

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO E EFICÁCIA NA RELAÇÃO ENTRE  
CONFIANÇA, COESÃO E O VALOR PERCEBIDO PELA EQUIPE DE PROJETOS:  
UM ESTUDO POR MEIO DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS E  
ANÁLISE DAS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS**

**GABRIELA MARTINS DOS SANTOS**

São Paulo

2022

Gabriela Martins dos Santos

**O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO E EFICÁCIA NA RELAÇÃO ENTRE  
CONFIANÇA, COESÃO E O VALOR PERCEBIDO PELA EQUIPE DE PROJETOS:  
UM ESTUDO POR MEIO DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS E  
ANÁLISE DAS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS**

**THE MEDIATING EFFECT OF SATISFACTION AND EFFECTIVENESS IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN TRUST, COHESION AND PERCEIVED VALUE BY  
THE PROJECT TEAM: A STUDY BY MODELING STRUCTURAL EQUATIONS  
AND ANALYSIS OF THE NECESSARY CONDITIONS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias

São Paulo

2022

Gabriela Martins dos Santos.

O efeito mediador da satisfação e eficácia na relação entre confiança, coesão e o valor percebido pela equipe de projetos: um estudo por meio de modelagem de equações estruturais e análise das condições necessárias. / Gabriela Martins dos Santos. 2022.

88 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2022.

Orientador (a): Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias.

1. Valor percebido. 2. Coesão de equipe. 3. Confiança da equipe. 4. Satisfação da equipe. 5. Eficácia da equipe.

I. Bizarrias, Flávio Santino. II. Título.

CDU 658.012.2



## DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

GABRIELA MARTINS DOS SANTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 14 de dezembro de 2022.

---

Presidente: Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias – Orientador

---

Membro: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto (UNINOVE)

---

Membro: Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron (UNINOVE)

---

Membro: Prof. Dr. Ivano Ribeiro (UNIOESTE)

“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher.” (Cora Coralina)

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus pais Francisco (in memoriam) e Durvalina por me instruírem para a vida e estarem sempre ao meu lado.

## AGRADECIMENTO

Agradeço à Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados durante a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias pelo incentivo, apoio e orientações durante toda a caminhada. Sua condução, confiança e amizade foram imprescindíveis para a realização deste trabalho.

Aos professores do mestrado pelos valiosos ensinamentos.

Ao meu marido, Clayton que esteve presente em todos os momentos de alegria e de dificuldade. Obrigada por todo apoio e por compreender a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

À minha filha Natália pelo incentivo, pela paciência em me ouvir nos momentos em que achei que não fosse conseguir.

À minha amiga Juliana Bárbara, por toda ajuda, apoio e incentivo.

Às queridas Marianna e Michele, colegas de mestrado as quais tenho muito carinho e gratidão. Obrigada por tudo meninas! Vocês foram o meu alento nas horas mais difíceis.

Aos meus filhos de quatro patas, Belinha, Thor, Amora e Nina pelos momentos de alegria e amor incondicional, em especial à Belinha que passou todas as noites de leitura e escrita ao meu lado.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

## RESUMO

O estudo do valor percebido em projetos vem ganhando bastante relevância entre pesquisadores e entidades de fomento da gestão de projetos, refletindo uma busca dos praticantes sobre como gerenciar a construção e entrega de valor. Diversos estudos vêm sendo realizados para se observar os antecedentes da percepção de valor em projetos. A própria literatura de gestão de projetos não é consensual em diversos aspectos em relação ao valor em projetos. Desde sua definição, valor em projetos é um desafio para pesquisadores. Valor em projetos é de difícil definição, se não uma tarefa impossível, haja vista que depende de muitas outras condições para isto, desde a perspectiva adotada quanto ao *stakeholder* considerado: cliente, usuário, participante ou a própria empresa. Depende ainda do tipo de projeto, ágil ou tradicional, a fase do ciclo de vida do projeto, o contexto ou maturidade do projeto, e inclusive da equipe envolvida. Neste último aspecto, a literatura atual é escassa em avaliar como a equipe de projetos afeta o valor percebido de um projeto. Neste sentido, o objetivo desta dissertação foi determinar a relação entre coesão, e confiança da equipe, com a percepção de valor do projeto, mediada pela satisfação e eficácia da equipe. Para alcançar este objetivo, uma revisão sistemática da literatura foi inicialmente desenvolvida para relacionar estes construtos como antecedentes do valor em projetos. Em seguida se foi realizado um *survey*, com dados analisados por meio de uma Modelagem de Equações Estruturais, testes de mediação e Análise de Condições Necessárias, para se avaliar os efeitos diretos e mediados sobre aspectos da equipe sobre a percepção de valor em projetos, bem como as condições necessárias e suficientes para ocorrência do fenômeno. Os resultados sugerem que todas as variáveis atuam como preditoras necessárias em diferentes graus de suficiência para se prever o Valor em projetos. A eficácia da equipe atua como mecanismo de legitimação da percepção de valor do projeto, ou seja, é preciso alcançar os resultados para ocorrer a funcionalidade organizacional da equipe.

**Palavras-chave:** Valor Percebido; Coesão de equipe; Confiança da equipe; Satisfação da equipe; Eficácia da equipe; Gestão de Projetos; Modelagem de equações estruturais; Análise de condições necessárias.

## ABSTRACT

The study of perceived value in projects has been gaining a lot of relevance among researchers and entities that promote project management, reflecting a search by practitioners on how to manage the construction and delivery of value. Several studies have been conducted to observe the antecedents of perceived value in projects. The project management literature itself is not consensual in several aspects regarding value in projects. Since its definition, value in projects is a challenge for researchers. Value in projects is difficult to define, if not an impossible task, since it depends on many other conditions for this, since the perspective adopted as to the stakeholder considered: client, user, participant or the company itself. It also depends on the type of project, agile or traditional, the phase of the project life cycle, the context or maturity of the project, and even the team involved. In this last aspect, the current literature is scarce in evaluating how the project team affects the perceived value of a project. In this sense, the objective of this dissertation was to evaluate the relationship between team cohesion, and team trust, with perceived project value, mediated by team satisfaction and team effectiveness. To achieve this objective, a systematic literature review was initially developed to relate these constructs as antecedents of value in projects. Then a survey was conducted, with data analyzed by means of Structural Equation Modeling, mediation tests, and Necessary Conditions Analysis, to evaluate the direct and mediated effects of team aspects on the perception of value in projects, as well as the necessary and sufficient conditions for the occurrence of the phenomenon. The results suggest that all variables act as necessary predictors in different levels of sufficiency to predict the Value in projects. The effectiveness of the team acts as a mechanism of legitimizing the perception of value of the project, which means it is necessary to achieve the results to occur the organizational functionality of the team.

**Keywords:** *Perceived Value; Team Cohesion; Team Trust; Team Satisfaction; Team Effectiveness; Project Management; Structural Equation Modeling; Mediation; Necessary Conditions Analysis.*

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**AVE** - *Average Variance Extracted*

**MEE** – Modelagem de Equações Estruturais

**PLS** - *Partial Least Square*

**RSL** – Revisão Sistemática da Literatura

**VIF** - *Variance Inflation Factor*

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Matriz Metodológica do Estudo .....	30
Tabela 2 - Critérios de inclusão e exclusão .....	33
Tabela 3 – Síntese das escalas .....	35
Tabela 4 – Itens retirados por VIF acima do limite .....	44
Tabela 5 - Validade convergente .....	46
Tabela 6 - Crossloadings .....	47
Tabela 7 - Testes de hipóteses diretas .....	48
Tabela 8 – Análise mediação.....	49
Tabela 9 – Acurácia e efeito das variáveis do estudo.....	51
Tabela 10 - Efeitos na análise de condições necessárias .....	52
Tabela 11 – Indicadores de ajuste do modelo de análise de condições necessárias.....	53
Tabela 12 – Condições necessárias em percentual .....	53

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo conceitual do estudo .....	29
Figura 2 - Representação esquemática da escolha de artigos para o estudo.....	33
Figura 3 - Estimação do tamanho da amostra .....	37
Figura 4 - Lógica da análise de condições necessárias.....	42
Figura 5 – Atração individual vs valor.....	52
Figura 6 – Coesão da equipe vs valor.....	54
Figura 7 – Confiança da equipe vs valor.....	52
Figura 8 – Clientes vs valor.....	54
Figura 9 – Eficácia da equipe vs valor.....	53
Figura 10 – Integração do grupo vs valor.....	55
Figura 11 – Meta da equipe vs valor.....	53
Figura 12 – Oportunidade vs valor .....	55
Figura 13 – Produtividade da equipe vs valor.....	53
Figura 14 – Qualidade vs valor.....	55
Figura 15 – Satisfação da equipe vs valor .....	56

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 VALOR PERCEBIDO .....	20
2.2 SATISFAÇÃO DA EQUIPE .....	21
2.3 EFICÁCIA DA EQUIPE.....	23
2.4 COESÃO DE EQUIPES .....	24
2.5 CONFIANÇA DA EQUIPE.....	27
2.6 MODELO CONCEITUAL .....	29
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 PRIMEIRA ETAPA - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	31
3.3 SEGUNDA ETAPA – ESTUDO EMPÍRICO .....	34
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE .....	35

3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	35
3.6	DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA .....	36
3.7	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	37
3.7.1	Exploração dos dados .....	37
3.7.2	Ajuste dos dados.....	38
3.7.3	Teste de hipóteses.....	40
3.7.4	Testes complementares.....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
4.1	AMOSTRA .....	44
4.2	EXPLORAÇÃO DOS DADOS .....	44
4.3	AJUSTE AO MODELO.....	45
4.4	TESTE DE HIPÓTESES, MEE E MEDIAÇÕES .....	48
4.5	ANÁLISE DE CONDIÇÕES NECESSÁRIAS.....	51
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
7.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA.....	62
7.2	LIMITAÇÕES.....	62
7.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	63
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O valor em projetos é um tema emergente na literatura acadêmica e os estudos voltados para o tema vêm crescendo na medida que as organizações baseadas em projetos ou orientadas a projetos passaram a focar mais na entrega de valor para o cliente do que no produto em busca de vantagem competitiva (Laursen & Svejvig, 2016; Lemke et al., 2011). Apesar dos estudos existentes, na literatura de gestão de projetos não há um consenso em relação à definição de valor em projetos (Martinsuo et al., 2019) o que representa um desafio para pesquisadores considerando que o termo está associado a diferentes conceitos de gestão e depende da perspectiva adotada quanto ao *stakeholder*. No *marketing*, valor é tido como o nível de satisfação das necessidades do cliente comparado com os recursos investidos, ou seja, existe uma comparação dos benefícios recebidos com o produto/serviço adquirido em relação aos esforços realizados para obtê-lo (Abd-Karim et al., 2011; Male et al., 2007; Zeithaml, 1988).

Em projetos, valor tem sido considerado um processo pelo qual as organizações baseadas em projetos podem se envolver com as partes interessadas para criar redes de valor (Macdonald et al., 2016), apontando para os benefícios e satisfação dos *stakeholders* (Laursen & Svejvig, 2016). Outros estudos afirmam que o valor está diretamente relacionado com o desempenho e o sucesso em projetos (Laursen & Svejvig, 2016; Martinsuo, 2020; Pastuszak & Turkyilmaz, 2019). Apesar de sua abordagem sob diversos aspectos: econômicos, sociais e ambientais (Vuorinen & Martinsuo, 2019), grande parte das pesquisas concentram-se no valor através da perspectiva do cliente, evidenciando que a exploração do tema através da perspectiva da equipe de projetos carece de estudos.

As equipes envolvidas em projetos são parte fundamental na execução do projeto e possuem papel ativo na construção do valor (Turner & Lecoivre, 2017). Embora a literatura existente de valor em projetos seja clara ao apontar para a percepção de valor calcada na visão de determinados *stakeholders*, sobretudo da própria empresa, considerando valor como algo relacionado a lucro, ou como fonte geradora de vantagem competitiva para a organização, a influência da equipe, suas características e anseios sobre o valor do projeto não foram tão bem desenvolvidos (Alahyari et al., 2017; Khurum et al., 2014; Zauner et al., 2015).

Apesar da lacuna existente na literatura voltada para a percepção de valor da equipe do projeto, a ênfase na equipe como uma maneira de alcançar o sucesso do projeto, impulsionou a pesquisa sobre o desempenho da equipe e a coesão, apontando a existência de relação destes construtos nos processos da equipe (Evans & Dion, 2012; Gully et al., 2012; Mullen & Copper,

1994; Özer & Karabulut, 2019). O impacto na equipe do projeto é uma das cinco dimensões propostas por Shenhar e Dvir (2007) para avaliar o sucesso do projeto, e é representada pela satisfação da equipe, moral, desenvolvimento de habilidades, crescimento e retenção dos membros. Assim, a partir da literatura pesquisada, inferimos que o valor percebido pela equipe pode ser considerado como uma medida de sucesso, sendo alcançado através da satisfação, desempenho e eficácia da equipe.

A coesão da equipe é caracterizada pelo grau de aproximação existente entre os membros de um grupo, motivados por um compromisso comum ou propósito da equipe em uma relação de trabalho (Zaccaro et al., 2001). Nas relações de trabalho, a confiança existente entre a equipe faz com que os membros se sintam parte do grupo e assim busquem atingir os objetivos organizacionais e o desempenho esperado (Jong & Amsterdam, 2017). Além de ser um fator que protege as relações entre as pessoas, a confiança é um fator importante nos processos de tomada de decisão (Pearce et al., 1992).

Assim como a confiança, a eficácia da equipe tem sido considerada fator impulsionador do desempenho e sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2007). A eficácia é considerada uma expectativa compartilhada e específica de que o grupo pode atingir os objetivos e resultados pretendidos (Black et al., 2019; Kozlowski, 2018).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As pesquisas relacionadas a projetos têm tratado cada vez mais de ações voltadas à criação e entrega de valor (Laursen & Svejvig, 2016). Deste modo, a discussão acadêmica sobre valor em projetos vem sendo estimulada e o termo amplamente mencionado, embora ainda sem consenso. O valor é predominantemente percebido como o “valor” do projeto ou de suas entregas, através dos benefícios concedidos ao longo do tempo (Ahola et al., 2008; Zwikael & Smyrk, 2012) e sua percepção é afetada por diversos fatores (Aliakbarlou et al., 2017; Martinsuo, 2020), a depender do contexto e *stakeholder* analisado.

O processo de criação de valor é complexo e não pode ser avaliado apenas pelo cliente em termos dos benefícios alcançados com a conclusão do projeto (Bowman & Ambrosini, 2000; Martinsuo et al., 2019) ao considerar que as expectativas de valor relevantes são definidas bem cedo, no *front-end* do projeto (Turner & Lecoivre, 2017). Quando vários *stakeholders* estão

envolvidos na entrega e captura de valor do projeto, seus diferentes pontos de vista precisam ser levados em consideração no *front-end* do projeto (Kolltveit & Grønhaug, 2004).

As organizações têm focado nas equipes de projeto para implementar produtos ou serviços (Franz et al., 2017; Fung, 2014; Mathieu et al., 2015). Deste modo, compreender aspectos que levam a uma maior percepção do valor do projeto pela ótica da equipe, é relevante para a teoria e para a prática das organizações e essa realidade reflete a necessidade de se compreender os aspectos relevantes para a equipe quanto ao valor do projeto.

Baseado na pesquisa de Fung (2014) que apontou a coesão, a confiança e a satisfação da equipe como fatores de resultados que antecedem a eficácia da equipe do projeto, o presente estudo busca avançar na literatura existente ao acrescentar o construto valor em projetos, propondo a influência da coesão e da confiança mediadas pela satisfação e eficácia da equipe, ainda não tratado na literatura atual. Desta forma, baseado no *gap* da literatura e necessidade das organizações, é estabelecida a questão de pesquisa deste estudo:

Qual é a influência da confiança e coesão mediados pela satisfação e eficácia da equipe de projetos sobre o valor percebido pela equipe de projetos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O objetivo geral deste estudo é determinar a influência da coesão e confiança da equipe, sobre o valor percebido do projeto, quando mediados pela satisfação e eficácia da equipe de projetos.

### 1.2.2 Específicos

Como objetivos específicos, esse estudo pretende:

- (a) Conceituar os construtos confiança, coesão, valor percebido, satisfação e eficácia em relação a equipes de projetos;
- (b) Identificar o papel mediador da satisfação e eficácia da equipe para a construção do valor em projetos;

(c) Verificar o papel da coesão e confiança da equipe na construção do valor percebido em projetos;

(d) Estabelecer as condições suficientes e necessárias em termos de confiança, coesão, satisfação e eficácia da equipe para a construção do valor percebido de projetos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O valor em projetos é um tema que vem crescendo entre os praticantes e estudiosos de gestão de projetos com o intuito de entender aquilo que é relevante e valorizado pelo cliente do projeto (Bizarrias et al., 2021; Martinsuo et al., 2019). Sua definição está associada a diferentes conceitos de gestão e quando relacionados à perspectiva do cliente do projeto representam uma orientação que parece estar cada vez mais presente nas organizações. Além disso, a percepção de valor centralizada no cliente e usuário final fazem parte dos apontamentos e recomendações do PMBOK 7ª edição, especificamente em um capítulo inteiro dedicado ao conceito de criação e entrega de valor.

Estes aspectos sinalizam a importância dada por praticantes e pesquisadores sobre a perspectiva de valor percebido pelo cliente do projeto. Contudo, nas pesquisas realizadas sobre o tema não foram localizados estudos acerca do assunto quando observado sob o ponto de vista da equipe de projeto e sua relação com outros fenômenos. No entanto, à medida que as organizações em todo o mundo reorganizaram o trabalho em torno das equipes nas últimas duas décadas, a natureza do trabalho em equipe e os fatores que o influenciam tornaram-se um foco central da pesquisa em psicologia e gestão organizacional (Maurer et al., 2022).

A sugestão verificada a partir da revisão da literatura é que o valor percebido no projeto é motivado por diversos fatores a depender do contexto e *stakeholder* analisado (Aliakbarlou et al., 2017; Black et al., 2019; Gilli et al., 2022; Kozlowski, 2018; Morrissette & Kisamore, 2020; Silva Junior et al., 2019). Neste sentido, definiu-se trazer para a pesquisa, os temas coesão de equipes e confiança, mediados pela satisfação e eficácia e seus efeitos sobre o valor percebido pela equipe do projeto com o objetivo de identificar se esta possível relação é viável.

Os modelos de geração de valor em projetos são essencialmente ligados à inovação, ganho monetário, e posicionamento estratégico da organização e, desta forma, ligados a interesses da organização (Alahyari et al. 2017). A equipe não deve ser uma mera executora de normas e diretrizes de gestão de projetos, mas também uma entidade em si capaz de conciliar interesses próprios e da organização, e suas características peculiares para a geração de uma

percepção de valor que seja crucial na estratégia da organização, e que possa também surgir a partir da equipe (Martinsuo et al., 2019; Turner & Lecoevre, 2017).

Assim, este estudo se justifica sobretudo em dois aspectos principais. Primeiramente em contribuir para a prática das organizações baseadas ou orientadas a projetos na busca de geração de valor por meio da equipe e aspectos relacionados a ela que não estejam unicamente ligados às iterações entre equipe e clientes do projeto, mas também se considerando anseios e características da própria equipe, ao sinalizar tanto os efeitos dos antecedentes propostos da percepção de valor envolvendo a perspectiva de equipes, além de apontar a priorização de gestão destes antecedentes. Em segundo lugar, o estudo se justifica na sua proposta de avanço para a literatura de gestão de valor em projetos na medida em que busca entender o valor em projetos através da visão da equipe, de modo a colaborar para o preenchimento de uma lacuna ainda existente na literatura.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em 7 capítulos, conforme apresentado a seguir: Capítulo 1 – introdução no qual as questões de pesquisa e suas respectivas relevâncias para os fins acadêmicos e práticos são expostas, os objetivos do estudo, as justificativas e esta estrutura do trabalho; capítulo 2 – referencial teórico, tem o papel de demonstrar o estado atual das discussões científicas sobre os pilares deste estudo, são elas: valor percebido, satisfação da equipe, eficácia da equipe, coesão da equipe e confiança da equipe. No capítulo 3 – método e técnicas de pesquisa, contém o delineamento metodológico do estudo, as informações sobre a coleta de dados e os procedimentos de análise; capítulo 4 – apresentação e análise dos resultados que demonstra a análise dos dados coletados pela pesquisa; capítulo 5 – discussão dos resultados no qual é confrontada a revisão da literatura com os resultados das hipóteses; capítulo 6 – são as apresentadas as as contribuições para a prática das organizações e gestores; capítulo 7 – apresentam-se as considerações finais, contribuições acadêmicas, as limitações deste estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo discorre sobre a base teórica que suporta esta pesquisa. A seguir, são apresentados os cinco conjuntos de argumentos teóricos e conceituais: valor percebido em projetos, satisfação da equipe, eficácia da equipe, coesão da equipe e confiança da equipe.

### 2.1 VALOR PERCEBIDO

O valor está associado a diferentes conceitos de gestão e sua definição varia a depender do contexto aplicado. Dada as diversas áreas de aplicação, da sociologia à contabilidade, da filosofia à economia, do *marketing* ao gerenciamento de projetos, não há unanimidade quanto à sua conceituação (Aliakbarlou et al., 2017; Bowman & Ambrosini, 2000; Laursen & Svejvig, 2016; Silva Junior et al., 2019). Sob a ótica do *marketing*, o valor é dado pela percepção do cliente quanto ao uso de um produto ou serviço com base nos benefícios recebidos comparados aos sacrifícios para obtê-los (Bowman & Ambrosini, 2000; Patterson, 1997; Turner & Lecoivre, 2017; Zeithaml, 1988).

Em projetos, houve uma mudança significativa na pesquisa passando de um foco de produto para um foco de valor a partir das entregas ocorridas ao longo do ciclo de vida do projeto (Lecoivre-Soudain, 2006), fazendo parte de um processo pelo qual as organizações podem se envolver com as partes interessadas para criar redes de valor (Macdonald et al., 2016; Martinsuo et al., 2019). Na edição especial do editorial sobre valor em projetos, Martinsuo et al. (2019) reuniram estudos conceituais e empíricos sobre o tema, demonstrando a ampla aplicação da criação de valor em ambientes de projetos em diferentes fases do ciclo de vida do projeto: início (Liu et al., 2018), fase de execução (Vuorinen & Martinsuo, 2019) e fim (Invernizzi et al., 2019).

Bolton e Drew (1991) apresentaram o nível de desempenho como uma dimensão importante do valor, enquanto Petrick (2002) afirmou que a qualidade forma um componente importante do valor percebido. De acordo com outros pesquisadores, o valor para o cliente depende de componentes visuais, informações sobre a oferta e experiências anteriores. Vai além do preço e qualidade, incluiu variáveis pessoais e situacionais que desempenham papéis importantes nas percepções de valor.

Outros estudos afirmam que valor deve ser visto como o nível de satisfação das necessidades do cliente comparado com o uso de recursos em sentido amplo (Abd-Karim et al.,

2011; Male et al., 2007). Projetos que conseguem entender o que é valor para o cliente, a partir das suas necessidades e desejos, tendem a obter sucesso e vantagem competitiva (Wandahl, 2015).

De maneira geral, a satisfação do cliente foi utilizada como medida para avaliar a geração de valor entre projetos de Tecnologia da Informação (Moreno Junior et al., 2014). Nota-se uma tendência na literatura de usar o termo valor para se referir a satisfação do cliente (Dastane et al., 2020; Moreno Junior et al., 2014; Rezaei & Amin, 2013). Tanto o valor como a satisfação são considerados fatores importantes na relação com o cliente e formação de novos negócios (Abd-Karim et al., 2011; Male et al., 2007; Patterson, 1997).

Silva (2021) reuniu quatro dimensões para mensurar valor em projetos: (1) centralidade do cliente – o alvo está no atendimento às expectativas dos clientes em produtos ou serviços resultantes de projetos; (2) Processos – esta dimensão está relacionada à entrega de valor aos clientes por meio da melhoria de processos; (3) Entrega - trata da geração de valor para os clientes através da inovação das entregas em projetos; (4) Custo-benefício – está relacionada à comparação entre o preço pago pelo produto ou serviço resultante de um projeto, em relação aos benefícios percebidos pelo cliente.

## 2.2 SATISFAÇÃO DA EQUIPE

A satisfação é um construto amplamente estudado pela psicologia sendo caracterizada pela motivação dos indivíduos, seu envolvimento com o trabalho e com a organização (Rutte & Tuijl, 2006). Quando os membros da equipe estão satisfeitos, há um maior comprometimento com os objetivos da equipe e sua intenção de permanecer na organização e na equipe (Hackman & Oldham, 1976; Jinnett & Alexander, 1999; Locke, 1976). A satisfação da equipe contribui para o desempenho e sucesso do projeto (Guchait et al., 2013).

Para Locke (1976), a satisfação está relacionada ao valor no sentido da importância atribuída a um objetivo que se deseja alcançar e ao próprio objetivo em si, sendo estes os propulsores que levam o indivíduo a agir em busca de resultados e para se sentirem satisfeitos. Uma das dimensões utilizadas por Shenhar e Dvir (2007) para medir o sucesso do projeto é o impacto na equipe do projeto. Essa dimensão reflete a satisfação da equipe em trabalhar no projeto e a motivação para engajar os membros da equipe no projeto.

Estudos identificaram que alguns fatores como: salário, estabilidade, relacionamento com os colegas de equipe, promoções, ambiente organizacional e condições de trabalho

influenciam o nível de satisfação da equipe afetando a produtividade e desempenho da equipe (De Dreu & Weingart, 2003; Locke, 1976). Assim, a satisfação da equipe é impulsionada por aspectos individuais e comportamentais dos membros, apontando que o desempenho individual está relacionado com a satisfação da equipe (Gilli et al., 2022). Ou seja, a satisfação no trabalho em grupo pode ajudar a moldar os sentimentos individuais dos membros da equipe sobre o seu local de trabalho e sua probabilidade de permanecer no trabalho (Guchait et al., 2013).

Essa atitude da equipe é moldada pelas reações dos membros da equipe, experiências e comparações com os outros; as equipes podem desenvolver rapidamente uma atitude sobre o quanto os membros da equipe sentem que estão se beneficiando (ou não) por pertencer à equipe (Cropanzano, 1996). Assim, a satisfação dos membros depende muito de os membros sentirem ou não que compartilham um objetivo comum (Nerkar et al., 1996).

Neste sentido, a satisfação também implica que as necessidades de pertencimento estão sendo atendidas (Vandeleur et al., 2009), o que está associado a uma maior interação social entre os membros da equipe ensejando uma equipe mais coesa (Behfar & Friedman, 2016; De Dreu & Weingart, 2003). O compartilhamento de informações entre os membros da equipe também pode refletir a satisfação grupo (Kerr & Tindale, 2004), que facilita a coesão e tomada de decisão, bem como aumenta a confiança entre as pessoas e o desempenho da equipe (Black et al., 2019; Kong et al., 2015).

Neste sentido, a satisfação dos membros da equipe está baseada no afeto (Marks et al., 2001) especificamente relacionado aos sentimentos afetivos que os membros da equipe mantêm entre si e com a equipe. Outros fatores como comunicação, conhecimento técnico, conflito e motivação dos membros da equipe estão associados à satisfação da equipe (Gilli et al., 2022). O conflito de equipe tem um efeito negativo na satisfação (Stark & Iii, 2009), diminuindo assim os resultados das equipes (De Dreu & Weingart, 2003). A satisfação da equipe tende a minimizar as situações de conflitos e até mesmo desfazer as suas consequências negativas (Fredrickson, 2001).

A satisfação dos membros da equipe pode permitir que os membros da equipe trabalhem de forma eficaz ou colaborativa e, assim, facilitem o desempenho da equipe, enquanto a insatisfação dos membros da equipe pode interromper a colaboração intra-equipe, inibindo o desempenho da equipe (Stark & Iii, 2009). Quando os membros da equipe estão insatisfeitos com seus relacionamentos e interações intra-equipe, são propensos a ter conflitos destrutivos com colegas de equipe, inibindo assim o fluxo de informações e o funcionamento da equipe (De Dreu & Weingart, 2003). Com base nessas premissas, propõe-se que:

H7. A satisfação irá influenciar positivamente o valor percebido.

### 2.3 EFICÁCIA DA EQUIPE

A eficácia da equipe representa uma expectativa compartilhada e específica de que o grupo pode atingir os objetivos e resultados pretendidos (Black et al., 2019; Kozlowski, 2018) e pode ser associada ao desempenho da equipe (Bowers et al., 2000; Cohen & Bailey, 1997; Kozlowski, 2018). As expectativas diferem entre os tipos de projetos e *stakeholders* e várias medidas tem sido usadas para mensurar a eficácia como: satisfação do cliente, qualidade, tempo e prazo (Mathieu et al., 2008).

O modo de mensurar a eficácia evoluiu à medida que as organizações perceberam que a avaliação baseada somente em indicadores financeiros e contábeis não eram suficientes (Shenhar & Dvir, 2007), passando-se a analisar a eficácia da equipe através dos traços de desempenho do grupo enfatizando a sua importância como fator impulsionador do desempenho e alcance do sucesso do projeto (Clayton et al., 1999; Mathieu et al., 2008; Shenhar & Dvir, 2007). Outro aspecto relacionado à eficácia do grupo é o sentimento de confiança existente entre os membros, pois incentiva a equipe a cooperar e colaborar, o que, em por sua vez, tem um efeito positivo no funcionamento e desempenho da equipe (Changyu Lee & Wong, 2019).

Gibson (2003) analisou a eficácia da equipe em seis organizações multinacionais em quatro regiões geográficas a fim de encontrar uma medida de eficácia da equipe que se aplicasse a todas as equipes, contextos organizacionais e culturas. Com isso, os termos desempenho, *performance*, efetividade, satisfação e avaliação foram apontados como sinônimos na abordagem sobre eficácia. Alguns estudos sobre eficácia da equipe focaram principalmente nos resultados do desempenho da equipe e satisfação da equipe (Beal et al., 2003; Bell & Marentette, 2011; De Dreu & Weingart, 2003; LePine et al., 2008).

Gibson (2003) reuniu ainda, um conjunto de cinco dimensões de resultados para eficácia da equipe: metas, clientes, pontualidade, qualidade e produtividade onde a dimensão metas representa o grau em que a equipe atinge seus objetivos. A dimensão dos clientes é a medida em que a equipe aborda e atende às necessidades do cliente. A pontualidade é o grau em que a equipe é eficiente em relação ao tempo e cumprimento de metas temporais. A dimensão da qualidade é a medida em que a equipe produz um trabalho sem erros. Finalmente, a

produtividade é o grau em que a equipe é eficiente em relação à proporção de entradas e saídas (Gibson, 2003).

Dado que as equipes desempenham várias funções, essas medidas compostas combinadas podem ser excelentes indicadores da eficácia geral da equipe em comparação com aquelas que avaliam apenas um aspecto do desempenho (Mathieu et al., 2008). A partir dos resultados obtidos é possível identificar como cada dimensão contribui para a eficácia da equipe (Gibson, 2003).

Além disso, fatores como a liderança, criatividade, cooperação e o apoio mútuo são vitais para garantir a eficácia da equipe principalmente em equipes onde os colegas de trabalho dependem uns dos outros para o desempenho da tarefa (Hackman, 2009; Kozlowski et al., 2016; Mathieu et al., 2015). Pesquisas identificaram as condições e características das equipes que estimulam altos níveis de eficácia (Bowers et al., 2000; Cooman et al., 2016; Simsarian & Donahue, 2001) e indicaram que as equipes com mais entrosamento e interação entre os membros obtiveram níveis altos de desempenho. Já baixos níveis de conflito entre os membros da equipe estão associados a níveis mais altos de eficácia da equipe, reforçando a ideia de que equipes mais coesas tendem a apresentar melhor desempenho no alcance dos resultados do projeto (Franz et al., 2017).

Em busca de alcançar algum grau de desempenho, os membros da equipe combinam sua cognição, motivação, afeto e comportamento para atender às metas e demandas da tarefa (Kozlowski, 2018; LePine et al., 2008). O cumprimento de metas e tarefas está positivamente relacionada ao desempenho da equipe (Balkundi & Harrison, 2006) impulsionado pelo nível de esforço e resiliência existentes nas ações realizadas pelos membros da equipe. Assim, à medida que as organizações tendem a adotar projetos baseados em equipes, existirá a necessidade de articular modelos de como os resultados da equipe se combinam para gerar benefícios organizacionais (Mathieu et al., 2015). Com isso, hipotetiza-se que:

H8. A eficácia irá influenciar positivamente o valor percebido.

## 2.4 COESÃO DE EQUIPES

À medida que as organizações em todo o mundo reorganizaram o trabalho em torno das equipes nas últimas duas décadas, a natureza do trabalho em equipe e os fatores que o influenciam tornaram-se um foco central da pesquisa em psicologia e gestão organizacional.

A coesão da equipe refere-se às forças que unem os membros uns aos outros e à sua equipe, é caracterizada pelo grau de aproximação existente entre os membros de um grupo, motivados por um compromisso comum ou propósito da equipe em uma relação de trabalho (Fung, 2014; Zaccaro et al., 2001) e tem sido considerada a variável mais importante nos estudos de grupos de trabalho (Carron & Brawley, 2000; Özer & Karabulut, 2019). Em uma equipe coesa, os membros demonstram satisfação e o desejo de permanecer em equipe (Ehrhart & Naumann, 2004; Mudrack, 1989).

Os primeiros estudos sobre coesão surgiram na área da sociologia e na psicologia social através de pesquisas sobre coesão social, divisão do trabalho, coesão nos pequenos grupos e comunicação interpessoal (Bollen & Hoyle, 1990; Festinger, 1950; Festinger et al., 1950) e à medida que as organizações em todo o mundo reorganizaram o trabalho em torno das equipes nas últimas duas décadas, a natureza do trabalho em equipe e os fatores que o influenciam tornaram-se um foco central da pesquisa em gestão organizacional.

Evans e Jarvis (1980) apontam que a coesão é a atração mútua dos membros pelo grupo. Outros estudos indicam uma definição representada por múltiplos fatores que inclui tarefas e aspectos sociais capazes de influenciar a união e permanência das equipes, cujas dimensões são formadas partir da integração do grupo e atração individual do membro da equipe (Carron & Brawley, 2000; Friedkin, 2004). Festinger (1950) aponta que a coesão é formada por três dimensões: atração dos membros, atividades do grupo (comprometimento com a tarefa) e prestígio ou orgulho do grupo, sendo um processo dinâmico que se reflete na tendência de uma equipe se manter unida na busca de seus objetivos

Estudos revelam que as equipes coesas são mais desenvolvidas, integradas, unidas com a equipe e compromissadas com as metas e objetivos do projeto e conseqüentemente alcançam melhores resultados (Carron & Brawley, 2000; Franz et al., 2017; Fung, 2014; Özer & Karabulut, 2019). Uma equipe coesa satisfaz clientes internos e externos, tornando-se forte ao longo do tempo e encorajando a aprendizagem e crescimento dos membros (Hackman, 2009).

Essa integração é decorrente da afinidade e cumplicidade entre os membros do grupo sugerindo que quanto maior a coesão da equipe, melhor é a relação existente entre o comprometimento com a tarefa e o compromisso com a equipe (Fiol & Connor, 2005).

Na busca de entender como a coesão influencia a equipe de projeto, o tema tem sido estudado em diferentes grupos como: esporte, saúde, engenharia, ambientes virtuais, instituição financeira, empresas, universidades (Aoyagi et al., 2008; Boyle, 2002; Klocek, 2020; Kozlowski, 2018; Mathieu et al., 2015; Özer & Karabulut, 2019; Wei et al., 2018). Ao analisar

equipes da alta administração e os fatores que levam à coesão nos níveis mais altos da organização, estudos apontam que a liderança influencia significativamente a coesão de equipe e o seu desempenho (Michalisin & Karau, 2007; Michel & Hambrick, 1992; Smith et al., 1994).

No estudo de meta-análise que analisou a relação entre coesão e desempenho do grupo, Evans e Dion (2012) identificaram que grupos coesos superaram grupos não coesos em termos de vendas e lucratividade. Resultados semelhantes foram encontrados por Hambrick (1995) e Katzenbach e Smith (1993) ao concluir que o nível de coesão da equipe da alta administração estava positivamente relacionado ao retorno do investimento e crescimento das vendas.

Pesquisa realizada por Xie et al (2016) aponta a relevância da coesão da equipe para a inovação e competitividade organizacional como um dos principais antecedentes do sucesso do projeto e um potente impulsionador do desempenho da equipe. À medida que as equipes experimentam maior coesão entre os membros, os processos da equipe melhoram, como a comunicação, colaboração, suporte aos membros, confiança, criatividade e inovação, levando a um melhor desempenho da equipe (Evans & Dion, 2012; Gully et al., 2012; Özer & Karabulut, 2019).

Já equipes com alta coesão apresentam melhor desempenho do que aquelas com baixa coesão (Carron et al., 2002; Mach et al., 2010; Mullen & Copper, 1994). Deste modo, as organizações estão cada vez mais recorrendo às equipes para atingir seus objetivos organizacionais (Kozlowski, 2018; Vazquez, 2019) através de um processo dinâmico no qual os membros cooperam para perseguir objetivos comuns e contribuir para o sucesso da organização (Özer & Karabulut, 2019). Diante do exposto, acredita-se que:

H1. A coesão terá efeito positivo e significativo sobre o valor percebido pela equipe.

H3. A coesão terá um efeito positivo e significativo sobre a eficácia da equipe.

A coesão da equipe implica em um grupo de projetos mais bem preparado para o alcance de objetivos (Maurer et al., 2022). Estudos apontam que uma equipe coesa é capaz de realizar melhor aquilo que se propõe, mas isto também depende de uma equipe satisfeita e com resultados que possam corroborar tanto sua união, quanto o alcance de objetivos (Hill et al., 2019; Klocek, 2020; Özer & Karabulut, 2019). Desta forma, espera-se que a equipe coesa possa transferir sua influência sobre o valor de um projeto, por meio de sua satisfação em si e sua eficácia, tornando estes aspectos mediadores da relação entre equipe coesa e valor percebido de projetos. Com base nestas informações, as seguintes hipóteses foram desenvolvidas:

H1'. A satisfação irá mediar a relação entre coesão e valor percebido pela equipe.

H1'’. A eficácia irá mediar a relação entre coesão e valor percebido pela equipe.

H2. A coesão terá um efeito positivo e significativo sobre a satisfação da equipe.

## 2.5 CONFIANÇA DA EQUIPE

A confiança é uma característica fundamental de qualquer relação de trabalho e um dos construtos mais estudados em pesquisas organizacionais (Jong et al., 2016; Jong & Amsterdam, 2017). À medida que as organizações se tornaram mais centradas na equipe e em seu desempenho, o interesse acadêmico na confiança entre os membros da equipe aumentou consideravelmente (Jong et al., 2016). Além disso, a confiança vem sendo estudada como um preditor do desempenho da equipe ou como uma variável que influencia a relação entre desempenho da equipe e outras variáveis independentes (Black et al., 2019).

A confiança é caracterizada pela relação entre duas ou mais pessoas, na qual existe uma expectativa ou crença mútua de que pode acreditar nas ações ou palavras de uma pessoa (Rousseau & Burt, 1998) e tem sido considerada uma das condições fundamentais para o desenvolvimento de trabalho em equipe (Morrissette & Kisamore, 2020). Grupos que compartilham objetivos comuns (Guthrie e Hollensbe, 2004), uma expectativa de confiabilidade entre os membros da equipe (Mach et al., 2010) e demonstram respeito tendem a apresentar maior coesão da equipe (Jong & Amsterdam, 2017).

Nas metanálises realizadas por Breuer et al. (2016) e de Jong et al. (2016) foram identificados que fatores como interdependência de tarefas e a virtualidade moderaram a relação de desempenho e confiança em diferentes contextos de equipe. Estudos longitudinais revelaram que a confiança está fortemente associada ao crescimento e melhoria do desempenho da equipe e sucesso do projeto (Drescher et al., 2014; Jong & Amsterdam, 2017; Jong & Dirks, 2012). Quando existe confiança entre os membros da equipe, o desempenho é alto, a competência interpessoal é elevada, há satisfação pelo progresso, aumenta a vantagem competitiva e o sucesso da empresa (Guthrie & Hollensbe, 2004; Mach et al., 2010; Pastuszak & Turkyilmaz, 2019).

A confiança e a atração interpessoal formam a base do comportamento altruísta levando à coesão e ao apego à equipe (Jones & George, 1998). Equipes que possuem confiança entre os membros, demonstram maior disposição em ajudar uns aos outros e tendem a permanecer unidas ao longo do projeto (Cynthia Lee et al., 2002). A confiança é um aspecto importante para o funcionamento do grupo, e necessário para a eficácia da equipe, pois fornece as

condições sob as quais a cooperação, maior desempenho e/ou atitudes e percepções mais positivas possam ocorrer (Drescher et al., 2014).

Jong e Dirks (2012) apontam uma recomendação de que a principal preocupação dos gerentes deve ser a promoção de níveis mais altos de confiança nas equipes e sugerem que os gerentes devem concentrar a sua atenção em relacionamentos específicos nos quais os membros da equipe têm percepções assimétricas de confiança uns sobre os outros. Dirks e Ferrin (2001) exploraram dois modelos teóricos que descrevem como a confiança pode ter efeitos positivos sobre atitudes, percepções, comportamentos e resultados de desempenho em ambientes organizacionais.

O primeiro estudo apontou que a confiança influencia diretamente uma série de variáveis. No segundo modelo, a confiança modera os efeitos de outros determinantes sobre os resultados atitudinais, perceptivos, comportamentais e de desempenho da equipe. Desta forma, espera-se que a confiança da equipe possa transferir sua influência sobre o valor de um projeto, considerando os resultados alcançados no projeto e a satisfação geral do time. Com base nestas informações, as seguintes hipóteses foram desenvolvidas:

H4. A confiança terá um efeito positivo e significativo sobre o valor percebido pela equipe.

H5. A confiança terá um efeito positivo e significativo sobre a satisfação da equipe.

H6. A confiança terá um efeito positivo e significativo sobre a eficácia da equipe.

Da mesma forma que para a coesão de equipes, espera-se que a satisfação e a eficácia da equipe sejam mecanismos de transferência de efeitos para a percepção de valor, pois permitem que se enseje uma atmosfera favorável à percepção de valor. Esta favorabilidade se configura por meio de dois aspectos, como a satisfação intrínseca da equipe consigo mesma, e os resultados que alcança. Assim, temos que:

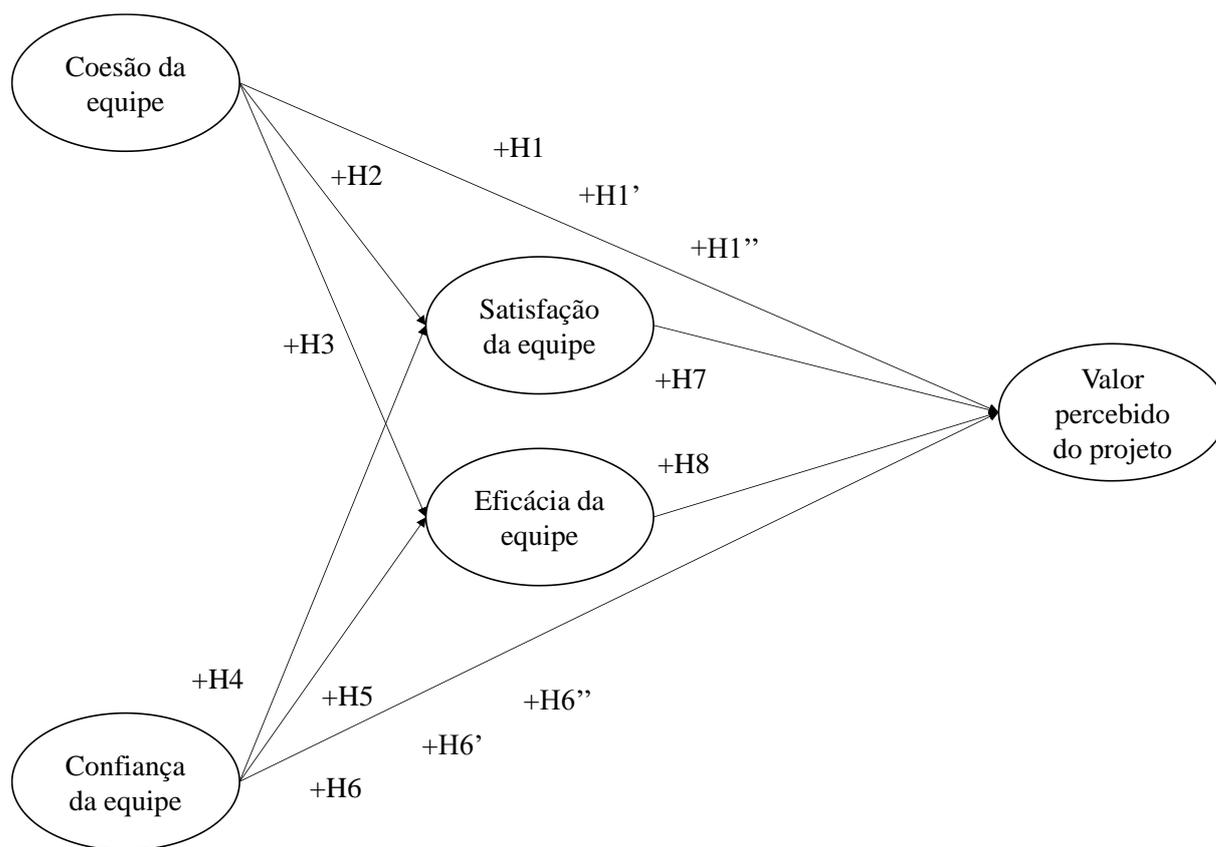
H6'. A satisfação irá mediar a relação entre a confiança e valor percebido pela equipe.

H6''. A eficácia irá mediar a relação entre a confiança e valor percebido pela equipe.

## 2.6 MODELO CONCEITUAL

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual deste trabalho, representando as hipóteses do estudo. Este modelo busca representar esquematicamente a forma pela qual o objetivo deste estudo será alcançado.

Figura 1 - Modelo conceitual do estudo



Fonte: A autora

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o método adotado e o detalhamento dos procedimentos para chegar ao objetivo de estudo proposto para esta dissertação. As etapas necessárias para alcançar o objetivo serão detalhadas nas seções seguintes e são suportadas por teoria para apoiarem as técnicas de pesquisa. Na Tabela 1 será apresentada uma síntese da pesquisa em uma matriz metodológica.

Tabela 1 – Matriz Metodológica do Estudo

<b>Natureza da Pesquisa</b>	<b>Aplicada</b>
<b>Classificação da Pesquisa</b>	Descritiva
<b>Abordagem metodológica</b>	Quantitativa
<b>Unidade de análise</b>	Profissionais atuantes em gestão de projetos
<b>Procedimento de coleta de dados</b>	Survey
<b>Análise de dados</b>	MEE-PLS, Mediação, Condições necessárias

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: MEE = modelagem de equações estruturais

Esta pesquisa é de natureza aplicada (Gil, 2002), devido ao objetivo de apresentar práticas para soluções de problemas. A escolha dos construtos e escalas com o objetivo de estabelecer as possíveis relações existentes foram realizadas a fim de buscar no cotidiano dos profissionais envolvidos em gestão de projetos informações que, após tratadas possam apresentar contribuições, em especial para fomentar a geração de valor por meio da equipe.

É uma pesquisa com abordagem quantitativa, pois envolve a análise numérica dos fenômenos, que de maneira objetiva irão basear suas análises em grandezas numéricas e testes estatísticos (Gerhardt & Silveira, 2009). Quanto a sua classificação, é uma pesquisa descritiva, quando o pesquisador já possui uma maior compreensão das variáveis que possam ajudar a entender o fenômeno, e então estabelece relações que venham a descrever seu funcionamento (Bèrnie & Fernandez, 2012; Gerhardt & Silveira, 2009). Após a coleta dos dados, eles foram tratados com o suporte do software SmartPLS3.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL) a fim de compreender a relação entre assuntos discutidos teoricamente, e desta forma estabelecer um panorama, com diálogo que configure alguma lacuna na literatura patente de ser investigada. Esta motivação para o estudo pode ser em função do *gap* teórico, ou da motivação com base na necessidade das organizações (Siddaway et al., 2019). Com base na RSL desenvolvida, foram determinados os contrutos de interesse, e a busca das escalas para sua mensuração. Esta etapa é resumida pela fundamentação teórica deste estudo, e elaboração de hipóteses a partir da teoria observada na RSL. Os protocolos de busca dos artigos para a RSL estão descritos na próxima seção.

A segunda etapa consistiu na coleta e análise dos dados para testar as hipóteses elaboradas no estudo, e então se subsidiar a discussão dos resultados, contribuição do estudo, e sua conclusão. A análise dos dados se deu por meio de técnicas estatísticas, dentro de um paradigma pós-positivista, com o teste das hipóteses. A unidade de pesquisa deste estudo consiste em indivíduos envolvidos com projetos, pois possuem um ponto de vista privilegiado de observação e vivência do fenômeno de estudo.

### 3.2 PRIMEIRA ETAPA - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A RSL é uma forma de pesquisa que utiliza a literatura como fonte de dados sobre determinado tema a fim de responder a uma questão de pesquisa usando métodos explícitos e reprodutíveis para identificar, avaliar criticamente e confirmar resultados de estudos de pesquisas primárias (Pollock & Berge, 2018; Sampaio & Mancini, 2007). Neste sentido justifica-se também a sua utilização por ela minimizar o viés na construção de um *corpus* teórico, bem como a possibilidade de construir uma trilha de auditoria das decisões e procedimentos aplicados (Cook et al., 1997).

Neste sentido, o protocolo é uma parte essencial do processo e deve incluir informação suficiente para permitir a replicação independente dos métodos. Sua definição ajuda a evitar a introdução de viés de seleção, pois garante que todas as decisões importantes foram tomadas antes do conhecimento dos resultados. A publicação do protocolo ajuda a garantir a transparência no processo de revisão, permitindo que qualquer desvio de protocolo seja

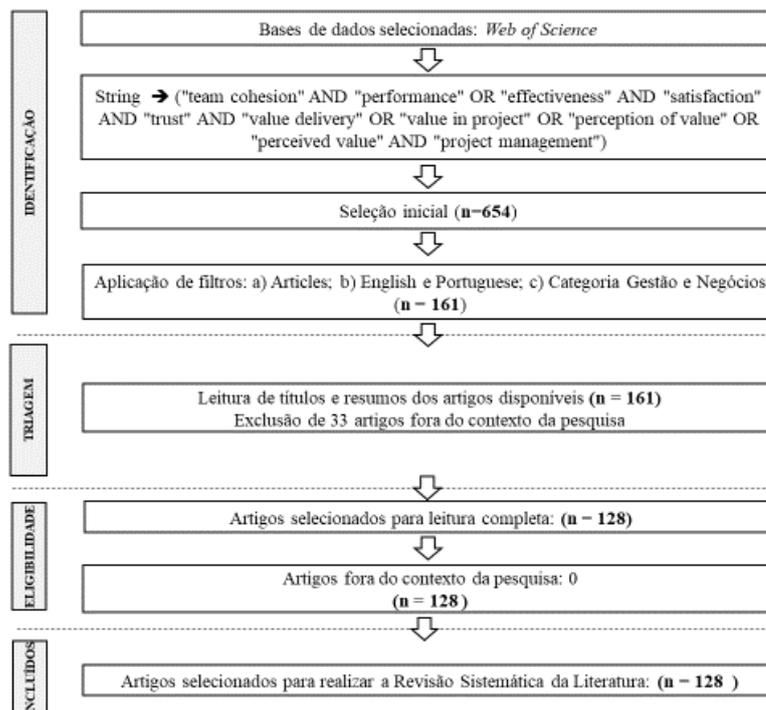
identificado e evita a duplicação da pesquisa e desperdício, assegurando que outros pesquisadores estejam cientes de que a revisão está sendo concluída.

Essa RSL passou por seis fases de acordo com as prescrições de Pollock e Berge (2018): (i) esclarecer metas e objetivos de pesquisa; (ii) buscar pesquisas relevantes; (iii) coletar dados; (iv) avaliar a qualidade dos estudos; (v) sintetizar as evidências; (vi) interpretar os achados. O objetivo das fases e atividades apresentadas é garantir o rigor e a robustez que se objetivam neste tipo de pesquisa.

A base de dados escolhida para a realização da RSL foi a *Web of Science* (WoS) tanto por seu alcance em relação aos periódicos internacionais indexados como pela ampla cobertura para publicações no campo das ciências sociais (Gavel & Iselid, 2008; Vogel & Güttel, 2013). A busca na base de dados foi realizada em março de 2022, utilizando como termo de busca "team cohesion" AND "performance" OR "effectiveness" AND "satisfaction" AND "trust" AND "value delivery" OR "value in project" OR "perception of value" OR "perceived value" AND "project management", apenas com documentos do tipo "article", nas áreas de "management" e "business", idiomas inglês e português, resultando em 161 artigos para análise. Não foi aplicado nenhum tipo de filtro temporal a fim de alcançar toda a produção sobre as temáticas elencadas. O uso dos operadores booleanos "AND" e "OR" permitiram alcançar abrangência e controle na construção da base de pesquisa.

Após a primeira fase que compreendeu o estabelecimento dos objetivos, passou-se para a aplicação da *string* de busca. Os resultados encontrados são apresentados na Figura 2, juntamente com os demais critérios, estabelecidos por Pollock e Berge (2018), quais sejam: 1 – identificação; 2 – triagem; 3 – elegibilidade, e; 4 – incluídos para a elaboração do corpus de análise.

Figura 2 - Representação esquemática da escolha de artigos para o estudo



Fonte: Elaborado pela autora com base em Pollock e Berge (2018).

A segunda fase foi caracterizada pela triagem dos resultados, que teve por objetivo selecionar os artigos que possuem aderência com a pesquisa. Nesta etapa, para facilitar a leitura mais atenta dos títulos e resumos, a base de artigos foi exportada no formato “.bib” e importada para o aplicativo disponível em “<https://www.rayyan.ai>”. Já a terceira fase foi definida pela aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, ainda nesta fase, foi estabelecido a coleção de textos selecionados que representam nesta ocasião, o tema de pesquisa. Neste momento houve a exclusão de 33 artigos por estarem fora do contexto deste estudo.

Os critérios de inclusão e exclusão são definidos com base na pergunta que norteia a revisão sendo uma prática padrão na elaboração de protocolos de pesquisa de alta qualidade (Hulley et al., 2007; Sampaio & Mancini, 2007). A Tabela 2 apresenta os critérios de inclusão e exclusão.

Tabela 2 - Critérios de inclusão e exclusão

<b>Critérios de inclusão</b>	<b>Razão para inclusão</b>
<b>Artigos que conceituam os construtos estudados</b>	Permite compreender os construtos estudados

<b>Artigos que abordam a relação entre os construtos estudados</b>	Permite compreender a interdependência e relação entre os construtos estudados
<b>Artigos publicados</b>	Oferecer maior rigor teórico na discussão e contribuições estudadas.
<b>Critérios de exclusão</b>	Razão para exclusão
<b>Artigos com foco em Saúde, Economia, Finanças ou outras áreas não relacionadas aos construtos determinados</b>	Artigos fora do contexto da pesquisa, cujos conteúdos não fornecerão <i>insights</i> para atingir seus objetivos de pesquisa.
<b>Artigos sem fundamentação teórica relevante para o contexto estudado ou de baixa relação com os construtos</b>	Construir, através dos pressupostos teóricos, perspectivas futuras de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

Os 128 artigos considerados como amostra final para revisão sistemática de literatura a partir deste momento foram tratados como corpus de pesquisa e, com base nestes artigos, permitiu-se formular o problema de pesquisa: Qual é a influência da confiança e coesão mediados pela satisfação e eficácia da equipe de projetos sobre o valor percebido pela equipe de projetos?

### 3.3 SEGUNDA ETAPA – ESTUDO EMPÍRICO

Nesta etapa, o estudo é delineado com o intuito de alcançar os objetivos específicos dessa pesquisa: (a) Conceituar os construtos confiança, coesão, valor percebido, satisfação e eficácia em relação a equipes de projetos; (b) Identificar o papel mediador da satisfação e eficácia da equipe para a construção do valor em projetos; (c) Verificar o papel da coesão e confiança da equipe na construção do valor percebido em projetos; (d) Estabelecer as condições suficientes e necessárias em termos de confiança, coesão, satisfação e eficácia da equipe para a construção do valor percebido de projetos.

A segunda etapa será detalhada nas seções seguintes.

### 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise em uma pesquisa científica se refere aos objetos, entidades ou indivíduos envolvidos com o fenômeno de estudo (Bèrnie & Fernandez, 2012), e sobre quem ou o que será descrito, analisado ou comparado para se observar o fenômeno (Singleton, 1970).

O universo de pesquisa deste estudo foram indivíduos atuantes em projetos, seja em organizações baseadas em projetos ou orientadas a projetos. Esta escolha se deve ao objetivo do estudo em conciliar uma visão ampla sobre o fenômeno com base na perspectiva de diversos *stakeholders* de dentro da organização, sobre o que seja a geração de valor para a equipe de projetos.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os dados foram obtidos entre agosto e novembro de 2022, por meio de um *survey*, enviado por meio eletrônico pelo *Google Forms*, o que permitiu abrangência e especificação da amostra para o objetivo descritivo e abordagem quantitativa deste estudo. A amostra foi composta de envolvidos em projetos, abordados em grupos de gestão de projetos na plataforma LinkedIn, e por meio de bola de neve, tanto aumentar o número de respondentes, quanto ampliar a cobertura de perfis de *stakeholders* envolvidos com a gestão de projetos.

O questionário estruturado foi composto das escalas de construtos de interesse do estudo, ancoradas em uma escala Likert de 5 pontos, desde “discordo totalmente”, até “concordo totalmente”. As escalas foram inicialmente traduzidas do inglês para o português por um especialista na língua inglesa a fim de assegurar a equivalência cultural da *survey* (Beaton et al., 2000). Em seguida, os itens traduzidos foram submetidos a três professores doutores com área de pesquisa em gestão de projetos para validação. Foram adicionadas além das escalas, itens de interesse na área de projetos para caracterização dos respondentes, como o tipo da abordagem em projetos: tradicional, híbrido ou ágil e o tempo de experiência em projetos.

A síntese das escalas utilizadas pode ser observada na Tabela 3:

Tabela 3 – Síntese das escalas

<b>Construto</b>	<b>Qtde de itens</b>	<b>Escalas adaptadas</b>
------------------	----------------------	--------------------------

(escala adaptada)			
<b>Coesão de equipes</b>	<b>de</b>	18	(Carron et al., 1985)
<b>Confiança da equipe</b>	<b>da</b>	08	(Pearce et al., 1992)
<b>Eficácia da equipe</b>	<b>da</b>	26	(Gibson, 2003)
<b>Satisfação</b>		12	(Oliver, 1997)
<b>Valor em projetos</b>	<b>em</b>	10	(Silva, 2021)

Fonte: Elaborado pela autora

Após alguns ajustes semânticos, uma versão foi submetida para 10 estudantes de gestão de projetos para pré-teste do instrumento de coleta. Esta ação teve por objetivo novos ajustes finais para a coleta de campo. Nenhuma destas ações teve alterações relevantes, mas ajudaram a dimensionar o tempo de resposta e a clareza das assertivas.

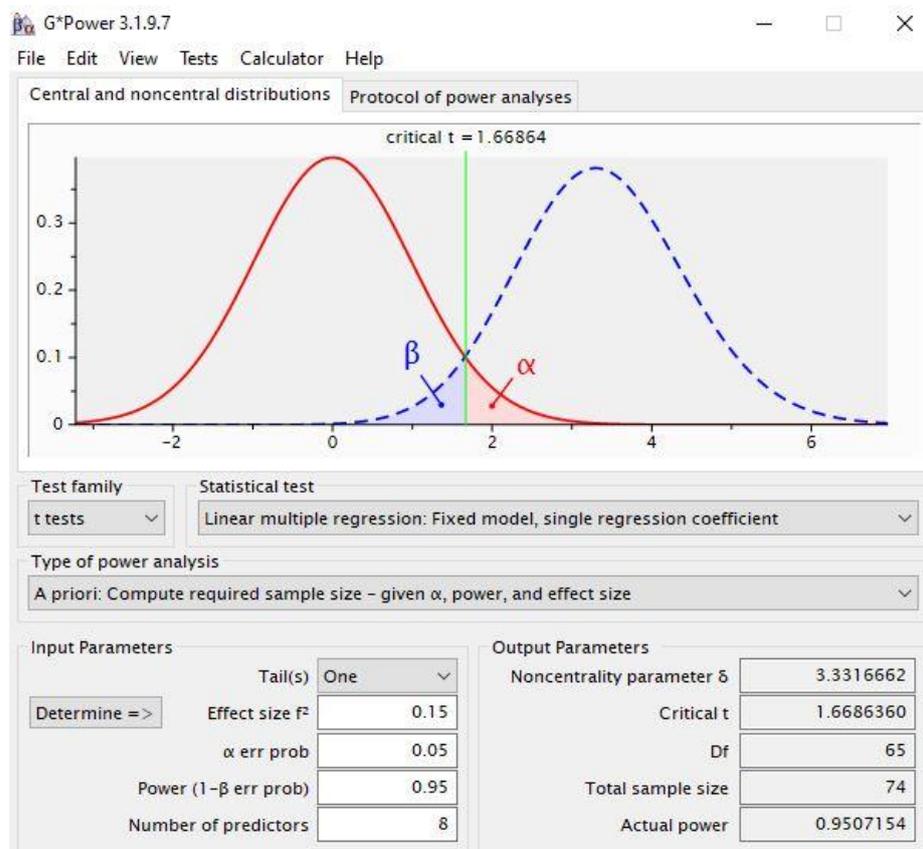
### 3.6 DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA

A amostra deste estudo foi composta por indivíduos com atuação em gestão de projetos como representantes de um amplo universo de profissionais da área no contexto brasileiro, sem restrição de região, idade ou qualquer outro aspecto. Para o dimensionamento da amostra, diversos aspectos devem ser considerados para a garantia do rigor científico, dentre estes aspectos está o tamanho da amostra. A maior preocupação neste sentido é que a amostra tenha perfil adequado ao universo de pesquisa, e ainda tamanho suficiente para corroborar estatisticamente os testes realizados.

Neste estudo, se buscou estipular o tamanho da amostra com base na estimação do efeito esperado, poder do teste e erro admitido. O software G\*Power forneceu o tamanho mínimo da amostra (Figura 3) a partir dos parâmetros propostos por Hair et al. (2022); a) tamanho do efeito médio ( $f^2 = 0,15$ ), b) poder estatístico de 95%, c) nível de significância de 5%, d) número de

preditores relacionados com o modelo adotado. Recomenda-se a utilização de pelo menos 80% de poder estatístico (Hair et al., 2022), porém neste estudo optou-se por poder estatístico maior a fim de garantir o rigor científico.

Figura 3 - Estimação do tamanho da amostra



Fonte: O estudo.

O cálculo estimou um tamanho de amostra ideal de 74 respondentes para o estudo e suas hipóteses com validade estatística.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

#### 3.7.1 Exploração dos dados

Para a análise de dados se optou por um conjunto de técnicas para melhor compreender, explicar e prever o fenômeno de estudo. Os dados foram inicialmente explorados por meio de estatística descritiva de maneira a apresentar um cenário da amostra coletada, e o perfil dos respondentes de acordo com dados demográficos e com relação aos construtos do estudo. Esta

fase de exploração inicial dos dados permite que o pesquisador tenha uma visão abrangente e exploratória do contexto do estudo. Por meio da análise de médias e desvio-padrão, bem como quantificações a respeito do perfil do respondente se enseja observar um panorama inicial dos dados.

### 3.7.2 Ajuste dos dados

A segunda etapa de análise dos dados se refere à observância do ajuste dos dados ao modelo conceitual proposto no estudo. É necessária a aderência dos dados a uma série de pressupostos iniciais para que o teste de hipóteses do estudo seja realizado. Inicialmente foi realizada a presença de dados faltantes, ou *outliers* multivariados, por meio da distância de Mahalanobis (Hair et al., 2022). Os *outliers* multivariados representam aqueles dados discrepantes quanto a mais de uma variável que, se mantidos, podem superestimar os resultados de um estudo. Ao serem identificados, é recomendado que se retire estes respondentes extremos da base de estudo.

Em seguida foi analisada a presença de multicolinearidade entre os itens da base de dados coletada. A multicolinearidade representa o excesso de correlação entre os itens de um estudo, ou a forte relação linear entre itens em modelos baseados em regressão, dificultando a identificação de efeitos em um modelo testado. Itens identificados com multicolinearidade devem ser retirados do estudo. Se espera que em um dado modelo, exista alta correlação das variáveis independentes com a variável dependente, mas não entre elas. Para se observar a multicolinearidade, diversas abordagens podem ser adotadas, como a mera observação da correlação entre as variáveis independentes entre si. Esta forma mais simples pode ser adotada, mas não existe um parâmetro consensual para se estabelecer qual nível de correlação determina a multicolinearidade. Outra forma de se acessar este efeito é através da tolerância, ou o montante de variância de uma variável independente explicada pelas demais variáveis independentes. Isto pode ser realizado por meio de uma regressão da variável independente de interesse em relação às demais variáveis independentes, e assim por diante. E então a tolerância é calculada por meio de um modo simples, sendo  $(1 - R^2)$ .

Por exemplo, se a regressão exemplificada identificou  $R^2 = 0,65$ , a tolerância será de 0,35. Desta forma, se espera que para a ausência de multicolinearidade, os valores de  $R^2$  sejam baixos, levando a elevados valores de tolerância. Outra forma de cálculo da multicolinearidade é através do (VIF, *Variance Inflation Factor*), fator de inflação da variância, calculado por meio

da divisão simples de 1 (100%) pelo fator de tolerância identificado. No exemplo anterior isto seria  $1 / 0,35 = 2,85$ . Ou seja, quanto menor é o  $R^2$ , maior será a tolerância, e consequentemente, menor será o VIF. Neste estudo, para análise da multicolinearidade adotaremos o valor do VIF abaixo de 5, ou seja, aceitaremos  $R^2$  de até 80%, mas idealmente, o valor deveria ser de 1,96, ou  $R^2$  de 49%, em que a variável independente fosse explicada em menos de 50% pelas demais variáveis independentes.

Também será observada como critério prévio de ajuste do estudo, a análise de viés de método comum. Este viés implica que os resultados de um estudo sofreram influência de métodos usualmente aplicados. De outra forma, o viés de método comum sugere que parte da variância de um construto de interesse no estudo seja em decorrência do método empregado, e não em função dos efeitos dos construtos do modelo proposto. O viés de método comum pode potencialmente superestimar ou subestimar os resultados de um estudo, e em nenhum dos casos se pode permitir que isto possa ocorrer (Bagozzi & Yi, 1991; Malhotra et al., 2006). Podsakoff et al. (2003) reforçam a possibilidade de viés de método comum, e indicam possíveis ações dos pesquisadores para minimizar estes efeitos não desejados. Neste estudo, além da aleatorização de itens, e de respostas, se realizou o teste de fator único de Harman. Este teste propõe que se faça uma análise fatorial exploratória com todos os construtos do estudo, e se observe a variância explicada, devendo ser a menor possível. Neste estudo, se adota que a variância explicada seja menor que 50% , ou seja, que a união dos construtos seja explicada em menos da metade absoluta.

O ajuste do modelo foi observado pela busca das validades convergente e discriminante como proposto por Hair (2009). Somente após estas etapas será realizada a etapa de teste das hipóteses diretas e mediadas. A validade convergente é observada inicialmente por meio da AVE, *average variance extracted*, ou variância média extraída. A AVE é obtida pela média simples do quadrado das cargas fatoriais do construto observado. Ou seja, se eleva ao quadrado a carga fatorial do item que reflete o construto, se soma estes quadrados, e se divide o total pela quantidade de itens observados. A AVE deve ser acima de 50%, ou seja, deve explicar o construto em mais do que a metade para ser considerada ideal.

Isto nos leva a outro critério de observância da validade convergente, a carga fatorial de cada item do construto. Para que a AVE tenha valor superior a 50%, na medida em que é calculada pela média do quadrado da carga dos itens, cada item deve contribuir para este patamar acima de 50%. Desta forma, cada item deve ser pelo menos igual ou superior 0,708, pois o quadrado deste valor é 50,1%, o mínimo de patamar maior que a metade de explicação

do construto. Itens com carga abaixo deste valor, ao compor a média para cálculo da AVE, terá menos de 50%, puxando a AVE para baixo.

Ainda para avaliar a validade discriminante, o pesquisador deve considerar o critério de Fornell e Larcker (1981), em que a raiz quadrada da AVE do construto é comparado com a sua correlação com outro construto (Hair et al., 2022). Na medida em que a AVE é uma média de quadrados de correlação, ao extrair a raiz quadrada se obtém uma média consolidada aproximada de correlação dos itens com o construto. Desta forma, a medida de correlação do construto, obtida pela sua raiz quadrada, deve ser superior à correlação do construto com os demais construtos, ou seja, a explicação de um construto deve ser superior à correlação do construto com outras medidas distintas. Isto significa que devem convergir para o que mensuram e se distanciar de outros construtos.

Para se observar ainda a validade discriminante, deve-se analisar as cargas cruzadas dos itens em todos os construtos. A carga fatorial é uma medida de correlação com o construto, desta forma, deve-se esperar que seja superior no construto que deve mensurar, e não em outro construto que não está relacionado a ele (Hair et al., 2022).

### 3.7.3 Teste de hipóteses

Para o teste de hipóteses do estudo foi observado o p-valor menor ou igual a 5%. O p-valor é compreendido como a probabilidade de se obter uma estatística igual ou mais extrema na amostra, dado que a hipótese nula é verdadeira. De outra forma, se assumindo que a hipótese nula, de ausência de efeitos, seja verdadeira, o p-valor busca avaliar a probabilidade daquela ocorrência na amostra do estudo. Assumindo que a hipótese nula seja verdadeira, dado que a probabilidade de sua ocorrência na amostra seja baixa (menor ou igual a 5%), há indícios para a aceitação da hipótese alternativa (que existe efeito, ou diferença). Para cálculo do p-valor, se adotou o parâmetro equivalente de teste t de student maior ou igual a 1,96. Em alguns casos, o procedimento para avaliar o p-valor é feito com base na reamostragem, ou *bootstrapping*, ou por meio do intervalo de confiança. Neste estudo se adotou ambos os procedimentos, de maneira a sempre trazer perspectivas mais robustas e geralmente aceitas para o teste de hipóteses (Hair et al., 2009).

Para análise do teste de hipóteses diretas, se utilizou a modelagem de equações estruturais (MEE), baseada em matriz de variância, por mínimos quadrados parciais (*Partial*

*Least Square*, PLS), devido ao objetivo preditivo do estudo, provável ausência de normalidade dos dados, e reduzido número de observações coletadas, haja vista que o universo de possíveis respondentes deve ser bastante qualificado e de difícil acesso (Hair et al., 2009). A modelagem de equações estruturais foi escolhida em relação a outras técnicas de análise e teste de hipóteses devido ao objetivo preditivo do estudo, e por permitir a observância das relações propostas simultaneamente, minimizando o erro de mensuração. A modelagem de equações estruturais é uma técnica regressiva, em que as equações nos modelos exógenos são realizadas, para depois se realizar a regressão entre as variáveis endógenas e exógenas. Trata-se de uma técnica exploratória e não de teste de teoria.

Os testes de mediação utilizaram a Macro 4 do PROCESS © proposta por Hayes (2013), baseada em intervalos de confiança, o que permite avaliar melhor e de maneira mais robusta o fenômeno. Existem diversas técnicas de análise de mediação, cada qual com vantagens e desvantagens. A escolha pelo modelo proposto por Hayes se baseia na avaliação de um intervalo de confiança para os efeitos, bem como na maior tradição de uso desta técnica no meio científico. O teste de Sobel e a clássica proposta de Baron e Keeny (1986), pressupõem que deve haver uma relação significativa entre X e Y (c').

#### 3.7.4 Testes complementares

De maneira complementar para se observar o fenômeno de estudo, foi utilizada a análise de condições necessárias. Esta técnica permite que se possa estabelecer quais variáveis e em que patamar de sua ocorrência, são necessárias para o efeito preditivo. Desta forma, se busca utilizar esta abordagem de maneira complementar a outros modelos preditivos (Dul, 2016; Dul et al., 2021). Esta técnica traz uma contribuição importante ao apontar para os gestores qual deve ser seu foco de gestão nos construtos do modelo proposto, e em que patamar aquela variável independente se torna necessária. A literatura sugere essa técnica como complementar a outras, oferecendo uma perspectiva adicional das relações indicadas (Dul, 2016, 2020).

As técnicas regressivas em geral possuem uma perspectiva aditiva, mesmo que o efeito sobre a variável dependente não seja maior. Isto significa que os modelos preditivos tradicionais sugerem que possuem capacidade de previsão da variável dependente. Entretanto, isto não ocorre sempre. Embora relevantes como técnicas preditivas, a regressão linear múltipla ou a modelagem de equações estruturais não permite se responder a questões que avaliem as

condições necessárias e suficientes para ocorrência de um fenômeno. A Figura 4 representa os princípios da análise de condições necessárias.

Para Dul (2016), quando os dados são contínuos, se recomenda a observância da linha CR (amarelo), que aproxima uma reta de regressão para a distribuição de pontos, separando a região superior esquerda do gráfico, sem pontos, da região mais povoada de pontos. A razão entre a quantidade de casos entre estas regiões determina o efeito da variável estudada, pois estabelece a relação entre os pontos do eixo x que limitam os pontos do eixo y. Dul sugere ainda que os efeitos podem ser pequenos ( $0,1 < d < 0,3$ ), médios ( $0,3 < d < 0,5$ ), ou fortes ( $d > 0,5$ ).

Para se alcançar um patamar mínimo de resposta na variável dependente de  $Y_{c1}$ , um patamar de  $X_{c1}$  é necessário, mas não suficiente para garantir valores maiores que  $Y_{c1}$ , pois existem diversos valores maiores que  $X_{c1}$  que estão relacionados a valores menores que  $Y_{c1}$ . Desta forma,  $X_{c1}$  restringe os valores de Y a um patamar mínimo, indicando que deve haver valores maiores que  $X_{c1}$  que tragam maiores valores para  $Y_{c1}$ . Este patamar de valores de  $X_{c1}$  que trazem maiores valores de  $Y_{c1}$  é representado pelo triângulo cinza na Figura 4.

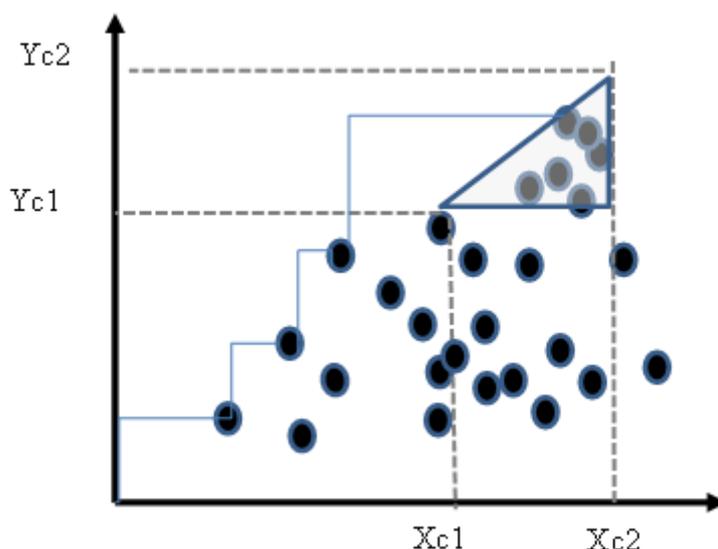


Figura 4 - Lógica da análise de condições necessárias

Fonte: O estudo

A linha reta azul representa a limitação dos pontos extremos dos dados obtidos no modelo testado (*ceiling line*) em um determinado estudo, que restringem os valores de Y. A região de fora desta linha representa, portanto, uma área em que não há relação, a divisão deste espaço vazio, pelo espaço como um todo representa o tamanho do efeito da variável

independente sobre a variável dependente. A partir deste raciocínio, é possível se estipular para cada variável independente, seu papel como necessária ou não para o efeito preditivo, e em que patamar esta variável se torna suficiente. Este estudo segue as indicações de Dul (2016) para uso de *ceiling lines* de que para testes não paramétricos se sugere a CE-FDH (*ceiling envelopment, free disposal hull*), e para testes paramétricos se use a CR-FDH (*ceiling regression, free disposal hull*), o teste de condições não necessárias em percentual (*non necessary, NN*), tamanho do efeito da variável independente.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo serão apresentados em três grandes etapas, se iniciando pelos dados descritivos da amostra e dos construtos mensurados. Em seguida são apresentados os indicadores de ajuste ao modelo proposto, e de validade convergente e discriminante deste modelo. Por fim, são observados os testes de hipótese do estudo, seguidos de eventuais análises complementares.

### 4.1 AMOSTRA

A amostra do estudo foi composta de indivíduos envolvidos com projetos. Um total de 202 respostas foram obtidas, das quais 101 (50%) atuantes em projetos ágeis, 52 (25,7%) em projetos híbridos e 49 (24,3%) em projetos tradicionais. Dentre os respondentes, 156 (77,2%) atuam como membros da equipe, 23 (11,4%) como gerentes do projeto e 22 (10,9%) atuam como líderes do projeto e possuem uma média de 5,8 anos de experiência em projetos.

### 4.2 EXPLORAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram então observados quanto à presença de *outliers* multivariados, pela distância de Mahalanobis (Hair et al., 2009). Foram retirados três respondentes, identificados pelas suas posições de número 12, 74 e 103, resultando em 199 questionários válidos para seguimento da análise. Em seguida foi analisado a presença de multicolinearidade, por meio do cálculo do VIF (*variance inflation factor*). Foram identificados 18 itens com valor de multicolinearidade acima de 5 (tolerância elevada, e  $R^2$  abaixo de 80%, para a variável independente). Estes valores podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 – Itens retirados por VIF acima do limite

Construto	Sigla	VIF	Construto	Sigla	VIF
Confiança na equipe	CONF02	5,758	Integração do grupo	CE_IG11	6,361
	CONF04	5,796		CE_IG12	6,037
	CONF06	9,383		CE_IG13	5,220
Meta	EF_MET03	5,203		CE_IG15	6,705
	EF_OPO12	5,704		VP_CENTR01	6,440

Atração individual	CE_AI03	5,298	Centralidade do consumidor	VP_CENTR02	5,301
	CE_AI04	5,490		Satisfação da equipe	SAT_EQ07
	CE_AI05	5,708	SAT_EQ12		6,549
	CE_AI08	6,271	SAT_EQ06		6,349

Fonte: O estudo

Estes resultados evidenciam a busca por ajuste adequado dos dados ao modelo proposto. A retirada de itens com VIF acima do valor de parâmetro sugere a busca pela qualidade dos dados para o modelo mais bem construído para o teste de hipóteses.

Em seguida foi analisado o fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003) para a ausência de viés de método comum, reforçado pela aleatoriedade na coleta de dados e na distribuição dos itens. Após a realização da análise fatorial exploratória de fator único com os dados se alcançou um total de 48,5% de variância total explicada ( $KMO = 0,96$ ,  $\chi^2 = 13.391,03$ ,  $gl = 2701$ ,  $p < 0,001$ ), o que não indica uma maioria de explicação da variância na junção das variáveis.

#### 4.3 AJUSTE AO MODELO

Para ajuste do modelo, o objetivo inicial é avaliar as validades convergente e discriminante, como estabelecido na seção de método. Inicialmente a validade convergente é avaliada por meio da AVE, acima de 50% (0,50), por meio das cargas fatoriais dos itens acima de 0,708.

Isto permite observar que os construtos foram explicados em mais de 50% de maneira reflexiva pelos seus itens correspondentes. Desta forma, se observa que o modelo converge parav as medidas que foram utilizadas no estudo. Isto pode ser observado inicialmente na Tabela 5.

Tabela 5 - Validade convergente

#	Variável	AVE	CC	R <sup>2</sup>	AC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Atração individual	0,649	0,880	0,864	0,817	<b>0,805</b>															
2	<i>COESÃO DA EQUIPE</i>	<i>0,600</i>	<i>0,931</i>	<i>0,000</i>	<i>0,916</i>	<i>0,930</i>	<i>1,000</i>														
3	CONFIANÇA DA EQUIPE	0,673	0,891	0,000	0,837	0,743	<i>0,826</i>	<b>0,820</b>													
4	Centralidade	1,000	1,000	0,593	1,000	0,508	<i>0,558</i>	0,540	1,000												
5	Clientes	0,708	0,879	0,785	0,793	0,606	<i>0,663</i>	0,697	0,437	<b>0,842</b>											
6	Custo-benefício	0,740	0,850	0,610	0,648	0,489	<i>0,585</i>	0,597	0,481	0,544	<b>0,860</b>										
7	<i>EFICÁCIA DA EQUIPE</i>	<i>0,567</i>	<i>0,954</i>	<i>0,662</i>	<i>0,949</i>	<i>0,681</i>	<i>0,766</i>	<i>0,788</i>	<i>0,560</i>	<i>0,886</i>	<i>0,639</i>	<i>1,000</i>									
8	Entrega	0,886	0,940	0,542	0,871	0,427	<i>0,483</i>	0,509	0,513	0,358	0,405	<i>0,508</i>	<b>0,941</b>								
9	Integração do grupo	0,680	0,914	0,928	0,881	0,797	<i>0,963</i>	0,814	0,544	0,644	0,602	<i>0,759</i>	0,481	<b>0,825</b>							
10	Metas	0,717	0,883	0,778	0,802	0,636	<i>0,721</i>	0,724	0,540	0,704	0,629	<i>0,882</i>	0,461	0,718	<b>0,846</b>						
11	Oportunidades	0,689	0,899	0,849	0,850	0,562	<i>0,639</i>	0,703	0,491	0,799	0,577	<i>0,921</i>	0,413	0,638	0,778	<b>0,830</b>					
12	Processos	0,625	0,832	0,714	0,695	0,500	<i>0,601</i>	0,643	0,575	0,522	0,567	<i>0,654</i>	0,406	0,620	0,663	0,589	<b>0,790</b>				
13	Produtividade	0,721	0,885	0,828	0,805	0,646	<i>0,715</i>	0,745	0,503	0,750	0,598	<i>0,910</i>	0,513	0,701	0,779	0,784	0,586	<b>0,849</b>			
14	Qualidade	0,742	0,896	0,725	0,826	0,598	<i>0,688</i>	0,640	0,527	0,704	0,498	<i>0,852</i>	0,529	0,692	0,672	0,696	0,552	0,747	<b>0,862</b>		
15	SATISFAÇÃO DA EQUIPE	0,689	0,917	0,596	0,887	0,714	<i>0,766</i>	0,689	0,531	0,705	0,541	<i>0,760</i>	0,416	0,736	0,659	0,664	0,598	0,680	0,688	<b>0,830</b>	
16	<i>VALOR PERCEBIDO</i>	<i>0,474</i>	<i>0,878</i>	<i>0,635</i>	<i>0,840</i>	<i>0,608</i>	<i>0,709</i>	<i>0,735</i>	<i>0,770</i>	<i>0,597</i>	<i>0,781</i>	<i>0,756</i>	<i>0,736</i>	<i>0,719</i>	<i>0,737</i>	<i>0,664</i>	<i>0,845</i>	<i>0,705</i>	<i>0,670</i>	<i>0,666</i>	<i>1</i>

Fonte: O estudo.

\*CC = Confiabilidade composta; AC = Alpha de Cronbach; R<sup>2</sup> = Variância explicada do construto; AVE = variância média explicada;

Na diagonal em negrito a raiz quadrada da AVE; Em itálico os valores referentes aos construtos de segunda ordem.

Estes resultados apontam para que todos os construtos possuem AVE acima de 50%, com indicadores de confiabilidade interna (confiabilidade composta, e alpha de Cronbach) elevados, permitindo se optar pela continuidade do estudo. Este patamar foi obtido após cinco rodadas de ajuste, com a eliminação de itens com carga fatorial abaixo de 0,708. As cargas dos itens em seus construtos, confirmando o critério, bem como a validade divergente, em se carregar mais no respectivo construto pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 - Crossloadings

Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
CE_AI01	<b>0,827</b>	0,606	0,396	0,507	0,407	0,297	0,656	0,516	0,423	0,437	0,499	0,503	0,601
CE_AI06	<b>0,710</b>	0,624	0,352	0,437	0,426	0,306	0,621	0,500	0,448	0,420	0,464	0,419	0,545
CE_AI07	<b>0,836</b>	0,609	0,416	0,497	0,380	0,410	0,636	0,517	0,498	0,368	0,572	0,504	0,576
CE_AI09	<b>0,842</b>	0,559	0,467	0,508	0,365	0,360	0,653	0,515	0,441	0,388	0,543	0,497	0,576
CE_IG10	0,656	0,742	0,472	0,602	0,578	0,398	<b>0,841</b>	0,694	0,594	0,593	0,595	0,565	0,643
CE_IG14	0,554	0,600	0,313	0,369	0,380	0,358	<b>0,724</b>	0,459	0,444	0,359	0,501	0,470	0,458
CE_IG16	0,695	0,667	0,490	0,551	0,498	0,393	<b>0,870</b>	0,606	0,500	0,536	0,579	0,562	0,670
CE_IG17	0,701	0,674	0,529	0,582	0,515	0,432	<b>0,832</b>	0,599	0,604	0,512	0,633	0,672	0,630
CE_IG18	0,671	0,670	0,424	0,533	0,500	0,401	<b>0,850</b>	0,588	0,483	0,537	0,580	0,576	0,616
CONF01	0,631	<b>0,854</b>	0,463	0,620	0,580	0,480	0,685	0,612	0,638	0,557	0,696	0,569	0,588
CONF03	0,625	<b>0,860</b>	0,460	0,583	0,478	0,506	0,705	0,621	0,581	0,514	0,637	0,592	0,551
CONF05	0,555	<b>0,786</b>	0,489	0,530	0,408	0,396	0,592	0,584	0,538	0,532	0,560	0,452	0,516
CONF07	0,626	<b>0,777</b>	0,358	0,548	0,483	0,273	0,684	0,558	0,545	0,506	0,541	0,476	0,605
EF_CLI06	0,576	0,642	0,361	<b>0,867</b>	0,485	0,269	0,639	0,620	0,677	0,479	0,655	0,643	0,713
EF_CLI08	0,431	0,518	0,326	<b>0,800</b>	0,447	0,332	0,444	0,549	0,653	0,368	0,593	0,572	0,484
EF_CLI09	0,517	0,595	0,415	<b>0,856</b>	0,441	0,307	0,536	0,607	0,687	0,466	0,644	0,561	0,573
EF_MET01	0,592	0,716	0,467	0,637	0,558	0,401	0,689	<b>0,869</b>	0,708	0,646	0,653	0,545	0,634
EF_MET02	0,458	0,555	0,427	0,599	0,497	0,381	0,529	<b>0,821</b>	0,641	0,489	0,719	0,609	0,519
EF_MET04	0,566	0,564	0,479	0,547	0,543	0,389	0,602	<b>0,848</b>	0,624	0,545	0,603	0,552	0,517
EF_OPO11	0,527	0,635	0,428	0,609	0,461	0,384	0,587	0,676	<b>0,820</b>	0,520	0,691	0,569	0,563
EF_OPO13	0,461	0,557	0,381	0,687	0,450	0,303	0,508	0,615	<b>0,837</b>	0,438	0,627	0,547	0,495
EF_OPO15	0,441	0,561	0,436	0,648	0,491	0,386	0,514	0,641	<b>0,841</b>	0,500	0,637	0,578	0,529
EF_OPO16	0,436	0,580	0,387	0,707	0,511	0,299	0,508	0,651	<b>0,823</b>	0,495	0,646	0,614	0,614
EF_PROD23	0,524	0,622	0,366	0,685	0,538	0,391	0,563	0,732	0,699	0,509	<b>0,865</b>	0,603	0,583
EF_PROD24	0,521	0,568	0,433	0,555	0,474	0,378	0,594	0,569	0,573	0,465	<b>0,789</b>	0,588	0,535
EF_PROD24	0,521	0,568	0,433	0,555	0,474	0,378	0,594	0,569	0,573	0,465	<b>0,789</b>	0,588	0,535
EF_PROD25	0,600	0,701	0,485	0,662	0,508	0,529	0,633	0,674	0,716	0,517	<b>0,890</b>	0,709	0,610
EF_QUAL17	0,471	0,498	0,418	0,594	0,437	0,394	0,557	0,542	0,595	0,473	0,592	<b>0,824</b>	0,571
EF_QUAL18	0,569	0,642	0,488	0,652	0,468	0,508	0,651	0,631	0,663	0,476	0,729	<b>0,880</b>	0,615
EF_QUAL19	0,499	0,502	0,451	0,568	0,376	0,459	0,575	0,557	0,533	0,478	0,600	<b>0,879</b>	0,590
SAT_EQ01	0,589	0,517	0,511	0,475	0,412	0,297	0,575	0,542	0,511	0,465	0,523	0,577	<b>0,808</b>
SAT_EQ02	0,592	0,520	0,421	0,546	0,432	0,361	0,591	0,499	0,478	0,483	0,515	0,460	<b>0,836</b>
SAT_EQ08	0,580	0,596	0,450	0,681	0,462	0,358	0,617	0,577	0,617	0,539	0,616	0,660	<b>0,820</b>
SAT_EQ10	0,636	0,628	0,398	0,658	0,462	0,361	0,629	0,576	0,610	0,479	0,652	0,644	<b>0,831</b>
SAT_EQ11	0,566	0,592	0,429	0,554	0,475	0,348	0,639	0,538	0,533	0,514	0,508	0,510	<b>0,855</b>

VP_CB09	0,360	0,527	0,346	0,457	<b>0,857</b>	0,310	0,496	0,558	0,544	0,539	0,543	0,440	0,451
VP_CB10	0,479	0,500	0,481	0,479	<b>0,864</b>	0,386	0,539	0,525	0,449	0,438	0,485	0,417	0,480
VP_CENTR03	0,508	0,540	<b>1,000</b>	0,437	0,481	0,513	0,544	0,540	0,491	0,575	0,503	0,527	0,531
VP_ENTR07	0,373	0,464	0,486	0,336	0,364	<b>0,939</b>	0,416	0,431	0,407	0,362	0,490	0,490	0,379
VP_ENTR08	0,429	0,493	0,479	0,339	0,397	<b>0,944</b>	0,489	0,437	0,371	0,400	0,475	0,505	0,405
VP_PROC04	0,260	0,400	0,422	0,346	0,355	0,342	0,359	0,449	0,442	<b>0,692</b>	0,501	0,435	0,379
VP_PROC05	0,489	0,591	0,538	0,485	0,517	0,365	0,558	0,582	0,501	<b>0,860</b>	0,482	0,465	0,591
VP_PROC06	0,416	0,517	0,392	0,395	0,459	0,252	0,537	0,532	0,451	<b>0,809</b>	0,412	0,408	0,427

Fonte: O estudo

Nota: 1 - Atração individual; 2 - Confiança da equipe; 3 – Centralidade; 4 – Clientes; 5 - Custo-benefício; 6 – Entrega; 7 - Integração do grupo; 8 – Metas; 9 – Oportunidades; 10 – Processos; 11 – Produtividade; 12 – Qualidade; 13 - Satisfação da equipe.

Estes resultados corroboram a busca da validade convergente e discriminante do modelo proposto, ensejando que se pudesse realizar as demais análises do estudo, como o teste de hipóteses diretas e de mediação, além da análise de condições necessárias.

#### 4.4 TESTE DE HIPÓTESES, MEE E MEDIAÇÕES

A análise das hipóteses diretas do modelo conceitual proposto foi realizada por meio de uma modelagem de equações estruturais, baseada em matriz de variância, de mínimos quadrados parciais (PLS), com uso do *software* Smart PLS-03. A Tabela 7 apresenta os resultados iniciais do teste de hipóteses.

Tabela 7 - Testes de hipóteses diretas

Hs	Relação estrutural	$\Gamma$	$\Gamma_{\text{Médio}}$	S	Teste t	p-valor	Status
H1	COESÃO DA EQUIPE → VALOR PERCEBIDO	0,121	0,124	0,085	1,415	0,159	Não suportada
H2	COESÃO DA EQUIPE → SATISFAÇÃO DA EQUIPE	0,621	0,621	0,072	8,590	0,000	Suportada
H3	COESÃO DA EQUIPE → EFICÁCIA DA EQUIPE	0,363	0,363	0,083	4,359	0,000	Suportada
H4	CONFIANÇA DA EQUIPE → SATISFAÇÃO DA EQUIPE	0,176	0,177	0,075	2,359	0,019	Suportada
H5	CONFIANÇA DA EQUIPE → EFICÁCIA DA EQUIPE	0,488	0,489	0,085	5,763	0,000	Suportada
H6	CONFIANÇA DA EQUIPE → VALOR PERCEBIDO	0,270	0,268	0,078	3,447	0,001	Suportada
H7	SATISFAÇÃO DA EQUIPE → VALOR PERCEBIDO	0,106	0,105	0,082	1,301	0,195	Não suportada
H8	EFICÁCIA DA EQUIPE → VALOR PERCEBIDO	0,371	0,369	0,093	4,009	0,001	Suportada
-	COESÃO DA EQUIPE → Atração individual	0,930	0,930	0,011	83,988	0,001	-
-	COESÃO DA EQUIPE → Integração do grupo	0,963	0,963	0,006	172,383	0,001	-
-	EFICÁCIA DA EQUIPE → Clientes	0,886	0,885	0,017	53,323	0,001	-
-	EFICÁCIA DA EQUIPE → Metas	0,882	0,882	0,019	46,253	0,001	-

-	EFICÁCIA DA EQUIPE → Oportunidades	0,921	0,921	0,013	73,700	0,001	-
-	EFICÁCIA DA EQUIPE → Produtividade	0,910	0,910	0,014	63,920	0,001	-
-	EFICÁCIA DA EQUIPE → Qualidade	0,852	0,852	0,024	35,697	0,001	-
-	VALOR PERCEBIDO → Centralidade	0,770	0,769	0,033	23,190	0,001	-
-	VALOR PERCEBIDO → Custo-benefício	0,781	0,782	0,032	24,192	0,001	-
-	VALOR PERCEBIDO → Entrega	0,736	0,735	0,055	13,395	0,001	-
-	VALOR PERCEBIDO → Processos	0,845	0,845	0,027	31,018	0,001	-

Fonte: O estudo

Nota:  $\Gamma$  = coeficiente original;  $S$  = desvio-padrão amostral.

Estes resultados trazem evidências de confirmação de quase todas as hipóteses diretas do estudo, exceto por H1 e H7, que não alcançaram valores de p-valor adequados para aceitação de evidência de sua confirmação. Os resultados não confirmados serão discutidos mais adiante, na seção de discussão desta dissertação. Em seguida foi realizada a análise de mediação deste estudo, para as hipóteses indiretas, que avaliam a mediação da satisfação da equipe e da eficácia da equipe para relação entre coesão da equipe e confiança da equipe, com o valor percebido do projeto. A Tabela 8 apresenta os dados com base no teste de Sobel (1982).

Tabela 8 – Análise mediação

Hs	X	M	Y	teste t	p-valor
H1'	Coesão da equipe	Satisfação da equipe	Valor	1,278	0,201
H6'	Confiança da equipe			1,132	0,257
H1''	Coesão da equipe	Eficácia da equipe		2,947	0,003
H6''	Confiança da equipe			3,276	0,001

Fonte: O estudo

Estes resultados apontam a importância da eficácia como fator preponderante para a relação mediada prevista neste estudo. A satisfação da equipe não alcançou efeito mediador. De maneira adicional foi analisada a relação direta entre a satisfação da equipe e a eficácia da equipe, se alcançando uma relação positiva e significativa ( $\Gamma = 0,367$ ,  $t = 34,94$ ,  $p < 0,001$ ), evidenciando ainda mais o papel mediador da eficácia da equipe, também significativa para a relação direta não significativa entre satisfação da equipe e valor percebido (teste de Sobel = 3,282,  $p < 0,001$ ). Em suma, a eficácia da equipe possui efeito mediador para todos os antecedentes do valor percebido, como a coesão e confiança da equipe, mas também para a satisfação da equipe.

De maneira geral, os resultados das hipóteses sinalizam diversas dinâmicas na relação da equipe com o valor percebido, que valem uma reflexão sobre o funcionamento das equipes de projetos. Nem sempre as questões da equipe estimulam diretamente o valor percebido. Inicialmente, embora a coesão da equipe não pareça levar ao valor percebido ( $\Gamma = 0,121$ ,  $t = 1,415$ ,  $p = 0,159$ ), isto pode ocorrer por intermédio da eficácia da equipe (teste de Sobel = 2,947,  $p = 0,003$ ), e não pela satisfação da equipe (teste de Sobel = 1,278,  $p = 0,201$ ). Isto porque mesmo a satisfação da equipe não leva a uma maior percepção de valor ( $\Gamma = 0,106$ ,  $t = 1,301$ ,  $p = 0,195$ ), que como já foi explorado, também pode ocorrer por meio da mediação da eficácia da equipe. Até este momento, podemos observar que a eficácia da equipe atua como mecanismo de legitimação da percepção de valor do projeto. Só pode ocorrer valor no projeto, se houver eficácia da equipe. De certa forma, este resultado subjuga valores intrínsecos da equipe, como a sua coesão ou a sua satisfação, a uma mediação completa da eficácia da equipe. O caráter hedônico das equipes de gestão de projetos se torna atuante apenas se ocorrer a funcionalidade organizacional da equipe, alcançando seus resultados para legitimar a percepção de valor.

Por outro lado, os resultados indicam que a confiança da equipe afeta positivamente a sua satisfação ( $\Gamma = 0,176$ ,  $t = 2,359$ ,  $p = 0,019$ ), a sua capacidade de alcançar resultados por meio da eficácia da equipe ( $\Gamma = 0,488$ ,  $t = 5,763$ ,  $p < 0,001$ ), e o próprio valor percebido ( $\Gamma = 0,270$ ,  $t = 3,447$ ,  $p < 0,001$ ). A satisfação da equipe é secundária em relação à eficácia para gerar percepção de valor, pois esta última sim gera uma maior percepção de valor de maneira significativa ( $\Gamma = 0,371$ ,  $t = 4,009$ ,  $p < 0,001$ ).

Em suma, os resultados apontam evidências de que aspectos mais relacionados ao indivíduo, como a satisfação da equipe e sua coesão, não geram maior percepção de valor diretamente. Isto só se torna possível por meio do mecanismo de orientação da equipe a resultados, por meio da eficácia da equipe, que medeia a relação destes construtos com o valor percebido de maneira completa.

Por outro lado, parece se sugerir que quando a equipe está voltada para resultados, seja por meio do nível de confiança da equipe ou sua eficácia, a percepção de valor ocorre de maneira significativa. Ou seja, o valor em projetos, mesmo que originado pela equipe de projetos, é em grande medida influenciado pela busca por resultados, tarefas, e cumprimento de metas da equipe.

Foi realizada ainda a análise de acurácia ( $Q^2$ ) e efeito ( $f^2$ ) para o modelo proposto. Isto é observado na Tabela 9.

Tabela 9 – Acurácia e efeito das variáveis do estudo

Variável	Q2	f2
Atração individual	0,558	-
<i>COESÃO DA EQUIPE</i>	-	0,491
CONFIANÇA DA EQUIPE	-	0,449
Centralidade	0,582	-
Clientes	0,56	-
Custo-benefício	0,477	-
<i>EFICÁCIA DA EQUIPE</i>	0,361	0,506
Entrega	0,499	-
Integração do grupo	0,625	-
Metas	0,558	-
Oportunidades	0,58	-
Processos	0,448	-
Produtividade	0,597	-
Qualidade	0,541	-
SATISFAÇÃO DA EQUIPE	0,399	0,527
<i>VALOR PERCEBIDO</i>	0,292	0,321

Fonte: O estudo

Estes resultados apontam um equilíbrio das variáveis em termos de acurácia ( $Q^2$ ), ou capacidade do modelo em explicar as variáveis endógenas do estudo. O efeito das variáveis no modelo foi capaz de apontar a relevância elevada da eficácia ( $f^2 = 0,506$ ).

#### 4.5 ANÁLISE DE CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

Em muitos estudos é comum se observar que os pesquisadores apontam que as variáveis causais, são necessárias, relevantes, entre outros termos, para a previsão de uma variável dependente. Entretanto, a perspectiva de grande parte dos modelos preditivos é aditiva, no sentido de que estabelece que para cada valor da variável independente, se obtém valores da variável dependente. Entretanto, isto nem sempre se reflete em valores superiores da variável preditiva. Neste sentido, a análise de condições necessárias visa estipular as condições suficientes e necessárias para cada variável preditora, o que é particularmente útil em modelos não parcimoniosos, com muitas variáveis independentes, em que não se pode aferir ao certo quais variáveis desempenham um papel preponderante e em que patamar. Ter conhecimento deste papel de cada variável e seu nível de influência, para cada nível da variável dependente é

útil para a prática, pois sinaliza ao praticante qual deve ser seu foco, em uma ampla gama de variáveis a se gerenciar.

Este é o propósito da análise nesta seção. Tendo a variável Valor do projeto como dependente, e as demais variáveis de primeira e segunda ordem como preditoras, foi realizada uma análise de condições necessárias e suficientes de cada variável preditora do valor em projetos. São apresentados o tamanho do efeito da variável preditora, a análise de variável necessária e seus patamares de suficiência e termos percentuais, para cada percentual da variável dependente. Para realização deste teste, se utilizou os valores de correlação das variáveis de primeira e segunda ordem com a variável valor do projeto, como antecedentes preditivos.

Os resultados desta análise são observados inicialmente por meio da Tabela 10, que apresenta os indicadores de ajuste e de efeito de cada variável preditora. Por se tratar de um estudo com variáveis contínuas e não dicotômicas, se optou pela ceiling line CR\_FDH (*ceiling regression, free disposal hull*), embora se apresente também, os efeitos das demais técnicas.

Tabela 10 - Efeitos na análise de condições necessárias

Variável	ce_fdh	cr_fdh	ce_vrs
Atração individual	0.096	<b>0.115</b>	0.058
Coesão da equipe	0.188	<b>0.174</b>	0.135
Confiança da equipe	0.313	<b>0.289</b>	0.234
Clientes	0.294	<b>0.215</b>	0.203
Eficácia	0.276	<b>0.260</b>	0.203
Integração do grupo	0.217	<b>0.199</b>	0.153
Metas	0.415	<b>0.339</b>	0.294
Oportunidades	0.208	<b>0.182</b>	0.126
Produtividade	0.403	<b>0.357</b>	0.305
Qualidade	0.186	<b>0.194</b>	0.100
Satisfação da equipe	0.262	<b>0.224</b>	0.201

Fonte: O estudo

Estes resultados apontam que a produtividade e as metas, ambas dimensões da eficácia, possuem um maior efeito preditivo ( $cr\_fdh_{\text{produtividade}} = 0,357$  e  $cr\_fdh_{\text{metas}} = 0,339$ ). Vale lembrar o papel crucial da eficácia, como habilitadora da percepção de valor do projeto. Estes resultados sugerem quais aspectos da eficácia são mais relevantes. O *effect size* na análise de condições necessárias sugere o quanto é restringido da variável de resultado em função da variável preditora, e pode ser compreendido como outras medidas de tamanho de efeito, como

o r de correlação, ou o R<sup>2</sup> em modelagem de equações estruturais. O ajuste do modelo foi adequado, como evidencia a Tabela 11.

Tabela 11 – Indicadores de ajuste do modelo de análise de condições necessárias

Variável	Efeito	Slope	c-accuracy	p-valor	Fit	p-valor
Atração individual	0,289	0,758	98%	0,001	92,40%	0,001
Coesão da equipe	0,174	0,789	98%	0,001	92,80%	0,001
Confiança da equipe	0,289	0,758	98%	0,001	92,40%	0,001
Clientes	0,215	0,819	98,50%	0,006	73%	0,001
Eficácia	0,26	0,995	98%	0,001	94,40%	0,001
Integração do grupo	0,199	0,747	98,50%	0,001	92,10%	0,001
Metas	0,339	1,175	96,50%	0,001	81,70%	0,001
Oportunidades	0,182	0,382	98%	0,001	87,40%	0,001
Produtividade	0,357	0,973	96,50%	0,001	88,40%	0,001
Qualidade	0,194	0,976	96,50%	0,001	95,90%	0,001
Satisfação da equipe	0,224	1,29	95,50%	0,001	85,20%	0,001

Fonte: O estudo

A Tabela 12 apresenta de maneira consolidada a análise de condições suficientes e necessárias das variáveis independentes, para a predição da variável dependente Valor em projetos.

Tabela 12 – Condições necessárias em percentual

Valor em projetos	Atração individual	Coesão da equipe	Confiança da equipe	Clientes	Eficácia	Integração do grupo	Metas	Oportunidades	Produtividade de	Qualidade	Satisfação da equipe
0	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
10	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
20	NN	NN	NN	NN	NN	NN	3.1	NN	7.5	NN	NN
30	NN	NN	NN	NN	NN	NN	12.9	NN	16.7	NN	5.5
40	NN	NN	11.6	3.0	9.5	0.5	22.7	NN	25.8	4.7	13.0
50	NN	9.4	23.5	13.9	20.5	11.4	32.5	NN	35.0	13.8	20.5
60	6.3	19.2	35.3	24.8	31.6	22.3	42.3	NN	44.2	23.0	27.9
70	17.3	29.0	47.2	35.8	42.7	33.2	52.1	19.8	53.4	32.1	35.4
80	28.3	38.8	59.1	46.7	53.8	44.1	61.9	45.3	62.5	41.3	42.9
90	39.3	48.6	71.0	57.6	64.8	55.0	71.7	70.8	71.7	50.4	50.3
100	50.2	58.4	82.8	68.5	75.9	65.9	81.5	96.3	80.9	59.5	57.8

Fonte: O estudo

Estes resultados indicam que para se alcançar um patamar inicial de Valor em projetos (20%), é necessário pelo menos um desempenho de 3,1% de Metas e 7,5% de Produtividade.

Isto se mantém para se alcançar 30% de Percepção de valor, sendo necessário 12,9% de alcance de Metas, 16,7% de Produtividade, e já pelo menos 5,5% de Satisfação da equipe. No contexto deste estudo, esta análise indica ainda, como a dimensão Oportunidades possui pouca relevância acerca da percepção de valor, e assim por diante.

Os resultados sugerem que todas as variáveis atuam como predictoras necessárias em diferentes graus de suficiência para se prever o Valor em projetos. Isto corrobora o bom ajuste do modelo, que alcançou 63,5% de explicação da variável dependente ( $R^2$ ). Os gráficos de *ceiling zone* e efeito para cada variável podem ser observados a partir da Figura 5. Estes gráficos, para cada variável, apontam visualmente como se comportam as relações entre as variáveis predictoras e a variável dependente, se podendo observar como se comportam os acréscimos de X e seus impactos em Y.

Figura 5 – Atração individual vs valor

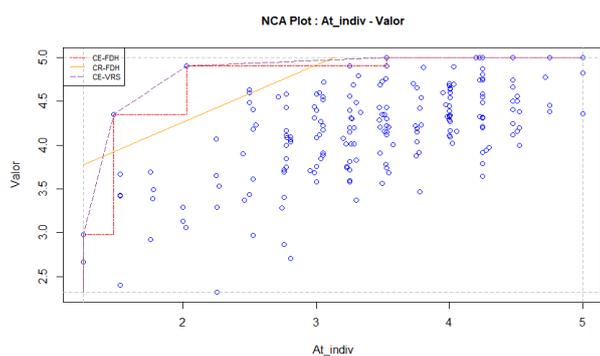


Figura 6 – Coesão da equipe vs valor

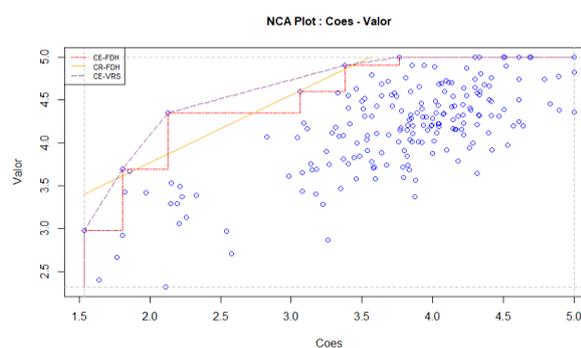


Figura 7 – Confiança da equipe vs valor

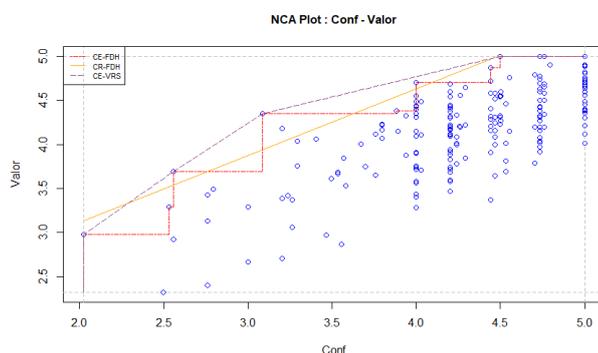


Figura 8 – Clientes vs valor

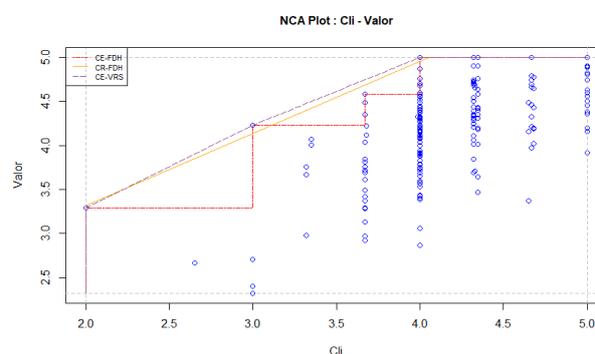


Figura 9 – Eficácia da equipe vs valor

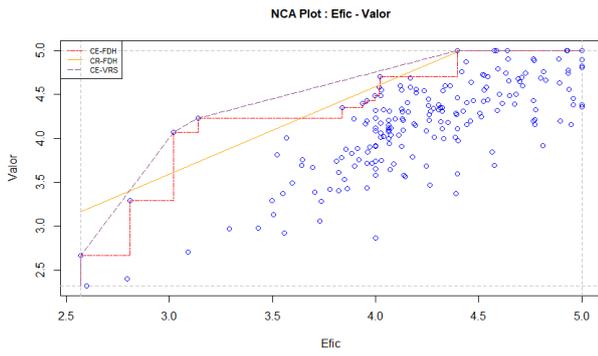


Figura 10 – Integração do grupo vs valor

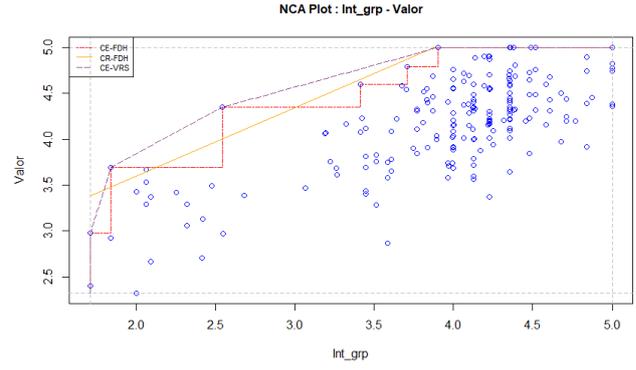


Figura 11 – Meta da equipe vs valor

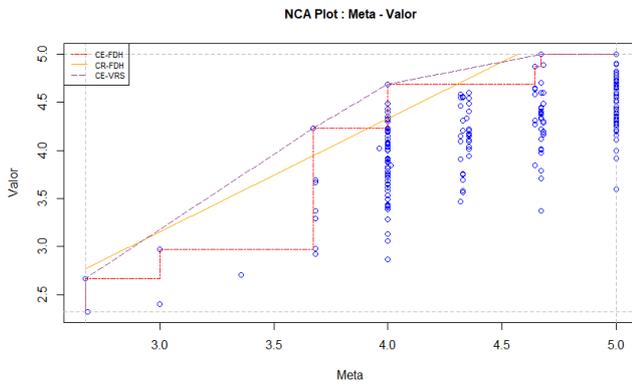


Figura 12 – Oportunidade vs valor

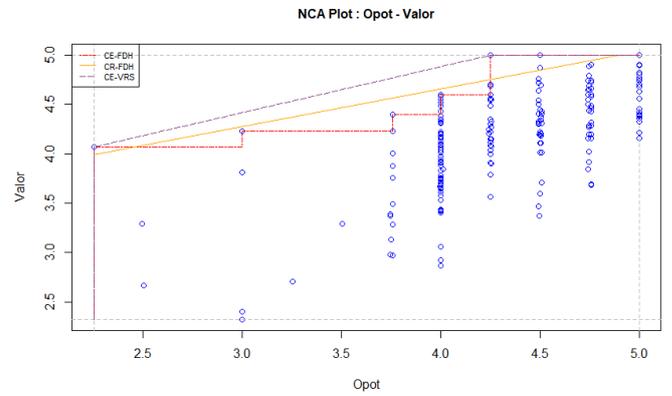


Figura 13 – Produtividade da equipe vs valor

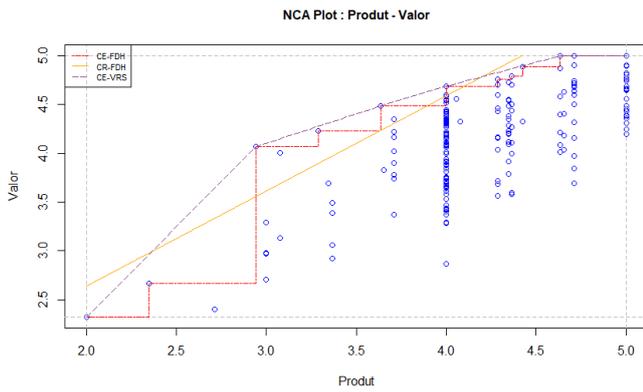


Figura 14 – Qualidade vs valor

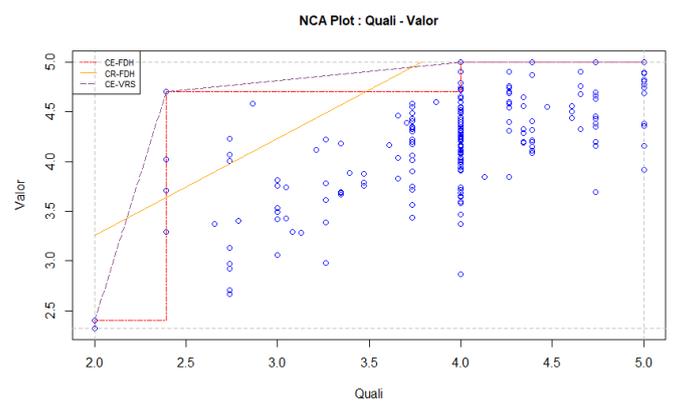
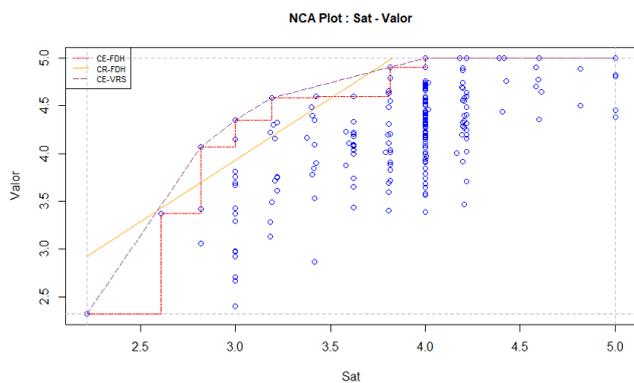


Figura 15 – Satisfação da equipe vs valor



Tomados em conjunto, os resultados da análise de condições necessárias sinalizam que todas as variáveis são necessárias para elevar a percepção de valor, porém, em diferentes patamares de suficiência. Inicialmente, as metas e a produtividade são as variáveis que necessariamente trazem os primeiros patamares de valor do projeto, sem a necessidade das demais variáveis. Estes e demais aspectos são discutidos conjuntamente com os resultados anteriores na seção seguinte.

## 5 DISCUSSÃO

O presente estudo testou a relação existente entre a coesão de equipes, confiança, satisfação e eficácia da equipe sobre o valor percebido pela equipe do projeto, quando mediados pela satisfação e eficácia da equipe de projetos. Ao articular estes construtos, se pôde compreender a percepção da equipe sobre o valor percebido do projeto.

Os resultados confirmam que a satisfação da equipe afeta diretamente a sua eficácia, ou seja, quando os membros da equipe estão satisfeitos, há um maior comprometimento com os objetivos da equipe e da organização (Hackman & Oldham, 1976; Jinnett & Alexander, 1999; Locke, 1976). A satisfação no trabalho em grupo pode ajudar a moldar os sentimentos individuais dos membros da equipe sobre o seu local de trabalho e sua probabilidade de permanecer no trabalho (Guchait et al., 2013). Por outro lado, a satisfação da equipe não possui efeito direto sobre a percepção de valor ( $\Gamma = 0,106$ ,  $t=1,301$ ,  $p = 0,195$ ), embora seja influenciada positivamente pela coesão da equipe (H2:  $\Gamma = 0,621$ ,  $t=8,590$ ,  $p < 0,001$ ), sugerindo que a satisfação da equipe possui um papel secundário na construção do valor percebido do projeto.

Estes resultados não invalidam a satisfação da equipe, já que testes adicionais mostraram a sua influência sobre a eficácia ( $\Gamma = 0,367$ ,  $t = 34,94$ ,  $p < 0,001$ ) sugerindo a sua relevância para a percepção de valor de projetos. Além disso, em conjunto com o alcance de metas e a produtividade, dimensões da eficácia da equipe, a satisfação da equipe é condição necessária para os primeiros resultados de percepção de valor (patamar de 30%), a qual pode facilitar o desempenho contínuo da equipe (Fredrickson, 2001). Uma equipe de projetos satisfeita, percebe valor no projeto, porém, desde que haja eficácia da equipe de projetos, que ocupa um papel central como mecanismo mediador de viabilização de todas os demais construtos do modelo proposto.

Pesquisas identificaram as condições e características das equipes que estimulam altos níveis de eficácia (Bowers et al., 2000; Cooman et al., 2016; Simsarian & Donahue, 2001) e indicaram que as equipes com mais entrosamento entre os membros obtiveram níveis altos de desempenho. De modo semelhante, os resultados deste estudo demonstraram que a eficácia é estimulada tanto pela coesão da equipe (H3:  $\Gamma = 0,363$ ,  $t = 4,359$ ,  $p < 0,001$ ), quanto pela confiança da equipe (H5:  $\Gamma = 0,488$ ,  $t = 5,763$ ,  $p < 0,001$ ), e ela mesma estimula a percepção de valor ( $\Gamma = 0,371$ ,  $t = 4,009$ ,  $p < 0,001$ ). A eficácia da equipe representa uma expectativa compartilhada e específica da tarefa de que a equipe pode atingir seus objetivos (Kozlowski,

2018). Estes resultados apontam um papel central da eficácia da equipe para viabilizar a percepção de valor do projeto, direta e indiretamente.

Além disso, baixos níveis de conflito entre os membros da equipe estão associados a níveis mais altos de eficácia da equipe, reforçando a ideia de que equipes mais coesas tendem a apresentar melhor desempenho no alcance dos resultados do projeto (Ehrhart & Naumann, 2004; Mudrack, 1989). Neste estudo, os resultados subjulgam os aspectos mais relacionados ao indivíduo, como a satisfação da equipe e sua coesão, a uma mediação completa da eficácia da equipe, o que nos leva a acreditar que a eficácia da equipe atua como mecanismo de legitimação da percepção de valor do projeto.

Deste modo, embora a coesão da equipe não pareça levar ao valor percebido ( $\Gamma = 0,121$ ,  $t = 1,415$ ,  $p = 0,159$ ), isto pode ocorrer por intermédio da eficácia da equipe (teste de Sobel = 2,947,  $p = 0,003$ ), e não pela satisfação da equipe (teste de Sobel = 1,278,  $p = 0,201$ ), reforçando a importância da eficácia da equipe como fator impulsionador do desempenho e alcance do sucesso do projeto (Clayton et al., 1999; Mathieu et al., 2008; Shenhar & Dvir, 2007).

A visão da equipe de projetos em relação ao valor percebido do projeto não alcançou capacidade preditiva a partir da coesão da equipe ( $\Gamma = 0,121$ ,  $t=1,415$ ,  $p = 0,159$ ). Isto parece sinalizar que mesmo que a equipe alcance elevados níveis de coesão, isto não sugere influência sobre a percepção de valor. Entretanto, a coesão de equipe é uma variável necessária, e passa a ser suficiente para se proporcionar 50% de valor do projeto, com 9,4% da coesão da equipe. Equipes coesas são mais desenvolvidas, integradas com a equipe e compromissadas com as metas do projeto e isso leva ao alcance de melhores resultados (Evans & Dion, 2012; Franz et al., 2017; Fung, 2014; Özer & Karabulut, 2019), principalmente quando há o envolvimento da alta administração (Hambrick, 1995; Katzenbach & Smith, 1993).

À medida que as equipes experimentam maior coesão entre os membros, os processos da equipe melhoram, como a comunicação, colaboração, suporte aos membros, confiança, criatividade e inovação, levando a um melhor desempenho da equipe (Evans & Dion, 2012; Gully et al., 2012; Özer & Karabulut, 2019). Observa-se neste estudo que a confiança da equipe afeta diretamente a percepção de valor do projeto ( $H6: \Gamma = 0,270$ ,  $t=3,447$ ,  $p < 0,001$ ), interagindo também com a eficácia da equipe ( $H6'':$  Teste de Sobel = 3,275,  $p < 0,001$ ), sem que a satisfação da equipe desempenhe papel mediador ( $H6':$  Teste de Sobel = 1,132,  $p = 0,257$ ). A confiança da equipe passa a ser necessária para 40% do valor percebido a partir de 11,6%.

A confiança está fortemente associada ao crescimento e melhoria do desempenho da equipe e sucesso do projeto (Drescher et al., 2014; Jong & Amsterdam, 2017; Jong & Dirks, 2012). Equipes que possuem confiança entre os membros, demonstram maior disposição em ajudar uns aos outros e tendem a permanecer unidas ao longo do projeto (Cynthia Lee et al., 2002), sendo um aspecto importante para o funcionamento do grupo, e necessário para a eficácia da equipe, pois fornece as condições sob as quais a cooperação, maior desempenho e/ou atitudes e percepções mais positivas possam ocorrer (Drescher et al., 2014). De maneira geral, a equipe possui uma percepção de valor bastante calcada na consecução de resultados organizacionais, e menos no impacto no cliente do projeto.

## 6 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Este estudo contribui para praticantes ao, inicialmente, sinalizar a perspectiva dos membros da equipe de projetos como forma de se compreender a dinâmica de valor em gestão de projetos. O estudo considera a visão da equipe de projetos desde os antecedentes, como coesão e confiança da equipe, bem como a satisfação e eficácia da equipe. Além disto, o estudo adota ainda a perspectiva da equipe para a percepção de valor. Os praticantes de gestão de projetos são em grande medida direcionados a buscar resultados de outros *stakeholders*, como a própria empresa, o patrocinador, ou o contratante do projeto.

Adicionalmente, vale ressaltar a importância dos aspectos relacionados à eficácia como habilitadora da percepção de valor do projeto. Estes resultados sugerem quais aspectos da eficácia são mais relevantes no ambiente de projetos para estimular a percepção de valor da equipe do projeto. Organizações que venham a estimular a percepção de valor de seus colaboradores, poderão se beneficiar de melhores resultados em seus projetos.

O estudo sinaliza ainda, por meio da análise de condições necessárias, as variáveis que são necessárias e suficientes para a busca de percepção de valor. Isto permite que o praticante possa observar os patamares de percepção de valor e analisar quais os patamares das variáveis preditoras são necessários e suficientes para gerenciar. Desta forma, se propõe levar mais eficiência para os praticantes de gestão de projetos na gerência de suas equipes.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo quantitativo buscou determinar a influência da coesão e confiança da equipe, sobre o valor percebido do projeto, quando mediado pela satisfação e eficácia da equipe de projetos, como também identificar a existência de relação destas variáveis para a construção do valor percebido do projeto. Das 202 respostas obtidas a partir de um *survey* aplicado junto a profissionais de gestão de projetos, 3 foram retiradas por terem sido consideradas *outliers* por meio da distância de Mahalanobis (Hair et al., 2022). Através das 199 respostas válidas, foi possível compreender de forma abrangente e aprofundada o fenômeno estudado e confirmar pelos resultados, os elementos capazes de desenvolver a percepção de valor da equipe de projetos.

O modelo construído partiu de uma RSL na qual foram identificadas as variáveis capazes de influenciar a percepção de valor da equipe de projetos. Essas variáveis foram destacadas na Tabela 3, que apresenta os autores e as escalas utilizadas. Além disso, o modelo possui uma boa capacidade de explicação para as variáveis estudadas, tendo alcançado 63,5% do valor percebido do projeto por parte da equipe de projetos, se observando o coeficiente de determinação  $R^2$ . Este resultado é bastante elevado para as ciências sociais aplicadas, e desta forma, se considera o objetivo deste estudo alcançado.

O primeiro objetivo específico desta dissertação foi conceituar os principais construtos deste estudo, em função da revisão de literatura realizada previamente, que sinalizou os construtos confiança da equipe, coesão da equipe, satisfação da equipe, eficácia da equipe de projetos e valor percebido do projeto na visão da equipe de projetos. Este objetivo foi alcançado por meio da fundamentação teórica, na seção 2 desta dissertação. A relação destes construtos com o valor de projetos adota como ponto de vista a perspectiva da equipe de projetos quanto ao valor produzido nos projetos que atua. O valor em projetos é observado sob a perspectiva de diversos *stakeholders*, em diversos estudos, mas a literatura atual é silenciosa sobre a visão dos membros da equipe sobre o valor produzido pelo projeto e como é percebido pela própria equipe.

O estudo adotou dois caminhos distintos e complementares para a percepção de valor do projeto. Um caminho proposto tem como perspectiva valores mais intrínsecos da equipe, como sua coesão e satisfação, enquanto o outro caminho contrapõe a busca por resultados de uma equipe, por meio da confiança da equipe e sua eficácia. Satisfação da equipe e eficácia da equipe como mecanismos mediadores da coesão e confiança, com o valor percebido do projeto.

Além das respectivas definições, estes construtos foram compreendidos no seu funcionamento conjunto.

Ao articular estes construtos, se pôde compreender a percepção da equipe sobre o valor percebido do projeto. De maneira geral, a equipe possui uma percepção de valor bastante calcada na consecução de resultados organizacionais, e menos no impacto no cliente do projeto. Isto se observou na medida em que o construto Impacto no cliente foi reduzido a apenas um único item após a análise de multicolinearidade validades convergente e discriminante. Isto parece sugerir que o aspecto de imersão da equipe dentro da organização limita sua percepção de valor para os demais *stakeholders*, como os clientes do projeto.

Os resultados trazem evidências de confirmação de quase todas as hipóteses diretas do estudo, exceto por H1 e H7, que não alcançaram valores de p-valor adequados para aceitação de evidência de sua confirmação. A visão da equipe de projetos em relação ao valor percebido do projeto não alcançou capacidade preditiva a partir da coesão da equipe ( $\Gamma = 0,121$ ,  $t=1,415$ ,  $p = 0,159$ ). Isto parece sinalizar que mesmo que a equipe alcance elevados níveis de coesão, isto não sugere influência sobre a percepção de valor. Entretanto, a coesão de equipe é uma variável necessária, e passa a ser suficiente para se proporcionar 50% de valor do projeto, com 9,4% da coesão da equipe.

A satisfação da equipe não alcançou efeito mediador. De maneira adicional a satisfação da equipe e a eficácia da equipe, apresentaram relação positiva e significativa ( $\Gamma = 0,367$ ,  $t = 34,94$ ,  $p < 0,001$ ), evidenciando ainda mais o papel mediador da eficácia da equipe. Em suma, a eficácia da equipe possui efeito mediador para todos os antecedentes do valor percebido, como a coesão e confiança da equipe, mas também para a satisfação da equipe.

Por outro lado, a confiança da equipe afeta diretamente a percepção de valor do projeto (H6:  $\Gamma = 0,270$ ,  $t=3,447$ ,  $p < 0,001$ ), passando a ser necessária para 40% do valor percebido a partir de 11,6%. Os resultados das hipóteses sinalizam diversas dinâmicas na relação da equipe com o valor percebido que valem uma reflexão sobre o funcionamento das equipes de projetos.

Na realização deste estudo foi possível observar que a eficácia da equipe atua como mecanismo de legitimação da percepção de valor do projeto, ou seja, é preciso alcançar os resultados para ocorrer a funcionalidade organizacional da equipe. Quando a equipe está voltada para resultados, seja por meio do nível de confiança da equipe ou sua eficácia, a percepção de valor ocorre de maneira significativa. Existe uma tendência dominante que o valor seja tratado como algo que foi definido e eventualmente alcançado, particularmente em termos de resultados e benefícios que são alcançados em projetos e organizações baseadas em projetos.

O objetivo específico deste estudo em observar a visão da equipe em relação à percepção de valor englobou esta análise ampla sobre a forma como se deu a relação entre os construtos para se prever o valor percebido. A satisfação da equipe determina a percepção de valor apenas se intermediada pela eficácia que a equipe possui, mas a satisfação da equipe não deve ser relegada a segundo plano por isto, pois a análise de condições necessárias e suficientes, estabelece a satisfação da equipe como um dos primeiros antecedentes necessários para a percepção de valor do projeto.

Esta dissertação alcançou seus objetivos, e ainda trouxe contribuições e avanços em relação a estudos anteriores sobre o papel das equipes de projetos na construção da percepção de valor do projeto, também sob sua perspectiva. Este posicionamento carece de estudos na academia, embora represente um importante aspecto da prática das organizações.

## 7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

Para a academia, este estudo reconciliou em seu modelo conceitual, por um lado a perspectiva dos valores da equipe em termos de coesão e satisfação, e por outro lado, o direcionamento da equipe a resultados, em termos de confiança no seu desempenho e eficácia da equipe. Isto tendo como resultado a percepção de valor do projeto na perspectiva da própria equipe, algo não observado na literatura existente. Desta forma, esta dissertação traz pioneiramente evidências do papel central da eficácia da equipe para viabilizar a percepção de valor do projeto, direta e indiretamente.

Os resultados deste estudo sugerem evidências de que o *gap* na literatura, que não aborda elementos relevantes como antecedentes do valor percebido, contribuem para estimular novos estudos na busca por uma melhor explicação sobre o fenômeno.

## 7.2 LIMITAÇÕES

Apesar de seus resultados promissores, este estudo possui uma série de limitações que devem ser consideradas. Inicialmente, este estudo adotou uma medida de mensuração do valor percebido não validada na literatura existente. Embora esta escolha se deva pelo fato de haver ausência de escalas para a mensuração da percepção de valor, e esta medida ter sido

desenvolvida na instituição de ensino de realização desta dissertação, isto não exime esta restrição ao estudo.

Outra limitação do estudo diz respeito a se considerar uma amostra reduzida, que mesmo não sendo estatisticamente um impeditivo a se considerar os resultados obtidos, a busca por amostras maiores deve ser almejada por estudos que busquem aumentar sua capacidade de generalização. Embora a quantidade de respostas obtidas foi superior a meta mínima proposta para validar o modelo, uma amostra maior poderia ensejar maior robustez ao trabalho.

Este estudo se limitou ainda a colher respostas de profissionais diversos de equipes de projetos, sem um maior detalhamento sobre seu papel na equipe. Diferentes perspectivas do membro da equipe podem trazer potencialmente resultados distintos. Os múltiplos contextos e complexidades distintas podem ainda ser considerados limitações deste estudo, pois não foram mensurados como possíveis fatores de influência nos resultados obtidos.

### 7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora o modelo conceitual proposto tenha alcançado 63,5% de explicação da variação do valor percebido do projeto, o restante da variação não explicada se deve a variáveis não incluídas no modelo. Novos estudos podem buscar considerar quais construtos podem agregar capacidade de maior explicação do fenômeno. Novos estudos podem ter um passo anterior, de investigação qualitativa, por meio de observação participante para conhecer nuances mais peculiares sobre o fenômeno de percepção de valor em projetos, sob o ponto de vista da própria equipe de projetos.

Esta pesquisa não separou os achados por tipo de metodologia utilizada nos projetos, por exemplo, tradicional, ágil ou híbrido, pesquisas futuras poderiam considerar a visão de praticantes que atuem com metodologias específicas, classificando os resultados e comparando os achados. Esta classificação poderia evidenciar especificidades relativas à metodologia utilizada.

## REFERÊNCIAS

- Abd-Karim, S. B., Lowe, D. J., Abdul-Rahman, H., Wang, C., Yahya, I. A., & Shen, G. Q. (2011). Integrating risk and value management using IRVM workshops: Case studies in infrastructure projects in UK. *Scientific Research and Essays*, 6(12), 2470–2479.
- Ahola, T., Kujala, J., Wikström, K., & Laitinen, E. (2008). Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. *International Journal of Project Management*, 26(1), 87–97.
- Alahyari, H., Svensson, R. B., & Gorschek, T. (2017). A study of value in agile software development organizations. *Journal of Systems and Software*, 125, 271–288. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.12.007>
- Aliakbarlou, S., Wilkinson, S., & Costello, S. B. (2017). Exploring construction client values and qualities: Are these two distinct concepts in construction studies? *Built Environment Project and Asset Management*, 7(3), 234–252. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-06-2016-0023>
- Aoyagi, M. W., Cox, R. H., & McGuire, R. T. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: Relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/10413200701784858>
- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34(5), 575–618. <https://doi.org/10.1177/1046496403256011>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426–439. <https://doi.org/10.1086/208568>
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(4), 49–68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083017>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and

- Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *SPINE*, 25(24), 3186–3191.
- Behfar, K. J., & Friedman, R. (2016). *Impact of Team ( Dis ) satisfaction and Psychological Safety on Performance Evaluation Biases*. <https://doi.org/10.1177/1046496415616865>
- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 275–292. <https://doi.org/10.1177/2041386611405876>
- Bèrnie, D. A., & Fernandez, B. P. (2012). *Métodos e Técnicas de Pesquisa - Modelando As Ciências Empresariais* (Saraiva (org.); 1ª).
- Bizarrias, F. S., Penha, R., & Silva, L. F. da. (2021). Valor e projetos: a contribuição da perspectiva de marketing. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 1–8. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.20121>
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., & Wang, K. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management*, 25(1), 100–119. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2018-0005>
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69(2), 479–504. <https://doi.org/10.1093/sf/69.2.479>
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). Multistage model of service customers ' quality and value assessments. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375–384. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/208564>
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305–327.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Boyle, I. T. (2002). *The Impact of Adventure-Based Training on Team Cohesion and Psychological Skills Development in Elite Sporting Teams*. Dissertation.Com.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177.

<https://doi.org/10.1037/apl0000113>

- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research, 43*(6), 726–743. <https://doi.org/10.1177/1046496412468072>
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 24*(2), 168–188.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams : The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 7*, 244–266.
- Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence , Characteristics , and Effectiveness. *Small Group Research, 30*(6), 678–711.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management, 23*(3), 239–290.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine, 126*(5), 376–380.  
<https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- Cooman, R. De, Vantilborgh, T., Bal, M., & Lub, X. (2016). *Creating Inclusive Teams Through Perceptions of Supplementary and Complementary Person – Team Fit : Examining the Relationship Between Person – Team Fit and Team Effectiveness*.  
<https://doi.org/10.1177/1059601115586910>
- Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.
- Dastane, O., Goi, C. L., & Rabbanee, F. (2020). A synthesis of constructs for modelling consumers’ perception of value from mobile-commerce (M-VAL). *Journal of Retailing and Consumer Services, 55*(December 2019).  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102074>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Jong, B., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? the mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal, 53*(3), 535–549. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468649>

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Drescher, M. A., Audrey Korsgaard, M., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771–783. <https://doi.org/10.1037/a0036474>
- Dul, J. (2016). Necessary Condition Analysis (NCA): Logic and Methodology of ““Necessary but Not Sufficient”” Causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10–52. <https://doi.org/10.1177/1094428115584005>
- Dul, J. (2020). *Conducting Necessary Condition Analysis* (SAGE Publications (org.)).
- Dul, J., Vis, B., & Goertz, G. (2021). Necessary Condition Analysis (NCA) Does Exactly What It Should Do When Applied Properly: A Reply to a Comment on NCA\*. *Sociological Methods and Research*, 50(2), 926–936. <https://doi.org/10.1177/0049124118799383>
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960–974.
- Evans, & Dion, K. L. (2012). Group Cohesion and Performance. *Small Group Research*, 43(6), 690–701. <https://doi.org/10.1177/1046496412468074>
- Evans, N. J., & Jarvis, P. A. (1980). Group Cohesion: A Review and Reevaluation. *Small Group Research*, 1(4), 359–370. <https://doi.org/10.1177/104649648001100401>
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282. <https://doi.org/10.1037/h0056932>
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.2307/3348388>
- Fiol, C. M., & Connor, E. J. O. (2005). *Teams : Untangling the Contradictions Identification in Face-to-Face , Hybrid , and Pure Virtual Teams : Untangling the Contradictions*. May 2022. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Franz, B., Leicht, R., Molenaar, K., & Messner, J. (2017). Impact of Team Integration and Group Cohesion on Project Delivery Performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(1), 04016088. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-)

7862.0001219

- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *NIH Public Access*, 56(3), 218–226.
- Friedkin, N. E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409–425.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110625>
- Fung, H.-P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1–15.
- Gavel, Y., & Iselid, L. (2008). Web of Science and Scopus: A journal title overlap study. *Online Information Review*, 32(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/14684520810865958>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa* (Editora da UFRGS (org.)).  
<https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Gibson, C. B. (2003). *Team Effectiveness in Multinational Organizations* (Vol. 28, Número 4). <https://doi.org/10.1177/1059601103251685>
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. In Atlas (Org.), *São Paulo* (4., Vol. 5, Número 61).
- Gilli, K., Veglio, V., Gunkel, M., & Taras, V. (2022). *In search of the Holy Grail in global virtual teams : The mediating role of satisfaction on performance outcomes*. 146(April), 325–337.
- Guchait, P., Hamilton, K., & Hua, N. (2013). *Personality predictors of team taskwork understanding and transactive memory systems in service management teams*. 26(3), 401–425. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0197>
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (2012). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. *Michigan State University*, 43(6), 702–725. <https://doi.org/10.1177/1046496412468069>
- Guthrie, J. P., & Hollensbe, E. C. (2004). Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment. *Journal of Management*, 30(2), 263–284. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.001>
- Hackman, J. R. (2009). Why Teams Don't Work. *Harvard Business Review*, 87(5), 98–105.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2009). *Primer on Partial Least*

*Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.

- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Sage Publications (org.)).
- Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, *37*, 110–127.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.
- Hill, N. S., Offermann, L. R., & Thomas, K. (2019). Mitigating the Detrimental Impact of Maximum Negative Affect on Team Cohesion and Performance Through Face-to-Face Communication. *Group and Organization Management*, *44*(1), 211–238.  
<https://doi.org/10.1177/1059601118776835>
- Hulley, S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D. G., & Newman, T. B. (2007). *Designing Clinical Research* (Lippincott Williams & Wilkins (org.); 3rd ed).
- Invernizzi, D. C., Locatelli, G., Grönqvist, M., & Brookes, N. (2019). Applying value management when it seems that there is no value to be managed: the case of nuclear decommissioning. *International Journal of Project Management*, *37*(5), 668–683.
- Jinnett, K., & Alexander, J. A. (1999). The influence of organizational context on quitting intention: An examination of treatment staff in long-term mental health care settings. *Research on Aging*, *21*(2), 176–204. <https://doi.org/10.1177/0164027599212003>
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, *23*(3), 531–546.
- Jong, B. De, & Amsterdam, V. U. (2017). *Trust and Team Effectiveness : A Meta-Analysis of Critical Contingencies and Mediated Mechanisms*. November.
- Jong, B. De, Amsterdam, V. U., Kroon, D., Amsterdam, V. U., & Schilke, O. (2016). *The Future of Organizational Trust Research : A Synthesis of Scholarly Recommendations and Recent Developments*. January.
- Jong, B. De, & Dirks, K. T. (2012). Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams: Implications of asymmetry and dissensus. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 391–406. <https://doi.org/10.1037/a0026483>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high performance organization. *The Columbia Journal of World Business*, *28*(3), 104.  
[https://doi.org/10.1016/0022-5428\(93\)90024-j](https://doi.org/10.1016/0022-5428(93)90024-j)
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review*

- of Psychology*, 55, 623–655. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142009>
- Khurum, M., Petersen, K., & Gorschek, T. (2014). Extending value stream mapping through waste definition beyond customer perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 26(12), 1074–1105. <https://doi.org/10.1002/smr>
- Klocek, A. (2020). Psychometric Evaluation of the Czech Version of Group Cohesiveness Scale ( GCS ) in a Clinical Sample : A Two-Dimensional Model. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.595651>
- Kolltveit, B. J., & Grønhaug, K. (2004). The importance of the early phase: the case of construction and building projects. *International Journal of Project Management*, 22(7), 545–551.
- Kong, D. T., Konczak, L. J., & Bottom, W. P. (2015). *Team Performance as a Joint Function of Team Member Satisfaction and Agreeableness*. <https://doi.org/10.1177/1046496414567684>
- Kozlowski, S. W. J. (2018). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 205–212. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Kozlowski, S. W. J., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-Centric Leadership: An Integrative Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21–54. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062429>
- Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399.
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736–747. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007>
- Lecoeuvre-Soudain, L. (2006). From marketing to project management. *Project Management Journal*, 37(5), 103–112.
- Lee, Changyu, & Wong, C.-S. (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management Organization*, 25(9), 844–859. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.43>
- Lee, Cynthia, Tinsley, C. H., & Bobko, P. (2002). An investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1628–1652. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02766.x>

- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 846–869. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273–307. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>
- Liu, B., Li, Y., Xue, B., Li, Q., Zou, P. X. W., & Li, L. (2018). Why do individuals engage in collective actions against major construction projects ? — An empirical analysis based on Chinese data. *International Journal of Project Management*, 36, 612–614.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. (2016). *How Business Customers Judge Solutions : Solution Quality and Value in Use How business customers judge solutions : solution quality and value-in-use*. May. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>
- Mach, M., Dolan, S., & Tzafirir, S. (2010). The differential effect of team members ' trust on team performance : The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 771–794. <https://doi.org/10.1348/096317909X473903>
- Male, S., Kelly, J., Gronqvist, M., & Graham, D. (2007). Managing value as a management style for projects. *International Journal of Project Management*, 25(2), 107–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.001>
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52(12), 1865–1883. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0597>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259182>
- Martinsuo, M. (2020). The Management of Values in Project Business: Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Martinsuo, M., Jonny, O., & Marrewijk, A. Van. (2019). Editorial : Delivering value in projects and project-based business. *International Journal of Project Management*, 37, 631–635.

- Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D’Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members’ competence. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 713–734. <https://doi.org/10.1037/a0038898>
- Mathieu, J. E., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2022). Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 239700222210836*. <https://doi.org/10.1177/23970022221083698>
- Michalisin, M. D., & Karau, S. J. (2007). Leadership’s activation of team cohesion as a strategic asset: an empirical simulation. *Journal of Business Strategies, 24*(1), 1–26.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal, 35*(1), 9–37.
- Moreno Junior, V. de A., Cavazotte, F. de S. C. N., & Arruda, R. R. (2014). Conhecimento compartilhado, recursos de TI e desempenho de processos de negócios. *Revista de Administração de Empresas, 54*(2), 170–186. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020140205>
- Morrisette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). Trust and performance in business teams : a meta-analysis business teams. *Team Performance Management, 26*(5), 287–300. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0012>
- Mudrack, P. E. (1989). Defining Group Cohesiveness : A Legacy of Group Research. *Small Group Research, February 1989*. <https://doi.org/10.1177/104649648902000103>
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin, 115*(2), 210–227. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.115.2.210>
- Nerkar, A. A., Mcgrath, R. G., & Macmillan, I. C. (1996). Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing, 11*, 167–188.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral approach* (McGraw-Hil (org.)).
- Özer, M., & Karabulut, A. T. (2019). the Effects of Team Enablers and Team Cohesion on Project Team Success. *International Journal of Commerce and Finance, 5*(1), 102–120.

- Pastuszek, Z., & Turkyilmaz, A. (2019). *Application of the means-end chain theory to study of the value perception on professional clients markets Application of the means-end chain theory to study of the value perception on professional clients markets Zbigniew Pastuszek \* and Mieczyslaw Pawlo. April 2020.*  
<https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.10022785>
- Patterson, P. G. (1997). *Modelling the relationship between perceived value , satisfaction and repurchase intentions in a business-to- business , services context : an empirical examination. December.* <https://doi.org/10.1108/09564239710189835>
- Pearce, J. L., Sommer, S. M., Morris, A., & Frideger, M. (1992). *A configurational approach to interpersonal relations: Profiles of workplace social relations and task interdependence.* <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0257>
- Petrick, J. F. (2002). Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119–134.
- 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), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Rezaei, S., & Amin, M. (2013). Exploring online repurchase behavioural intention of university students in Malaysia. *J for Global Business Advancement*, 6(2), 92–119.  
<https://doi.org/DOI:10.1504/JGBA.2013.053561>
- Rousseau, D. M., & Burt, R. S. (1998). Not So Different After All : A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Rutte, C. G., & Tuijl, H. F. J. M. Van. (2006). *Traits and Individual Team.* 2002, 187–211.
- Sampaio, R. ., & Mancini, M. . (2007). Estudos de revisão sistemática : um guia para síntese. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11, 83–89.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos* (M. Books d).
- Silva, E. A. C. S. (2021). Mensuração de valor em projetos ágeis sob a perspectiva do cliente. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho.*
- Silva Junior, A. V., Barreto, B. R., & Farias Filho, J. R. (2019). Gestão de valor em projetos

de TI: um estudo sobre organizações no Brasil. *Gestão & Produção*, 26(2).

<https://doi.org/10.1590/0104-530x-3064-19>

- Simsarian, S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance : a meta-analysis. *Journal of man*, 27, 141–162.
- Singlenton, J. (1970). *Royce et alli Aproches to social research* (Oxford University Press (org.)).
- Smith, K. G., Smith, K. A., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., Scully, J. A., & Olian, J. D. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Stark, E. M., & Iii, P. E. B. (2009). *An analysis of predictors of team satisfaction in product development teams with differing levels of virtualness*. 461–472.
- Turner, J. R., & Lecoeuvre, L. (2017). Marketing by, for and of the project: project marketing by three types of organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 841–855. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0080>
- Vandeleur, C. L., Jeanpretre, N., Perrez, M., & Schoebi, D. (2009). Cohesion , Satisfaction With Family Bonds , and Emotional Well-Being in Families With Adolescents. *Journal ofMarriage and Family*, 71(December), 1205–1219.
- Vazquez, M. (2019). The Influence of Team Cohesion and Contextual Performance on Project Team Performance Over Time. *Undefined*.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Vuorinen, L., & Martinsuo, M. (2019). Value-oriented stakeholder influence on infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 37, 750–766.
- Wandahl, S. (2015). *Practitioners ' perception of value in construction*. 21(8), 1027–1035. <https://doi.org/10.3846/13923730.2014.897971>
- Wei, L. H., Thurasamy, R., & Popa, S. (2018). Managing virtual teams for open innovation in Global Business Services industry. *Management Decision*, 56(3), 570–590. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0766>
- Xie, X., Wu, Y., & Zeng, S. (2016). *A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies*.

<https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0023>

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Zauner, A., Koller, M., & Hatak, I. (2015). Customer perceived value—Conceptualization and avenues for future research. *Cogent Psychology*, 2(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.  
<https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value. *British Journal of Management*, 23(1).  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00823.x>

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado(a),

Agradecemos pela sua contribuição em responder esta pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa com objetivos acadêmicos, a qual será utilizada como parte integrante para elaboração da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho.

Todos os dados são confidenciais e não serão apresentados individualmente, mas sim consolidados.

A conclusão deste estudo contribuirá com informações importantes para os profissionais de Gestão de Projetos e literatura sobre o tema.

Não existem respostas certas ou erradas, a sua opinião é fundamental para qualidade dos resultados, recomendamos que a pesquisa seja respondida em momento agradável para agregar reflexões no seu dia a dia profissional.

Considere sempre o último projeto que você participou!

Muito obrigada.

Mestranda: Gabriela Martins dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias

Contato: [martins.gabriela@uni9.edu.br](mailto:martins.gabriela@uni9.edu.br)

Concordo com a participação nesta pesquisa.

sim

não

Agora, gostaria de saber um pouco mais sobre você, lembrando que não divulgaremos seus dados.

1. Qual foi a abordagem utilizada no último projeto que você participou?

- Tradicional
- Ágil
- Híbrido

2. Qual seu tempo de experiência em gestão de projetos (em anos)?

3. Qual é o seu papel no projeto?

- Gerente
- Membro da equipe
- Patrocinador
- Líder da equipe
- Outros \_\_\_\_\_

Para o preenchimento desta pesquisa considere o último projeto que você trabalhou.

Preencha todas as questões com valores de 1 a 5, com variação de:

1= Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente

4. Os membros da minha equipe são confiáveis.

1      2      3      4      5

discordo totalmente                     concordo totalmente

5. Temos confiança um no outro da equipe.

1      2      3      4      5

discordo totalmente      concordo totalmente

6. Esta equipe me dá oportunidades suficientes para trabalhar no meu desenvolvimento pessoal.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

7. Os clientes desta equipe estão satisfeitos com o desempenho da equipe.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

8. Eu vejo valor nos processos de uma empresa.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

9. Os processos de desenvolvimento de um produto são valorizados pela equipe do projeto.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

10. Eu gosto de participar das atividades sociais desta equipe.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

11. Eu me sinto culpado por ter escolhido trabalhar com esta equipe.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

12. Há uma falta de confiança perceptível entre os membros da minha equipe.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

13. Esta equipe responde a demandas externas.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

14. Para um projeto de um novo produto ter mais valor, a equipe deve ser o centro deste projeto.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

15. Nossa equipe é uma das melhores que nossos clientes poderiam ter.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

16. Eu estou contente com as atribuições que eu recebo neste projeto.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

17. A relação custo-benefício é muito importante nos projetos que resultam em produtos mais valorizados pelos clientes.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

18. Nossa equipe é exatamente o que nossos clientes precisam.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

19. Esta equipe tem proporcionado uma experiência agradável para os clientes.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

20. Esta equipe usa muitos recursos.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

21. Nossa equipe é unida na busca de atingir nossas metas de desempenho.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

22. Esta equipe atinge seus objetivos.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

23. Se algum membro da nossa equipe está tendo problemas com o trabalho, todos querem ajudá-lo para que possamos avançar juntos.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

24. Os membros da nossa equipe se comunicam livremente sobre as responsabilidades de cada um durante o dia de trabalho.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

25. Se eu pudesse fazer de novo, eu escolheria trabalhar com outra equipe.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

26. Esta equipe precisa melhorar a qualidade de seu trabalho.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

27. Esta equipe é um dos meus mais importantes grupos sociais.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

28. Às vezes eu não sei se devo continuar trabalhando com esta equipe.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

29. Eu posso confiar nos membros da minha equipe.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente                concordo totalmente

30. Eu gosto mais de sair com outras pessoas do que com os membros desta equipe.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente                concordo totalmente

31. Todos os projetos de uma empresa trazem mais valor quando a equipe é o centro das atenções deste projeto.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente                concordo totalmente

32. Esta equipe cumpre a sua missão.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente                concordo totalmente

33. Percebo mais valor quando uma organização tem a equipe como aspecto central nos seus projetos.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente                concordo totalmente

34. Esta equipe é consistentemente livre de erros.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente                concordo totalmente

35. Quando escolho um produto ou serviço, avalio seu custo-benefício como forma de valor que percebo neste produto.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente ○      ○      ○      ○      ○      concordo totalmente

36. Eu gosto do estilo de trabalho desta equipe.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente ○      ○      ○      ○      ○      concordo totalmente

37. Esta equipe atende aos requisitos estabelecidos para ela.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente ○      ○      ○      ○      ○      concordo totalmente

38. Esta equipe termina seu trabalho em um tempo razoável.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente ○      ○      ○      ○      ○      concordo totalmente

39. Esta equipe tem uma baixa taxa de erro.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente ○      ○      ○      ○      ○      concordo totalmente

40. Nossa equipe funciona exatamente como nossos clientes precisam.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente ○      ○      ○      ○      ○      concordo totalmente

41. Estou certo de que fiz a escolha certa quando decidi trabalhar com esta equipe.

1      2      3      4      5

discordo totalmente      concordo totalmente

42. Nossos clientes realmente estão gostando desta equipe.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

43. Eu vou sentir falta dos integrantes desta equipe quando o projeto acabar.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

44. Esta equipe cumpre seu cronograma.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

45. Esta equipe responde aos seus clientes.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

46. Alguns dos meus melhores amigos estão nesta equipe.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

47. Nossa equipe provavelmente manterá contato após o fim do projeto.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

48. Minha escolha em trabalhar com esta equipe foi acertada.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

49. Os clientes desta equipe estão satisfeitos.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

50. Esta equipe atende às necessidades de seus clientes.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

51. As entradas usadas por esta equipe são apropriadas para os resultados alcançados.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

52. Eu estou contente com o nível de comprometimento desta equipe com a qualidade.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

53. Esta equipe perde muito tempo.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

54. A equipe fornece entregas (por exemplo, produtos ou serviços) no prazo.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

55. Normalmente levamos em consideração os sentimentos uns dos outros na equipe.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

56. Existe “espírito de equipe” no meu grupo.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

57. Entregas ágeis são formas de gerar mais valor em um produto ou serviço.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

58. Nossos clientes estão felizes com esta equipe.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

59. Esta equipe cumpre seus objetivos.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

60. Esta equipe é produtiva.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

61. Esta equipe é rápida.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

62. Os membros da nossa equipe raramente saem juntos.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

63. Processos de desenvolvimento de qualquer produto me permitem enxergar mais valor neste produto.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

64. Os membros da minha equipe são íntegros.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

65. Esta equipe é eficiente.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

66. Empresas com entregas rápidas são mais valorizadas.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

67. Esta equipe fornece consistentemente resultados de alta qualidade.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

68. Esta equipe faz um trabalho de alta qualidade.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

69. Os membros da nossa equipe se encontram socialmente fora do ambiente de trabalho.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

70. Esta equipe cumpre seus prazos.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

71. Nossa equipe regularmente se reúne para o almoço.

1 2 3 4 5  
discordo totalmente      concordo totalmente

72. Todos nós assumimos a responsabilidade pelo baixo desempenho da nossa equipe.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

73. Esta equipe é um desperdício.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

74. Nossos clientes estão satisfeitos com esta equipe.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

75. Os membros da nossa equipe têm aspirações conflitantes quanto ao desempenho da equipe.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

76. Esta equipe serve ao propósito a que se destina.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente

77. No geral, os membros da minha equipe são muito confiáveis.

1 2 3 4 5

discordo totalmente      concordo totalmente