Entre 51 e 60 anos	4	3,74%
<b>Habilitações académicas</b>		
Ensino Básico	0	0,00%
Ensino Secundário	1	0,93%
Licenciatura	49	45,79%
Mestrado	53	49,53%
Doutoramento	4	3,74%
<b>Antiguidade na empresa</b>		
Menos de 2 anos	31	28,97%
Entre a 3 a 5 anos	52	48,60%
Entre 6 a 10 anos	14	13,08%
Mais de 10 anos	10	9,35%

Fonte: Elaboração Própria

Para a caracterização da amostra, foram recolhidos dados relativos ao sector de atividade das empresas para as quais os inquiridos participavam em equipas projetos. Deste modo, o sector de atividade das empresas é, na maioria dos casos, dos sectores dos moldes (tabela 4).

Tabela 4: Setor de atividade da amostra

Setor de atividade	Frequência	Percentagem
Construção civil	17	15,89%
Energia	11	10,28%
Industrial	2	1,87%
Information and Technology	3	2,80%
Moldes	51	47,66%
Saúde e segurança	3	2,80%
Outros	20	18,69%

Fonte: Elaboração Própria

Relacionado com o número de membros numa equipa de projeto, a tabela 5, evidencia como se distribui a amostra. Assim, 64 indivíduos integram equipas de projeto até 5 elementos (N=64; 59,80%).

Tabela 5: Número de membro na equipa de projeto

Número de membros (em média) na sua equipa de projeto	Frequência	Percentagem
Até 5 pessoas	64	59,8%
Entre 5 a 10 pessoas	36	33,6%
Entre 10 a 20 pessoas	6	5,6%
Mais de 20 pessoas	1	0,9%

Fonte: Elaboração Própria

e

Analisou-se também o número de anos de experiência como gestor de projetos (tabela 6) e verifica-se que os gestores de projetos têm na maioria dos casos mais de 3 anos de experiência em gestão de projetos (N=90; 84,11%).

Tabela 6: Número de membro na equipa de projeto

Anos de experiência como Gestor de projetos	Frequência	Percentagem
Menos de 2 anos	17	15,89%
Entre a 3 a 5 anos	52	48,60%
Entre 6 a 10 anos	27	25,23%
Mais de 10 anos	11	10,28%

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 Likert de 7 pontos (tabela 7).

**Tabela 7: Análise descritiva das variáveis latentes**

Variável	Questão	Itens	Média	Desvio Padrão
Sucesso do projeto	1	Em geral os projetos que foram bem-sucedidos economicamente	6,12	0,707
	2	Os projetos foram cumpridos dentro dos prazos inicialmente previstos	6,08	0,671
	3	Os orçamentos inicialmente previstos não foram ultrapassados	5,95	0,766
	4	Os projetos têm habitualmente retorno positivo do investimento	5,96	0,709
empowerment	5	Existe compreensão clara das funções e responsabilidades de cada funcionário	6,14	0,848
	6	Comunicação é aberta entre os membros da equipa	6,02	0,797
	7	Há padronização de trabalhos para reduzir o retrabalho na documentação do projeto	6,00	0,886
	8	Existe compreensão dos requisitos do cliente	6,13	0,597
	9	É dado feedback aos membros da equipa sobre o trabalho realizado	6,10	0,723
	10	Documentam-se políticas e procedimentos	6,10	0,773
	11	Procura-se compreender as necessidades do cliente	6,22	0,58
	12	Pesquisam-se formas de melhorar o serviço ao cliente	6,14	0,679
	13	Incentiva-se o brainstorming para melhorar o serviço ao cliente	6,10	0,696
	14	Trabalha-se em equipa	6,15	0,638
	15	Existe delegação de responsabilidades	6,09	0,704
	16	Incentiva-se o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores	6,02	0,843
	17	Todos os membros participam de forma ativa	6,08	0,643
	18	Existe acesso fácil às informações por parte de todos os trabalhadores	6,09	0,62
Colaboração entre membros da equipa	19	Os membros da equipa costumam pedir ajuda aos seus colegas	6,11	0,728
	20	Frequentemente os membros da equipa oferecem ajuda extra aos seus colegas	6,01	0,815
	21	Os membros da equipa estão dispostos a terminar o trabalho atribuído aos seus colegas	5,94	0,777
Partilha de Conhecimento	22	A empresa tem procedimentos para efetuar partilhas de experiências	6,01	0,779
	23	A empresa promove a distribuição de informação pelos parceiros de negócio	5,99	0,848
	24	A divulgação de informação é feita de forma uniforme	5,94	0,857
	25	Em todas as atividades, a empresa procura partilhar a informação	5,98	0,864

**Fonte: Elaboração Própria**

Da tabela 7, observam-se os seguintes valores médios dos itens que compõem cada variável: Sucesso do Projeto com Média (M) = 6,03; Colaboração entre membros da equipa M= 6,02; Partilha de conhecimento M= 5,98; Empoderamento M= 6,10.

Assim, consideram-se que as médias mais elevadas dizem respeito aos itens que medem as características do empoderamento. Analisando em maior detalhe, a média mais elevada encontra-se no item 11 “Procura-se compreender as necessidades do cliente” ao registar uma média de 6,22, seguida do item 14 “Trabalha-se em equipa” com média de 6,15, e do item 5 “Existe compreensão clara das funções e responsabilidades de cada funcionário” com uma média de 6,14.

Da tabela anterior, analisou-se que a partilha de conhecimento tem valores médios dos seus itens o que leva a considerar que poderá não existir elevados níveis de partilha de conhecimento nas equipas de projeto analisadas.

### **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 (já apresentada anteriormente) pela análise do cálculo de médias e desvio padrão, com o objetivo de proporcionar a compreensão dos resultados obtidos da estimação do modelo estrutural.

Assim, 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*.

### **3.7. Conclusão**

Neste capítulo foi caracterizado o tipo estudo desenvolvido. Este estudo aplica o método dedutivo e adota uma abordagem metodológica confirmatória sendo a pesquisa do tipo conclusivo-causal e de natureza quantitativa e transversal. Adicionalmente, foi definida e caracterizada a amostra que é composta por 107 indivíduos, na sua maioria elementos do sexo masculino, com idades definidas entre os 31 e 40 anos, o nível de escolaridade predominante é o mestrado encontram-se a laborar nas suas empresas entre os 3 e os 5 anos.

Foi apresentada a metodologia de recolha de dados, tendo sido escolhido o questionário como instrumento de recolha de dados.

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 7 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 8, tem por objetivo resumir todo o trabalho empírico realizado.

**Tabela 8: Ficha técnica do trabalho empírico**

<b>Tipo de estudo</b>	Estudo quantitativo, transversal, conclusivo e causal
<b>Instrumento de recolha de dados</b>	Questionário (divulgado online), contendo questões, na sua quase totalidade, do tipo fechado
<b>Operacionalização das variáveis em estudo</b>	Escala de Likert de 7 pontos, adaptadas da literatura
<b>Amostra da investigação</b>	Membros de equipas de projetos   Dimensão: 107 inquiridos
<b>Período do trabalho de campo</b>	De março a julho
<b>Análise e tratamento dos dados</b>	Software de análise estatística SPSS 25 e Smart PLS 3

**Fonte: Elaboração Própria**

## 4. Apresentação dos Resultados

Este capítulo, será dividido em quatro 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 através de SMART PLS 3. E por último, são interpretados e discutidos os resultados obtidos, elaborando uma discussão crítica acerca dos fatores que influenciam o sucesso do projeto.

### 4.1. Análise à multicolineariedade

Numa análise prévia, 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 9 apresenta os valores VIF e verifica-se que para os itens em estudo cumprem o critério proposto pela literatura ( $VIF < 5$ ) e que não existirão problemas de análise decorrentes da existência de multicolinearidade.

Tabela 9: Valores de VIF do modelo ajustado

Variável	Questão	Itens	VIF
Sucesso do projeto	1	Em geral os projetos que foram bem-sucedidos economicamente	1,260
	2	Os projetos foram cumpridos dentro dos prazos inicialmente previstos	1,310
	3	Os orçamentos inicialmente previstos não foram ultrapassados	1,637
	4	Os projetos têm habitualmente retorno positivo do investimento	1,421
empowerment	5	Existe compreensão clara das funções e responsabilidades de cada funcionário	1,534
	6	Comunicação é aberta entre os membros da equipa	1,431
	7	Há padronização de trabalhos para reduzir o retrabalho na documentação do projeto	1,855
	10	Documentam-se políticas e procedimentos	1,896
	12	Pesquisam-se formas de melhorar o serviço ao cliente	1,772
	17	Todos os membros participam de forma ativa	2,162
Colaboração entre membros da equipa	18	Existe acesso fácil às informações por parte de todos os trabalhadores	1,630
	19	Os membros da equipa costumam pedir ajuda aos seus colegas	1,624
	20	Frequentemente os membros da equipa oferecem ajuda extra aos seus colegas	2,163
	21	Os membros da equipa estão dispostos a terminar o trabalho atribuído aos seus colegas	2,081
Partilha de Conhecimento	22	A empresa tem procedimentos para efetuar partilhas de experiências	2,472
	23	A empresa promove a distribuição de informação pelos parceiros de negócio	2,293
	24	A divulgação de informação é feita de forma uniforme	2,262
	25	Em todas as atividades, a empresa procura partilhar a informação	2,755

Fonte: Elaboração Própria

## 4.2. Estudo da consistência e validade do modelo de medidas

Para o estudo da validade do modelo de medidas, utilizou-se o indicador da variância média extraída (AVE), através do qual é possível verificar em que medida, cada um dos itens de cada conceito se relaciona com os restantes itens do conceito (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 entre si e o construto apresenta validade convergente (Fornell e Larcker, 1981; Hair, Black, Babin e Anderson, 2010).

Seguindo o pensamento descrito, verifica-se na tabela 10, que todos os constructos em investigação têm validade convergente uma vez que estão acima do valor limite de 0,5.

Tabela 10: Valores da Variância Média Extraída (AVE)

Construto	(AVE)
Autonomia	0,671
<b>Partilha de conhecimento</b>	<b>0,755</b>
Sucesso Projeto	0,544
<b>TMX</b>	<b>0,741</b>
<b>Team accountability</b>	<b>0,666</b>

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 foi possível ver de que forma os itens utilizados medem o conceito que estão relacionados. 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. Da tabela 11 confirma-se que todos os construtos apresentam valores acima de 0,7.

Tabela 11: Valores da Fiabilidade Composta

Construto	Fiabilidade composta
Autonomia	0,859
<b>Partilha de conhecimento</b>	<b>0,925</b>
Sucesso Projeto	0,826
<b>TMX</b>	<b>0,895</b>
<b>Team accountability</b>	<b>0,889</b>

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 Filion, 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 12 ilustra os valores apresentados pelo alfa de Cronbach dos constructos deste estudo, situando-se entre 0,719 e 0,892.

Tabela 12: Valores do coeficiente alfa de Cronbach

Construto	Alfa de Cronbach
Autonomia	0,753
<b>Partilha de conhecimento</b>	<b>0,892</b>
Sucesso Projeto	0,719
<b>TMX</b>	<b>0,825</b>
<b>Team accountability</b>	<b>0,833</b>

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 conceito ou 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 construto 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 13).

Tabela 13: Validade Discriminante

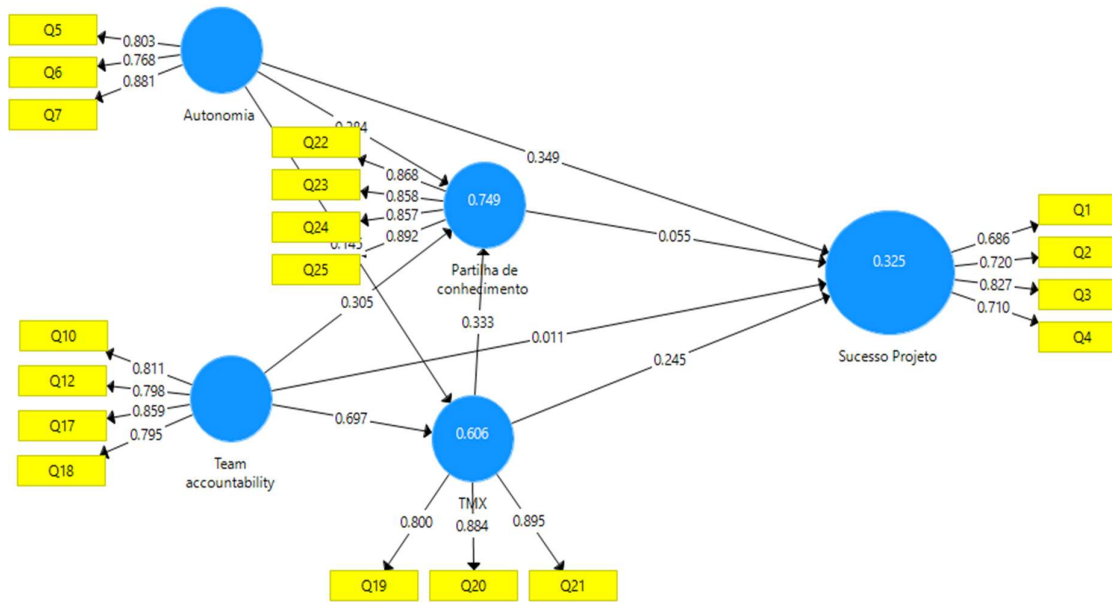
Constructo	Autonomia	Partilha de conhecimento	Sucesso Projeto	TMX	Team accountability
Autonomia	0,819				
Partilha de conhecimento	0,699	0,869			
Sucesso Projeto	0,513	0,492	0,738		
TMX	0,491	0,756	0,466	0,861	
Team accountability	0,497	0,752	0,414	0,768	0,816

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.

### 4.3. 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 R<sup>2</sup>**

(Fonte: Elaboração Própria)

Assim, o modelo estrutural permite avaliar os valores dos coeficientes de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>), os quais possibilitam a compreensão da relação causal entre as variáveis em estudo, 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 os R<sup>2</sup>, apresentando 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<sup>2</sup>, bem como os coeficientes estruturais da regressão das variáveis latentes dependentes do estudo: Partilha de conhecimento (R<sup>2</sup>=0,749); Colaboração entre membros da equipa (TMX) (R<sup>2</sup>=0,606); Sucesso do Projeto (R<sup>2</sup>=0,325). Pelos resultados, constata-se que estas variáveis apresentam valores acima de 0,1 pelo que se conclui que a relação entre as variáveis 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<sup>2</sup> 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 confiança mínimo de 95%, o que corresponde a um nível de significância de  $p < 0,05$ .

Tabela 14: Resultado do teste de hipóteses

Hipóteses	Relação	Std $\beta$	t-value	Valores de P	Validação
H1	Autonomia -> Partilha de conhecimento	0,119	3,231	0,001	Validada
H2	Autonomia -> Sucesso Projeto	0,135	2,585	0,010	Validada
H3	Autonomia -> TMX	0,090	1,605	0,108	Não Validada
H4	Partilha de conhecimento -> Sucesso Projeto	0,210	0,260	0,795	Não Validada
H5	TMX-> Partilha de conhecimento	0,130	2,571	0,010	Validada
H6	TMX-> Sucesso Projeto	0,135	1,815	0,070	Não Validada
H7	Team accountability -> Partilha de conhecimento	0,126	2,427	0,015	Validada
H8	Team accountability -> Sucesso Projeto	0,154	0,070	0,944	Não Validada
H9	Team accountability -> TMX	0,074	9,464	0,000	Validada

Fonte: Elaboração Própria

Da análise da tabela 14, verifica-se que do teste às 9 hipóteses que a investigação se propõe estudar, são corroboradas 6 hipóteses (H1, H2, H5, H7 e H9) 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.

#### 4.4. Discussão de Resultados

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

Os resultados do teste de hipóteses evidenciam que a hipótese H1 vai ao encontro de Picq (2011), no modo persuasivo, o gestor intervém na organização, procurando que os envolvidos compreendam e se apropriem dos elementos da estrutura do projeto. As pesquisas de literatura efetuadas indicam que as competências do gestor de projetos podem afetar significativamente os resultados dos projetos (Dainty et al., 2005).

Nesse estudo de Dainty et al. (2005), os itens que demonstraram ser os mais importantes no papel do líder de projeto são a liderança da equipa, que se relaciona com a construção do ambiente do projeto, implicando o desejo de liderar e de delegação de funções. Além disso, a confiança está positivamente relacionada à partilha de conhecimento, assim como a justiça, o

estilo de liderança e o empoderamento influenciam se os funcionários partilharão conhecimento entre si nas equipas de projeto.

Em síntese, considera-se que a hipótese H1 seja corroborada pelo estudo ( $\beta=0,119$ ;  $p < 0,05$ ).

A autonomia pode ser caracterizada como uma ação independente por indivíduos ou uma equipa para levar uma ideia à sua conclusão (Lumpkin e Dess, 1996; Lumpkin et al., 2009, com o objetivo de desenvolver um projeto (Rauch et al., 2009). Assim, de acordo com a literatura, considera-se que a hipótese H2 “A autonomia influencia positivamente o sucesso do projeto”, foi corroborada ( $\beta=0,135$ ;  $p < 0,05$ ). De facto, neste estudo a autonomia dos elementos da equipa de projeto influencia positivamente o sucesso do projeto.

A hipótese H3 “A autonomia influencia positivamente a colaboração entre membros de equipa”, não obteve suporte estatístico ( $\beta=0,090$ ;  $p > 0,05$ ). Atendendo que a autonomia foi concetualizada como acima referido, a autonomia é uma ação independente por indivíduos ou por uma equipa (Lumpkin e Dess, 1996; Lumpkin et al., 2009). Após os resultados obtidos, faz-nos sentido que as tarefas atribuídas individualmente pelo gestor de projetos a cada elemento possam fazer com que exista pouca colaboração entre membros de equipa em determinadas fases do projeto, nomeadamente quando se solicita aos membros das equipas de projeto que sejam autónomos independentes. Deste modo, considera-se que a colaboração entre membros de equipa vem prejudicada e nesse sentido, a hipótese de investigação H3 não foi validada por este estudo.

A hipótese H4 “A partilha de conhecimento influencia positivamente o sucesso do projeto”, não obteve suporte estatístico ( $\beta=0,210$ ;  $p > 0,05$ ). A não obtenção de suporte estatístico, pode dever-se ao facto de nesta dissertação se tratar de sucesso do projeto, como sucesso económico financeiro. O impacto de importantes fatores contextuais, afetam a partilha de conhecimento nas equipas de projeto. Existem diferentes fatores e vontades de partilhar conhecimento. O conhecimento explícito promove a partilha de conhecimento, enquanto o conhecimento tácito cria barreiras para a partilha de conhecimento nas equipas de projeto (Humphreys, Ma, Qi e Wang, 2008). As vantagens de levar em consideração a qualidade do conhecimento são muitas, pois um alto nível de qualidade de conhecimento ajudará uma equipa a ter um melhor desempenho, desenvolver produtos e processos inovadores, aumentar as vendas e reduzir

custos (Yoo, Vonderembse e Ragu-Nathan, 2011). Todavia, pelas características da amostra e pela concetualização do conceito sucesso do projeto, a hipótese h4 não foi validada pelo nosso estudo.

Em relação à hipótese H5 “A colaboração entre os membros da equipa influencia positivamente a partilha de conhecimento”, os resultados demonstram que esta hipótese obteve suporte estatístico, ( $\beta=0,130$ ;  $p < 0,05$ ). Segundo Huang e Huang (2008), um relacionamento próximo entre colegas (fortes laços sociais) aumenta a disposição para partilhar conhecimento. Além disso, as reações dos colegas de trabalho (atitude / capacidade) influenciam a disposição dos gestores de projeto a partilhar conhecimento. Além disso, a colaboração entre membros da equipa (TMX), expressa o quanto os membros da equipa se consideram solidários num ambiente recíproco (Abu Bakar e Sheer, 2013; Seers, 1989) e surge quando os membros da equipa ajudam espontaneamente os colegas a cumprirem as suas tarefas, comunicarem abertamente e fornecerem *feedback* construtivo. Em vez disso, a baixa qualidade de colaboração entre membros da equipa, sugere que os membros estão focados nas suas próprias recompensas ou prestígios e protegem os seus recursos. Se os membros se ajudarem uns aos outros, eles provavelmente obterão opiniões positivas para uma boa tomada de decisão, o que deve estar relacionado à eficácia da equipa e da organização através da partilha de conhecimento (Cole, Schaninger, e Harris, 2002; Stephens, Dawley, e Stephens, 2004; Zajac, 2014). Quando os membros da equipa comunicam, oferecem suporte e reconhecem os esforços uns dos outros, criando uma ligação e uma partilha mais forte sobre o desempenho organizacional (Marks, Zaccaro e Mathieu, 2000; Zajac 2014). Assim, *considera-se* que a hipótese H5 foi corroborada por este estudo.

A hipótese H6 “A colaboração entre os membros da equipa influencia positivamente o sucesso do projeto”, não obteve suporte estatístico, ( $\beta=0,135$ ;  $p > 0,05$ ). Considerando o sucesso do projeto, um projeto economicamente viável, contudo, Lee Kim e Koo (2016) defendem que indivíduos que possuem relacionamentos de alta qualidade com a equipa *têm* maior probabilidade de ajudar um ao outro, partilhar informações, trocar ideias e fornecer feedback dentro da equipa de trabalho, partilhar recursos e oferecer suporte. Este estudo considerou que quando há colaboração entre os membros, a equipa consegue ir além do necessário para a conclusão da tarefa, isto é, alcança os objetivos formulados. Neste sentido, uma melhor

colaboração entre os membros da equipa justifica bons resultados individuais e afeta a produtividade no nível da equipa (Tse e Dasborough, 2008). Todavia, considera-se que, pelo facto de os projetos serem únicos e com duração limitada e por vezes curta, se traduz na superficialidade das relações entre os colegas de projeto. Deste modo, considera-se que esta pode ser a razão pela qual a hipótese H6 não tenha sido suportada por este estudo.

Em relação à hipótese H7 “A Team accountability influencia positivamente a partilha de conhecimento”, obteve suporte estatístico para validar a hipótese H7 ( $\beta=0,126$ ;  $p < 0,05$ ). Os colaboradores que recebem empoderamento do gestor de projeto relatam que têm a oportunidade de discutir problemas com os seus gestores e influenciar as decisões tomadas pelas suas organizações (Emery, 1995; Stanton, 1993). Essas experiências refletem como a liderança empoderadora visa, da mesma forma, usar a opinião dos colaboradores na tomada de decisões. Neste sentido, considera-se que a hipótese H7 foi validada por este estudo.

O empoderamento é considerado um dos resultados de um processo de gestão de relacionamento bem-sucedido, que negocia as necessidades das partes interessadas em resultados tangíveis e também promove o sucesso nos projetos. O empoderamento opera nos níveis individuais e de grupo e, portanto, deve ser considerado em ambos os níveis no processo de gestão de relacionamento. A hipótese H8 visava testar se “A Team accountability influencia positivamente o sucesso do projeto”. Pelos resultados obtidos, esta hipótese H8 não obteve suporte estatístico, ( $\beta=0,154$ ;  $p > 0,05$ ). Considera-se que não foi corroborada por este estudo porque o cumprimento de critérios de desempenho de uma equipa de projeto é visto como algo individual uma vez que encoraja o pensamento individual e o autodesenvolvimento Pearce e Sims, (2002) e desse modo, a dimensão *team accountability* não influencia o sucesso dos projetos. Esta pode ser a razão para não corroborar a hipótese H8.

Os relacionamentos dentro e entre os grupos (Brown, 2004) envolvem ações intergrupais e transformam recursos num produto (Gladstein, 1984). Os comportamentos de processo, são comportamentos de manutenção Bales, (1958) que constroem, fortalecem e regulam a vida do grupo ou comportamentos de tarefa que permitem ao grupo resolver o problema, objetivo com o qual o grupo está comprometido (Philp e Dunphy, 1959). De acordo com Brown (2004), os grupos são fontes de identidade social e são o nosso senso de quem somos e o que valemos e

isso é derivado de nossa participação em grupos (Brown, 2004). Assim, quando a responsabilidade da equipa existe, considera-se que haverá uma maior tendência para que a colaboração entre os membros exista. Assim, de acordo com o proposto pela hipótese H9, "A Team accountability influencia positivamente a colaboração entre membros de equipa", ( $\beta=0,074$ ;  $p < 0,05$ ).

## 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 partilha de conhecimento 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 encontradas neste estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1. Considerações finais: Principais contributos da investigação

De um modo geral, a presente investigação propôs analisar o efeito do *empowerment*, através das dimensões autonomia e *team accountability*, na partilha de conhecimento, na colaboração entre membros de equipa e no sucesso dos projetos. 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.

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..

Os resultados deste estudo demonstram que tanto a autonomia, bem como a colaboração entre membros de equipa, influenciam positivamente a partilha de conhecimento. Estes resultados vão ao encontro do que é explicado na pesquisa de Eys, Burke, Carron e Dennis (2006), onde os autores salientam que a colaboração entre os membros 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. O estudo de Yang et al. (2011) comprova a relação positiva da colaboração e trabalho em equipa com o desempenho do projeto, isto é, quanto maior a colaboração da equipa, maior a probabilidade de o projeto obter sucesso (no que corresponde a custo, prazo e qualidade do projeto e satisfação dos *stakeholders*).

A autonomia dos membros de equipas de projeto influencia o sucesso de projetos e a partilha de conhecimento. Além disso, o *team accountability*, tem influência na partilha de conhecimento e na colaboração entre membros de equipa de projeto.

Das hipóteses analisadas, as que obtiveram validação foram as hipóteses H1 “A Autonomia influencia positivamente a partilha de conhecimento”, a H2 “A autonomia influencia positivamente o sucesso do projeto”, a H5 “A colaboração entre os membros da equipa influencia positivamente a partilha de conhecimento”, a H7 “A Team accountability influencia positivamente a partilha de conhecimento” e a H9 “A Team accountability influencia positivamente a colaboração entre membros de equipa”.

As hipóteses que foram consideradas não validadas, foram as hipóteses H3 “A autonomia influencia positivamente a colaboração entre membros de equipa, a H4 “A partilha de conhecimento influencia positivamente o sucesso do projeto”, a H6 “A colaboração entre os membros da equipa influencia positivamente o sucesso do projeto”, e a H8 “A Team accountability influencia positivamente o sucesso do projeto”.

Os resultados do presente estudo fornecem *insights* importantes, que podem ser uma fonte de orientação para gestores de projeto e para membros da equipa do projeto. É importante ressaltar que as descobertas deste estudo concluíram que fatores, como a autonomia dada pelo gestor de projeto aos membros da equipa influencia o sucesso do projeto. Assim, no campo teórico, este estudo evidencia que o empoderamento influencia a partilha de conhecimento, a colaboração entre membros de equipa e o sucesso dos projetos. Esta influência do empoderamento existe à custa das duas dimensões: autonomia e *team accountability*.

Em termos práticos, considera-se que este estudo aponta para direções relevantes nas empresas. Em primeiro lugar, considera-se que as empresas que promoverem a autonomia dos membros de equipas de projeto obtêm sucesso dos seus projetos. Além disso, a autonomia dos indivíduos promove uma maior partilha de conhecimento nas organizações geridas por projeto. Adicionalmente, considera-se que, nas organizações onde as operações serão desenvolvidas por projeto, a responsabilidade dessas equipas de projeto influencia a

colaboração entre os membros da equipa de projeto, mas também tem um papel importante na partilha de conhecimento, permitindo elevar o nível de conhecimento organizacional. Deste modo, a atribuição de maiores responsabilidades às equipas de projeto deve ser uma realidade, pois permitirá que, nas organizações, o conhecimento seja melhorado.

Este trabalho enaltece 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 autónoma e com responsabilidade, para um crescimento pessoal, para que seja alcançada uma relação positiva entre os diversos membros da equipa. Os resultados desta pesquisa são igualmente úteis para gestores de projeto que planeiam iniciar as suas carreiras como gestores de projetos, para gestores de projeto que já estão a exercer esta função, e possíveis interessados em melhorar o seu desempenho. Para empresas que pretendem avaliar criticamente os membros da equipa de projeto durante o processo de seleção. Os resultados deste estudo têm grande significado para as empresas e gestores de projetos que podem colocar uma ênfase especial no desenvolvimento de tendências e estilos comportamentais específicos entre os gestores de projeto, para alcançar o sucesso nos projetos. Este estudo destaca a importância de investigações minuciosas sobre os fatores que podem influenciar o sucesso do projeto bem como os comportamentos dos gestores de projeto para com os membros da equipa do projeto, e o próprio comportamento entre membros da equipa de projeto. Assim, as características que um gestor de projeto procura, no que se refere à integração de uma equipa de projeto podem ser incorporadas no processo de recrutamento e aprimoradas, para que a probabilidade de insucesso pudesse ser reduzida.

## **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 pequena. 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 inteligência emocional, liderança 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 públicas 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.

## Bibliografia ou Referências Bibliográficas

Abdul-Rahman, H., Berawi, M. A., Berawi, A. R., Mohamed, O., Othman, M., & Yahya, I. A. (2006). Delay mitigation in the Malaysian construction industry. *Journal of construction engineering and management*, 132(2), 125-133.

Abu Bakar, H., & Sheer, V. C. (2013). The mediating role of perceived cooperative communication in the relationship between interpersonal exchange relationships and perceived group cohesion. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 443-465.

Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real.

Aladwani, A. M. (2002). An integrated performance model information systems projects. *Journal of management information systems*, 19(1), 185-210.

Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management journal*, 21(3), 479-486.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.

Arrow, H., McGrath, J. E., Staw, B. M., & Cummings, L. L. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. *Research in organizational behavior*, 17, 373-373.

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.

Augustine, S., Payne, B., Sencindiver, F., & Woodcock, S. (2005). Agile project management: steering from the edges. *Communications of the ACM*, 48(12), 85-89.

Avots, I. (1969). Why does project management fail?. *California management review*, 12(1), 77-82.

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

Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1997). Factors affecting project success. *Project management handbook*, 902-919.

Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. *Readings in social psychology*, 437-447.

Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.

Barbosa, N., & Louri, H. (2005). Corporate performance: Does ownership matter? A comparison of foreign-and domestic-owned firms in Greece and Portugal. *Review of Industrial Organization*, 27(1), 73-102.

BARROS, Carlos (1994), “Gestão de Projectos”, Edições Sílabo.

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International journal of project management*, 16(1), 21-26.

Bernard A and Tichkiewitch S (2008) Methods and tools for effective knowledge lifecycle management, Springer, DOI 10.1007/978-3-540-78431-9.

- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life.
- Block, T. R., & Frame, J. D. (1998). *The project office: a key to managing projects effectively* (No. 12). Thomson Crisp Learning.
- Borgstein, E. H., Lamberts, R., & Hensen, J. L. M. (2018). Mapping failures in energy and environmental performance of buildings. *Energy and Buildings*, 158, 476-485.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan management review*, 25(4), 17-27.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
- Brown, E., & Cloke, J. (2004). Neoliberal reform, governance and corruption in the south: Assessing the international anti-corruption crusade. *Antipode*, 36(2), 272-294. Oxford
- Browning, T. R., & Ramasesh, R. V. (2015). Reducing unwelcome surprises in project management. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 53-62.
- 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.
- C Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*.
- Ceschi, M., Sillitti, A., Succi, G., & De Panfilis, S. (2005). Project management in plan-based and agile companies. *IEEE software*, 22(3), 21-27.

Chase, M. (2000). Health & medicine (A special report): Food & fitness: Healthy assets: Corporations are discovering that it can pay to keep their employee fit. *Wall Street Journal*, 9.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of applied psychology*, 96(3), 541.

Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of applied psychology*, 92(1), 202.

Chhibber, P. K., & Majumdar, S. K. (1999). Foreign ownership and profitability: Property rights, control, and the performance of firms in Indian industry. *The Journal of Law and Economics*, 42(1), 209-238.

Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.

Chiniara, M., and K. Bentein. 2016. "Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction." *Leadersh. Q.* 27 (1): 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>

Christensen, P. H. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of knowledge management*.

Cleland, D. I. (2006). *Project management: strategic design and implementation*. McGraw-Hill Education.

Cleland, D. I. Roland Gareis. (2006). *Global Project Management Handbook*, 2nd Edition, McGraw-Hill Print

Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56.

Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

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

Crawford, L., Hobbs, B. J., & Turner, J. R. (2005). *Project Categorisation Systems*. Project Management Institute.

Crisan, C. S., & Borza, A. (2014). *Strategic entrepreneurship, Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Ed.

Dai, X. C. (2002). *The role of the project management office in achieving project success*. The George Washington University.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, 32(2), 189-201.

Dayan, M., Di Benedetto, C. A., & Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *R&d Management*, 39(1), 21-37.

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of systems and software*, 85(6), 1213-1221.

Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research policy*, 27(9), 915-935.

Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859.

Elbanna, A. (2013). Top management support in multiple-project environments: an in-practice view. *European Journal of Information Systems*, 22(3), 278-294.

Emery, F. (1995). Participative design: effective, flexible and successful, now!. *The Journal for Quality and Participation*, 18(1), 6.

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

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

Farmer, S. M., Van Dyne, L., & Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team–member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of applied psychology, 100*(2), 583.

Feng, T., & Zhao, G. (2014). Top management support, inter-organizational relationships and external involvement. *Industrial Management & Data Systems*.

Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2014). Developing a framework for embedding useful project management improvement initiatives in organizations. *Project Management Journal, 45*(4), 81-108.

Fincham, R. (2002). Narratives of success and failure in systems development. *British Journal of Management, 13*(1), 1-14.

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

Franco, H. (2001). Guia Prático Para A Gestão de Projectos. *SOL-S, Soluções de Suporte e Manutenção Informática, SA Lisboa*.

Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring project success. Project Management Institute.

Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human resource management review, 14*(1), 1-17.

Gemünden, H. G., Salomo, S., & Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management, 23*(5), 366-373.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H.J., Konopaske, R., 2012. Organizations, 14th ed. McGraw-Hill Irwin, New York, NY

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.

Grün, O. (2004). *Taming giant projects: Management of multi-organization enterprises*. Springer Science & Business Media.

Gulowsen, J. (1972). A measure of work group autonomy. *Design of jobs*, 374, 390.

Gupta, J. N., & Sharma, S. K. (Eds.). (2004). *Creating knowledge based organizations*. Igi Global.

Hackman, J. R. 1987. "The Design of Work Teams." In Handbook of Organizational Behavior, edited by J. Lorsch. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.

Harris, N., Shealy, T., & Klotz, L. (2016). How Exposure to "Role Model" Projects Can Lead to Decisions for More Sustainable Infrastructure. *Sustainability*, 8(2), 130.

Hawk, D. (2006). Conditions of Success: a platform for international construction development. *Construction Management and Economics*, 24(7), 735-742.

Hazebroucq, J.-M., & Badot, O. (1996). *Le management de projet*. Paris: Presses Universitaires de France.

Herbst, P. G. (1962). *Autonomous group functioning: An exploration in behaviour theory and measurement*. Tavistock.

Highsmith, J. R. (2010). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Boston, MA: Addison-Wesley Professional.

Hill, M. M., & Hill, A. (2002). Investigação por Questionário (2a Edição), 1–377. *Lisboa-Portugal: Edições Sílabo, LDA*.

Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.

Hobbs, B. (2007). *The Multi-project PMO:: A Global Analysis of the Current State of Practice*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Howell, J. M., & Sheab, C. M. (2001). Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 18(1), 15-27.

Hughes, M. W. (1986). Why projects fail-The effects of ignoring the obvious. *Industrial engineering*, 18(4), 14.

Hyväri, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project management journal*, 37(4), 31-41.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19.

Ives, M. (2005). Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success. *Project Management Journal*, 36(1), 37-50.

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

Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. (2013). *Contemporary management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.

Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1286.

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

Kaufman, C., & Korrapati, R. B. (2007). A project management office (PMO) framework for successful implementation of information technology projects. In *Allied Academies International Conference. Academy of Management Information and Decision Sciences. Proceedings* (Vol. 11, No. 1, p. 1). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Keeling, R., & Branco, R. H. F. (2012). *Gestão de projetos: uma abordagem global (2ª ed.)*. São Paulo, SP: Saraiva.

Kelling, R. (2002). *Gestão de Projetos: Uma abordagem Global*. São Paulo: Saraiva.

Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas*. Bookman editora.

Khan, K., Turner, J. R., & Maqsood, T. (2013, June). Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. In *Proceedings of IRNOP 2013 Conference* (pp. 17-19).

Kinicki, A. J., McKee, F. M., & Wade, K. J. (1996). Annual review, 1991–1995: Occupational health. *Journal of Vocational Behavior*, 49(2), 190-220.

Kleinschmidt, E., De Brentani, U., & Salomo, S. (2010). Information processing and firm-internal environment contingencies: Performance impact on global new product development. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 200-218.

Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2011). Investigation of the sponsor's role in project planning. *Management Research Review*..

Kucza, T. (2001). *Knowledge management process model*. VTT Technical Research Centre of Finland.

Kuntluru, S., Muppani, V. R., & Khan, M. A. A. (2008). Financial performance of foreign and domestic owned companies in India. *Journal of Asia-Pacific Business*, 9(1), 28-54.

Larman, C. (2004). *Agile and iterative development: a manager's guide*. Pearson Education India.

Leach, L. P. (2005). *Critical Chain Project Management, Second Edition* (2<sup>a</sup> ed.). Artech House Publishers.

Lee, Y., Kim, M., & Koo, J. (2016). The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management. *Sport Management Review*, 19(5), 550-562.

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

Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.

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

Liu, S. (2015). Effects of control on the performance of information systems projects: the moderating role of complexity risk. *Journal of Operations management*, 36, 46-62.

Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3), 274-287.

Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3), 274-287.

Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human resource management review*, 17(4), 374-387.

Ma, Z., Qi, L., & Wang, K. (2008). Knowledge sharing in Chinese construction project teams and its affecting factors: an empirical study. *Chinese Management Studies*.

Macheridis, N. (2009). *Agility in entrepreneurial projects*. Lund Institute of Economic Research, Lund University.

Mahmood, M. A., & Mann, G. J. (1993). Measuring the organizational impact of information technology investment: an exploratory study. *Journal of management information systems*, 10(1), 97-122.

Mahoney, M. L. (2011). *An Examination of the Determinants of Top Management Support of Information Technology Projects*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.

Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & management*, 38(5), 265-276.

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

Malhotra, Y. (1998). *Knowledge management for the new world of business*.

Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of applied psychology*, 85(6), 971.

Marnewick, C., Erasmus, W., & Nazeer, J. (2017). *The symbiosis between information system project complexity and information system project success* (p. 184). AOSIS.

Maruping, L. M., Venkatesh, V., & Agarwal, R. (2009). A control theory perspective on agile methodology use and changing user requirements. *Information systems research*, 20(3), 377-399.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance* (14th ed.). New Jersey: Prentice-Hall

McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), 854-872.

Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International journal of project management*, 28(8), 807-817.

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

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management*, 32(2), 202-217.

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International journal of managing projects in business*.

Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.

Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309.

Murphy, L. R. (2002). Job stress research at NIOSH: 1972–2002. In *Historical and current perspectives on stress and health*. Emerald Group Publishing Limited.

Nasir, M. H. N. M., Sahibuddin, S., Ahmad, R. B., & Fauzi, S. S. B. M. (2015). How the PMBOK Addresses Critical Success Factors for Software Projects: A Multi-round Delphi Study. *J. Softw.*, 10(11), 1283-1300.

Năstase, M., Țăpurică, O. C., & Tache, F. (2010). Involving project leaders within project management teams—Key factor towards competitiveness. *Review of International Comparative Management*, 11(4), 582-590.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.

Nistor, R., & Muresan, I. N. (2012). Means of improving the management of projects financed by the European Union. *Revista de Management Comparat International*, 13(4), 535.

Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). OUP USA.

Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2012). Project managers' emotional intelligence—a ticket to success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 274-284.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

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.

Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management development*..

Philp, H., & Dunphy, D. (1959). Developmental trends in small groups. *Sociometry*, 22(2), 162-174.

Picq, T. (2011). *Manager une équipe projet-3e éd.: Pilotage. Enjeux. Performance.* Dunod.

Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of management*, 14(1), 5-18.

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

PMI, P. (2013). PMI's pulse of the profession in-depth report: navigating complexity. *Newtown Square, PA.*

PMI, PMI. "Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) Project Management Institute." (2017).

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Polanyi, M., & Sen, A. (2009). *The tacit dimension.* University of Chicago press.

Poston, R. S., & Speier, C. (2005). Effective use of knowledge management systems: A process model of content ratings and credibility indicators. *MIS quarterly*, 221-244.

Prabhakar, G. P. (2009). Teams and Projects: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(10), 3-7. Doi: 10.5539/ijbm.v3n10p3.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787..

Rockart, J. F. (1982). The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective.

Rubin, I. M., & Seelig, W. (1967). Experience as a factor in the selection and performance of project managers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (3), 131-135.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Salanță, I., & Popa, M. (2014, November). An empirical investigation into the outsourcing logistics contract. In *Proceedings of the 8th International Management Conference "Management Challenges for Sustainable Development"*, Bucharest, Romania (pp. 350-357).

Savolainen, P., Ahonen, J. J., & Richardson, I. (2012). Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 30(4), 458-469.

Seers, A. (1989). Team-Member Exchange Quality: A New Construct for role-Making Research. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43, 118-135. Doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5.

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project management journal*, 46(1), 30-39.

Sheffield, J., & Lemétayer, J. (2013). Factors associated with the software development agility of successful projects. *International Journal of Project Management*, 31(3), 459-472.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725.

Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509.

Stanton, E. S. (1993). Employee participation: a critical evaluation and suggestions for management practice. *SAM Advanced Management Journal*, 58(4), 18-24.

Stare, A. (2014). Agile project management in product development projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 295-304.

Stephens, R. D., Dawley, D. D., & Stephens, D. B. (2004). Commitment on the board: A model of volunteer directors' levels of organizational commitment and self-reported performance. *Journal of Managerial Issues*, 483-504.

Stewart, A., Tsubouchi, A., Rolls, M. M., Tracey, W. D., & Sherwood, N. T. (2012). Katanin p60-like1 promotes microtubule growth and terminal dendrite stability in the larval class IV sensory neurons of *Drosophila*. *Journal of Neuroscience*, 32(34), 11631-11642.

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415.

Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2020). Emotional intelligence, job satisfaction and organisational performance in the Malaysian public administration. *Institutions and Economies*, 77-98.

Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 248-265.

Tereso, A., Ribeiro, P., Fernandes, G., Loureiro, I., & Ferreira, M. (2018). Project management practices in private organizations. *Project Management Journal*, 50(1), 6-22.

Tessem, B. (2014). Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams. *Information and software technology*, 56(8), 873-889.

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

Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition?. *International journal of project management*, 26(7), 733-742.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194-215.

Van Kelle, E., Visser, J., Plaat, A., & van der Wijst, P. (2015, May). An empirical study into social success factors for agile software development. In *2015 IEEE/ACM 8th*

*International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (pp. 77-80). IEEE.

Vance, S. C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks. *Management review*, 64(8), 19-24.

Vidgen, R., & Wang, X. (2009). Coevolving systems and the organization of agile software development. *Information Systems Research*, 20(3), 355-376.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303-319.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.

Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International journal of project management*, 13(3), 169-172.

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, 21(6), 411-418.

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, 21(6), 411-418.

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Creating project plans to focus product development* (pp. 70-82). Harvard Business School Pub..

Wideman, R. M. (2001). *Managing the project environment*. In *Dimensions of Project Management*. Berlin: Springer

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking-how people and organizations represent, create, and use knowledge*. Schema Press, Limited.

- Wiig, K. M. (1995). Knowledge management methods. *Arlington (TX)*.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
- Yoo, D. K., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2011). Knowledge quality: antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*.
- Yoo, D. K., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2011). Knowledge quality: antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*.
- Yu, S. H., Kim, Y. G., & Kim, M. Y. (2007). Do we know what really drives KM performance?. *Journal of Knowledge Management*.
- Zajac, S., Gregory, M. E., Bedwell, W. L., Kramer, W. S., & Salas, E. (2014). The cognitive underpinnings of adaptive team performance in ill-defined task situations: A closer look at team cognition. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 49-73.
- Zhang, L., & Fan, W. (2013). Improving performance of construction projects: A project manager's emotional intelligence approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.
- Zwikael, O. (2008). Top management involvement in project management: Exclusive support practices for different project scenarios. *International Journal of Managing Projects in Business*.

# Apêndice

## Apêndice I – Questionário

Este questionário tem como objetivo analisar, na perspetiva do gestor de projeto, o sucesso financeiro da gestão de projetos, bem como identificar algumas das suas causas. Assim, pretendemos obter o seu contributo

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.

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

QUESTÃO	Discordo totalmente				Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
<b>Relativamente aos projetos que você geriu, considera que (Linking entrepreneurial orientation to project success)</b>								
1. Em geral os projetos que foram bem-sucedidos economicamente								
2. Os projetos foram cumpridos dentro dos prazos inicialmente previstos								
3. Os orçamentos inicialmente previstos não foram ultrapassados								
4. Os projetos têm habitualmente retorno positivo do investimento								
<b>Relativamente à empresa onde trabalha, considera que: (Patterns of empowerment and leadership style in project environment, 2010)</b>								
5. Existe compreensão clara das funções e responsabilidades de cada funcionário								
6. Comunicação é aberta entre os membros da equipa								
7. Há padronização de trabalhos para reduzir o retrabalho na documentação do projeto								
8. Existe compreensão dos requisitos do cliente								
9. É dado feedback aos membros da equipa sobre o trabalho realizado								
10. Documentam-se políticas e procedimentos								
11. Procura-se compreender as necessidades do cliente								
12. Pesquisam-se formas de melhorar o serviço ao cliente								
13. Incentiva-se o brainstorming para melhorar o serviço ao cliente								
14. Trabalha-se em equipa								
15. Existe delegação de responsabilidades								
16. Incentiva-se o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores								
17. Todos os membros participam de forma ativa								
18. Existe acesso fácil às informações por parte de todos os trabalhadores								
<b>Colaboração entre membros de equipa (Gerlach, Rödiger, Stock &amp; Zacharias, 2016)</b>								
19. Os membros da equipa costumam pedir ajuda aos seus colegas								
20. Frequentemente os membros da equipa oferecem ajuda extra aos seus colegas								
21. Os membros da equipa estão dispostos a terminar o trabalho atribuído aos seus colegas								
<b>Partilha de Conhecimento (Ferreira, Santo e Santo, 2015)</b>								
22. A empresa tem procedimentos para efetuar partilhas de experiências								
23. A empresa promove a distribuição de informação pelos parceiros de negócio								
24. A divulgação de informação é feita de forma uniforme								
25. Em todas as atividades, a empresa procura partilhar a informação								

### Variáveis de caracterização do inquirido

#### Género

Feminino  Masculino

#### Anos de experiência como Gestor de projetos

0 a 2 anos  2 a 5 anos  5 a 10 anos  mais de 10 anos

#### Número de projetos geridos por si que já foram finalizados (aproximadamente)

0 a 5 projetos  5 a 10 projetos  10 a 20 projetos  mais de 20 projetos

#### Escolaridade

Ensino básico  Ensino Secundário  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

Idade: \_\_\_\_\_

### Variáveis de caracterização das equipas de projetos

Atendendo ao gerenciamento dos seus últimos projetos responda às questões seguintes:

#### Área principal dos projetos que geriu:

Construção civil	<input type="radio"/>	Meio ambiente	<input type="radio"/>
Information and Technology	<input type="radio"/>	Energia	<input type="radio"/>
Moldes	<input type="radio"/>	Industrial	<input type="radio"/>
Saúde e segurança	<input type="radio"/>	Outros	<input type="radio"/>

**Número de membros (em média) na equipe de projeto**

até 5 pessoas  de 5 a 10 pessoas  de 10 a 20 pessoas  mais de 20 pessoas

**Durante a execução dos seus projetos, alguns dos membros da sua equipe de projeto são compartilhados com outras equipes?**

- Sim, a maioria dos membros da equipa
- Sim, mas menos de metade dos membros da equipa
- Sim, mas são poucos os membros da equipa compartilhados
- Não compartilho membros da minha equipa com outros projetos