

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

O PAPEL MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO À META NA RELAÇÃO ENTRE A PERSONALIDADE E A AGILIDADE DA FORÇA DE TRABALHO EM PROJETOS

VLAMIR FERNANDES DA SILVA

**SÃO PAULO
2024**

VLAMIR FERNANDES DA SILVA

O PAPEL MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO À META NA RELAÇÃO ENTRE A PERSONALIDADE E A AGILIDADE DA FORÇA DE TRABALHO EM PROJETOS

THE MEDIATING ROLE OF GOAL ORIENTATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY AND WORKFORCE AGILITY IN PROJECTS

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

Orientador: Prof. Dr. Renato Penha

SÃO PAULO

2024

VLAMIR FERNANDES DA SILVA

O PAPEL MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO À META NA RELAÇÃO ENTRE A PERSONALIDADE E A AGILIDADE DA FORÇA DE TRABALHO EM PROJETOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Doutorado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 05 de dezembro de 2024

Presidente: Prof. Dr. Renato Penha – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Fernando Antônio Ribeiro Serra – Membro Interno, UNINOVE

Membro: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto – Membro Interno, UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Cláudio Fernando André – Membro Externo, PUC-SP

Membro: Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias – Membro Externo, ESPM

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Fabiana, que, com a paciência de um experimento de longo prazo, conseguiu equilibrar meu caos intelectual com sua calma inabalável.

Ao meu filho, Vitor, cuja energia é a única constante que desafia todas as leis da termodinâmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente ao Prof. Dr. Renato Penha, por sua orientação exemplar e apoio incansável ao longo desta jornada. Sua dedicação, visão crítica e incentivo constante foram essenciais para o desenvolvimento desta tese, guiando-me com sabedoria e paciência em cada etapa do processo.

Expresso também minha gratidão ao Prof. Dr. Fernando Serra, cuja experiência e contribuições valiosas ampliaram significativamente a qualidade deste trabalho. Sua generosidade em compartilhar conhecimento e oferecer feedback construtivo foi fundamental para a construção deste estudo.

Ambos foram pilares nesta trajetória acadêmica, inspirando-me não apenas a buscar excelência, mas também a encarar desafios com coragem e determinação.

"A verdadeira medida da inteligência é a capacidade de mudar."

(Albert Einstein)

RESUMO

Esta tese examina como a orientação à meta medeia a relação entre traços de personalidade e a agilidade da força de trabalho. Em um cenário empresarial de mudanças constantes e exigências de adaptação rápida, a agilidade da força de trabalho é um fator relevante para garantir a competitividade e a sustentabilidade organizacional, inclusive em um ambiente sob as práticas de gerenciamento de projetos. Esta tese é orientada por três estudos: O Estudo 1 utiliza uma revisão sistemática da literatura com análise bibliométrica para investigar as práticas e desafios na gestão ágil de projetos. Os resultados revelaram que, embora amplamente adotadas, as práticas ágeis enfrentam desafios culturais e de integração com processos tradicionais. O Estudo 2 utiliza um método exploratório qualitativo baseado em uma revisão sistemática da literatura para investigar os fatores que afetam a transição de práticas tradicionais para metodologias ágeis. Os achados indicam que a orientação à meta de aprendizado é um fator positivo para a adoção de práticas ágeis, promovendo uma maior disposição para enfrentar mudanças. O Estudo 3 examina quantitativamente a influência dos traços de personalidade e da orientação à meta na agilidade da força de trabalho. Os resultados sugerem que a abertura à experiência e a conscienciosidade estão positivamente associadas à agilidade da força de trabalho. Os três estudos apontam para a importância de se considerar tanto as características pessoais quanto as orientações motivacionais dos colaboradores na promoção da agilidade. Teoricamente, a pesquisa contribui para o entendimento da influência da agilidade da força de trabalho, propondo um modelo integrado que relaciona traços de personalidade, orientação à meta e agilidade. Na área prática, os resultados fornecem subsídios para o desenvolvimento eficaz de gestão de pessoas, selecionando e desenvolvendo talentos que possuam os traços e motivações adequados para fomentar a agilidade e a capacidade de inovação. Além disso, o Produto Técnico Tecnológico (PTT) desenvolvido nesta pesquisa, é uma plataforma digital projetada para avaliar e fomentar a agilidade organizacional. Integrando análises comportamentais e de competências, o sistema fornece diagnósticos personalizados e recomendações práticas para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Esta pesquisa está alinhada à linha de pesquisa 2 “Gerenciamento de Projetos”, vinculada ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP UNINOVE. A presente tese também está alinhada com outras pesquisas de seu orientador vinculadas ao projeto-eixo “Projetos Ágeis e Híbridos”.

Palavras-chave: Orientação a Metas, Traços de Personalidade, Agilidade da Força de Trabalho, Gestão Ágil de Projetos.

ABSTRACT

This thesis examines how goal orientation mediates the relationship between personality traits and workforce agility. In a business environment characterized by constant changes and rapid adaptation requirements, workforce agility is a crucial factor in ensuring organizational competitiveness and sustainability, including in an environment under project management practices. This thesis is structured around three studies: Study 1 employs a systematic literature review with bibliometric analysis to investigate practices and challenges in agile project management. The findings revealed that, although widely adopted, agile practices face cultural challenges and integration issues with traditional processes. Study 2 uses a qualitative exploratory method based on a systematic literature review to investigate factors influencing the transition from traditional practices to agile methodologies. The findings indicate that learning goal orientation is a positive factor for adopting agile practices, fostering a greater willingness to embrace change. Study 3 quantitatively examines the influence of personality traits and goal orientation on workforce agility. The results suggest that openness to experience and conscientiousness are positively associated with workforce agility. The three studies highlight the importance of considering both personal characteristics and employees' motivational orientations in promoting agility. Theoretically, the research contributes to understanding the influence of workforce agility, proposing an integrated model that links personality traits, goal orientation, and agility. Practically, the results provide valuable insights for the effective development of people management strategies, enabling the selection and development of talents with appropriate traits and motivations to foster agility and innovation. Additionally, the Technical Technological Product (PTT) developed in this research is a digital platform designed to assess and promote organizational agility. Integrating behavioral and competency analyses, the system provides personalized diagnostics and practical recommendations for the continuous development of employees. This research aligns with Research Line 2, “Project Management,” associated with the Graduate Program in Project Management – PPGP UNINOVE. This thesis is also aligned with other research conducted by its advisor linked to the umbrella project “Agile and Hybrid Projects.”

Keywords: Goal Orientation, Personality Traits, Workforce Agility, Agile Project Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABS	–	Academic Journal Guide
ACP	–	Análise de Componentes Principais
AOIN_M	–	Agilidade da Força de Trabalho no modelo estrutural
AVE	–	Variância Média Extraída
BF	–	Big Five (Modelo dos Cinco Grandes Traços de Personalidade)
CAPES	–	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CR	–	Confiabilidade Composta
HTMT	–	Heterotrait-Monotrait Ratio
LGO	–	Learning Goal Orientation (Orientação para Meta de Aprendizado)
LGO_M	–	Orientação para Meta de Aprendizado no modelo estrutural
MM	–	Matriz Metodológica
OA	–	Agilidade Organizacional
PAGO	–	Performance Avoidance Goal Orientation (Orientação para Meta de Desempenho-Evasão)
PAGO_M	–	Orientação para Meta de Desempenho-Evasão no modelo estrutural
PLS-SEM	–	Modelagem de Equações Estruturais Parcial Menor Quadrado
PPGO	–	Performance Prove Goal Orientation (Orientação para Meta de Desempenho-Prova)
PPGO_M	–	Orientação para Meta de Desempenho-Prova no modelo estrutural
PPGP	–	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos
RIS	–	Research Information System
RSL	–	Revisão Sistemática da Literatura
TI	–	Tecnologia da Informação
Ucinet	–	Software de Análise de Redes Sociais
UNINOVE	–	Universidade Nove de Julho
WoS	–	Web of Science

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Matriz Metodológica.....	1
Tabela 2. Análise de Componentes Principais	12
Tabela 3. Métricas de rede e da análise de componentes principais.....	13
Tabela 4. Critérios de Inclusão e Exclusão.....	32
Tabela 5. Validade convergente e confiabilidade.....	86
Tabela 6. Valores de f^2 - Efeito da variável do modelo	87
Tabela 7. Validade discriminante - Heterotrait-monotrait (HTMT).....	88
Tabela 8. Cargas cruzadas	90
Tabela 9. Resultados do modelo de mensuração	93
Tabela 10. Resultados da Análise de Mediação entre Traços de Personalidade, Orientações a Metas e Agilidade da Força de Trabalho em Profissionais de Projetos	96
Tabela 11. Resultados da Análise de Mediação entre Traços de Personalidade, Orientações a Metas e Agilidade da Força de Trabalho em Profissionais de Projetos	100
Tabela 12. Afirmações e dimensões.	115
Tabela 13. Características dos respondentes.....	120
Tabela 14. Destaques do perfil de respondentes.....	121
Tabela 15. Avaliação da produção técnica	121
Tabela 16. Análise do produto tecnológico quanto a sua aderência aos critérios do CAPES.....	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Desenho metodológico da tese, destaque para os estudos feitos.....	1
Figura 2. Análise paralela	10
Figura 3. Rede de relacionamento	15
Figura 4. Relação entre os componentes	19
Figura 5. Procedimento utilizado para a composição do corpus de pesquisa.....	30
Figura 6. Modelo mental para a transição ágil nas organizações	42
Figura 7 Modelo conceitual e hipóteses. Fonte: Autores.	61
Figura 8. Identificação no modelo	99

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.2	OBJETIVOS.....	4
1.3	JUSTIFICATIVA.....	5
1.4	ESTRUTURA DA TESE.....	1
2	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	1
2.1	DESENHO DA PESQUISA.....	1
3	ESTUDO 1: GESTÃO ÁGIL APLICADA À GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DE PAREAMENTO.....	5
3.1	INTRODUÇÃO.....	6
3.2	MÉTODO.....	8
3.2.1	COLETA DE DADOS E AMOSTRA.....	8
3.2.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	9
3.3	RESULTADOS.....	11
3.3.1	MATRIZ DE COMPONENTES E REDE DE RELACIONAMENTO.....	12
3.3.2	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES.....	17
3.4	DISCUSSÃO.....	19
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
3.6	REFERÊNCIAS.....	22
4	ESTUDO 2: A INFLUÊNCIA DA TRANSIÇÃO ÁGIL NA GESTÃO DE PROJETOS NA ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.	
	27	
4.1	INTRODUÇÃO.....	28
4.2	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29

4.3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.3.1	ELEMENTOS ESTRUTURAIS PARA A TRANSIÇÃO PARA O ÁGIL.....	32
4.3.2	HABILIDADES TÉCNICAS E INTERPESSOAIS.....	34
4.3.3	EQUILÍBRIO ENTRE ROBUSTEZ E AGILIDADE	36
4.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
4.6	REFERÊNCIAS	45
5	ESTUDO 3: INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE NA ORIENTAÇÃO A METAS E NA AGILIDADE DA FORÇA DE TRABALHO EM GESTÃO DE PROJETOS.....	54
5.1	INTRODUÇÃO.....	55
5.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	56
5.2.1	TRAÇOS DE PERSONALIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS	57
5.3	ORIENTAÇÃO A METAS EM GESTÃO DE PROJETOS	58
5.4	AGILIDADE DA FORÇA DE TRABALHO EM PROJETOS.....	59
5.5	INTEGRAÇÃO DOS CONSTRUCTOS E BASE PARA O MODELO CONCEITUAL.....	60
5.6	MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES.....	61
5.7	ARGUMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES	62
5.8	MÉTODO	76
5.8.1	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	76
5.8.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	76
5.8.2.1	AMOSTRA E PROCEDIMENTO.....	76
5.8.2.2	MEDIDAS	77
5.8.2.3	TRATAMENTO DE VIESES.....	82

5.8.3	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	82
5.9	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	85
5.10	DISCUSSÃO	102
5.10.1	PRINCIPAIS RESULTADOS	102
5.10.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	103
5.10.3	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	105
5.10.4	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	107
5.11	REFERÊNCIAS	108
6	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT): AGILE MINDS.....	111
6.1	DESENHO DA PESQUISA.....	111
6.1.1	COMPONENTES DO AGILEMINDS.....	112
6.1.2	FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM A AGILIDADE	113
6.1.3	CÁLCULO DO AGILEMINDS	115
6.1.4	DIAGNÓSTICO E CLASSIFICAÇÃO	117
6.1.5	RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO.....	118
6.1.5.1	PONTUAÇÕES INDIVIDUAIS DAS DIMENSÕES	118
6.1.6	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO CAPES.....	121
7	CONCLUSÃO GERAL DA TESE	125
7.1	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	128
8	REFERÊNCIAS	129
9	APÊNDICE I	135
9.1	TELAS E RELATÓRIO FINAL DO PRODUTO TECNOLÓGICO.....	135
10	APÊNDICE II.....	149
10.1	FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS.....	149

1. INTRODUÇÃO

A orientação à meta é um conceito que sugere a compreensão sobre como os indivíduos se motivam e direcionam seus esforços em diferentes contextos, especialmente no ambiente organizacional. Esse conceito pode ser dividido em três tipos principais: orientação à meta de aprendizado, orientação à meta de desempenho-prova e orientação à meta de desempenho-evitação. A orientação à meta de aprendizado envolve o desejo de desenvolver novas habilidades e melhorar continuamente, favorecendo o aprendizado constante em ambientes que requerem adaptação e inovação (VandeWalle, 1997; Ross et al. 2021; Jiang et al., 2022).

A orientação à meta de desempenho-prova está associada ao desejo de demonstrar competência e ser reconhecido pelos outros. Indivíduos com essa orientação buscam validar suas habilidades e, muitas vezes, focam em provar suas capacidades, ao invés de desenvolvê-las (Elliot & Church, 1997; Chae & Tian, 2022). Já a orientação à meta de desempenho-evitação refere-se ao desejo de evitar parecer incompetente, levando os indivíduos a evitarem situações que possam resultar em fracasso ou exposição de suas limitações (Elliot & Harackiewicz, 1996).

A agilidade da força de trabalho é um fator relevante para o sucesso organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos e competitivos, inclusive o de gerenciamento de projetos (Beck et al., 2001). Ela é definida como a capacidade dos colaboradores de se adaptarem rapidamente às mudanças e assumirem novas responsabilidades conforme necessário (Sharifi & Zhang, 2001). Essa agilidade não envolve apenas flexibilidade, mas também a capacidade de aprender e a disposição para enfrentar diferentes situações (Sherehiy & Karwowski, 2014). Promover a agilidade da força de trabalho traz vantagens significativas, como o aumento da resiliência organizacional e a capacidade de lidar com mudanças inesperadas (Muduli, 2016).

Equipes ágeis têm maior capacidade de entregar resultados de forma eficiente e inovadora, ajustando-se rapidamente a novas demandas ou desafios (Rigby et al., 2018). Essa adaptabilidade é essencial não apenas para atender às expectativas dos clientes, mas também para manter a competitividade em um cenário de constantes mudanças (Teece et al., 2016). Além disso, a agilidade da força de trabalho contribui para a criação de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo e à inovação, aumentando o valor agregado ao negócio e aos projetos (Aghina et al., 2018).

A orientação à meta exerce influência sobre a agilidade da força de trabalho. Indivíduos com forte orientação à meta de aprendizado tendem a ser mais adaptáveis e abertos a mudanças, o que os torna mais propensos a contribuir para um ambiente de trabalho ágil (VandeWalle, 1997; Ross et al. 2021; Jiang et al., 2022). Em contrapartida, aqueles com uma orientação à meta de desempenho-evitação têm maior dificuldade em se adaptar, evitando situações que possam expor suas fraquezas (Elliot & Harackiewicz, 1996). Dessa forma, a orientação à meta pode atuar como um facilitador ou como um obstáculo para a agilidade da força de trabalho.

Os traços de personalidade também desempenham um papel importante na promoção da agilidade da força de trabalho. O modelo dos Big Five descreve cinco dimensões de personalidade: Abertura à Experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo (McCrae & Costa, 1987; Puryear, 2020; Fu, 2024). Indivíduos com alta abertura à experiência tendem a ser mais criativos e dispostos a explorar novas ideias, o que facilita a agilidade e a adaptação em ambientes de trabalho dinâmicos (Judge & Ilies, 2002). A conscienciosidade, por sua vez, está relacionada ao comprometimento e à organização, favorecendo a adaptação eficaz a novas demandas.

Em contraste, altos níveis de neuroticismo podem prejudicar a agilidade da força de trabalho, pois indivíduos com esse traço tendem a ter dificuldades em lidar com situações de incerteza e estresse (Elliot & Thrash, 2002). Portanto, os traços de personalidade influenciam diretamente a capacidade dos colaboradores de se adaptarem e responderem a mudanças, contribuindo ou limitando a agilidade da força de trabalho.

A interação entre a orientação à meta, os traços de personalidade e a agilidade da força de trabalho sugere que a orientação à meta pode mediar a relação entre personalidade e agilidade. Indivíduos com traços de personalidade favoráveis, como alta abertura à experiência e baixa neuroticismo, que também apresentam uma orientação à meta de aprendizado, são mais propensos a demonstrar agilidade em suas atividades de trabalho (VandeWalle, 1997; Judge & Ilies, 2002). Dessa forma, a orientação à meta pode potencializar o impacto dos traços de personalidade na agilidade da força de trabalho, criando um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo e à adaptação rápida.

A próxima seção deste trabalho irá apresentar o problema de pesquisa e os objetivos do estudo, buscando explorar como os diferentes fatores de orientação à meta, traços de personalidade e agilidade da força de trabalho se inter-relacionam em ambientes organizacionais dinâmicos e contribuem para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A agilidade da força de trabalho é relevante para a performance das organizações e das equipes, especialmente em um ambiente de negócios caracterizado por mudanças constantes e desafios inesperados. Colaboradores que possuem a capacidade de se adaptar rapidamente, aprender novas habilidades e assumir diferentes responsabilidades contribuem para que a organização mantenha a eficiência operacional, responda a oportunidades e ameaças do mercado e sustente uma vantagem competitiva (Sherehiy & Karwowski, 2014).

No contexto das equipes, a agilidade da força de trabalho facilita a adaptação coletiva e a melhoria contínua dos processos. Equipes ágeis ajustam suas abordagens e processos conforme necessário, o que melhora a colaboração e permite a entrega de resultados consistentes (Muduli, 2016). A promoção da agilidade na força de trabalho também está associada ao aumento da capacidade de continuidade dos projetos e ao maior engajamento dos colaboradores, que se sentem preparados para enfrentar desafios e contribuir para os objetivos organizacionais.

A orientação à meta influencia a agilidade da força de trabalho, determinando como os indivíduos se comportam em relação a desafios e oportunidades. A orientação à meta de aprendizado está relacionada à disposição para desenvolver habilidades e enfrentar situações desconhecidas, favorecendo a adaptabilidade (VandeWalle, 1997). Em contrapartida, a orientação à meta de desempenho-evitação pode limitar a agilidade, uma vez que leva os indivíduos a evitar situações que possam expor suas fragilidades (Elliot & Harackiewicz, 1996). Dessa forma, diferentes tipos de orientação à meta afetam a maneira como os colaboradores se ajustam e respondem a mudanças no ambiente de trabalho.

Além da orientação à meta, os traços de personalidade descritos pelo modelo dos Big Five influenciam a agilidade da força de trabalho. Indivíduos com alta abertura à experiência tendem a explorar novas ideias e se adaptar a mudanças, enquanto aqueles com altos níveis de conscienciosidade são mais organizados e disciplinados, o que facilita a adaptação (McCrae & Costa, 1987; Puryear, 2020; Fu, 2024). Em contrapartida, altos níveis de neuroticismo prejudicam a agilidade, pois esses indivíduos apresentam dificuldades em lidar com situações de incerteza e estresse (Elliot & Thrash, 2002). Portanto, os traços de personalidade e a orientação à meta interagem para moldar a capacidade dos colaboradores de se adaptar às demandas organizacionais.

A pergunta de pesquisa que orienta este estudo é: **Como a orientação à meta pode mediar a relação entre os traços de personalidade e a agilidade da força de trabalho?** Compreender essa relação é fundamental para organizações que buscam desenvolver uma força de trabalho adaptável. Identificar como a orientação à meta medeia essa relação pode fornecer *insights* sobre os mecanismos que impulsionam a agilidade, permitindo que gestores alinhem práticas de gestão às características pessoais e motivacionais dos colaboradores, promovendo um ambiente favorável ao desenvolvimento e à inovação.

A próxima seção irá detalhar os objetivos específicos do estudo, além de apresentar a fundamentação teórica que embasa o desenvolvimento das hipóteses e o desenho metodológico adotado.

1.2 OBJETIVOS

Estes são os objetivos, geral e específicos, desta pesquisa:

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como os traços de personalidade interagem com a orientação a meta para influenciar a agilidade da força de trabalho, delineando um modelo teórico que integra essas dimensões dentro de um contexto organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Identificar as melhores práticas, desafios, soluções e tendências na gestão ágil de projetos.
- ii. Investigar os fatores que afetam a transição para metodologias ágeis nas organizações.
- iii. Explorar a interação entre agilidade organizacional, orientação a metas e agilidade da força de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa está diretamente relacionada ao cenário dinâmico e complexo que as organizações enfrentam atualmente. A agilidade da força de trabalho é um diferencial competitivo importante, uma vez que permite às empresas responder rapidamente às mudanças e desafios do mercado, garantindo a continuidade dos negócios e a capacidade de inovar. Contudo, a compreensão de como os traços de personalidade e a orientação à meta se combinam para influenciar essa agilidade permanece limitada. Esta lacuna teórica motiva a necessidade de uma investigação detalhada para entender melhor esses vínculos e suas implicações práticas.

A pesquisa proposta pretende oferecer contribuições tanto teóricas quanto práticas. Teoricamente, o estudo visa delinear um modelo que integre as dimensões de traços de personalidade, orientação à meta e agilidade da força de trabalho, proporcionando uma visão mais clara sobre como essas variáveis interagem. Este modelo poderá contribuir para o avanço do conhecimento em gestão de pessoas e comportamento organizacional, servindo como base para futuras investigações e validações empíricas. A elaboração e validação de um instrumento para medir a agilidade da força de trabalho também são contribuições importantes, uma vez que permitirá uma análise mais precisa e comparável entre diferentes contextos organizacionais.

Do ponto de vista prático, os resultados esperados poderão auxiliar gestores a promover um ambiente de trabalho mais ágil e preparado para mudanças. Ao identificar como os diferentes traços de personalidade e tipos de orientação à meta influenciam a agilidade dos colaboradores, os gestores poderão desenvolver estratégias personalizadas de desenvolvimento de competências e motivação, alinhando melhor as práticas de gestão às características individuais dos colaboradores. Isso poderá resultar em equipes mais adaptáveis, eficientes e inovadoras, capazes de enfrentar desafios complexos com maior eficácia.

Adicionalmente, esta pesquisa tem potencial para influenciar práticas de seleção e desenvolvimento de pessoal. Com base nos resultados, será possível identificar quais características pessoais e orientações motivacionais devem ser incentivadas ou desenvolvidas para promover a agilidade. Isso pode impactar diretamente a forma como as organizações selecionam, treinam e gerenciam seus talentos, contribuindo para a criação de uma força de trabalho mais resiliente e alinhada às demandas do ambiente organizacional.

Ao abordar a agilidade da força de trabalho em um momento em que organizações enfrentam um cenário de mudanças constantes e incertezas esta tese contribui com a sociedade e o ecossistema de projetos. A compreensão das relações entre traços de personalidade, orientação à meta e agilidade da força de trabalho fornece *insights* valiosos para a construção de equipes mais adaptáveis e resilientes. Isso pode resultar em maior empregabilidade, uma vez que profissionais capacitados a se ajustar rapidamente às demandas do mercado tornam-se ativos indispensáveis para empresas que buscam competitividade e sustentabilidade. Assim, esta pesquisa contribui diretamente para a valorização do capital humano como fator estratégico em tempos de transformações organizacionais.

Adicionalmente, esta pesquisa apoia os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU. Em especial, aos itens: (i) ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico e (ii) ODS 4 - Educação de Qualidade. Ao contribuir para a criação de ambientes de trabalho que favoreçam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, incentivando práticas que promovam o crescimento pessoal e profissional (ODS 4).

A próxima seção apresentará os objetivos específicos do estudo, detalhando como os conceitos de traços de personalidade, orientação à meta e agilidade da força de trabalho serão investigados e mensurados, de modo a responder à questão de pesquisa e alcançar o objetivo geral proposto.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A Tabela 1 apresenta a Matriz Metodológica (MM) proposta por Costa, Ramos e Pedron (2019) e tem como objetivo demonstrar como a tese está estruturada com base nos estudos que a compõem. A MM está estruturada com a questão de pesquisa que rege todo o estudo e a sua questão de pesquisa. Além disso, é demonstrada a Justificativa de distinção dos estudos com o título, questão de pesquisa e objetivo geral de cada estudo. Em complemento, cada um dos estudos apresenta a justificativa de interdependência entre os estudos da tese, com as seguintes informações: Tipo de cada estudo, método de pesquisa adotado, procedimentos de coleta de dados, e procedimentos de análise de dados.

Tabela 1. Matriz Metodológica

Questão central da tese:	Como a orientação à meta pode mediar a relação entre os traços de personalidade e a agilidade da força de trabalho em ambientes de projetos?	
Objetivo geral da tese:	Investigar como os traços de personalidade interagem com a orientação à meta para influenciar a agilidade da força de trabalho, delineando um modelo teórico que integre essas dimensões no contexto organizacional.	
Justificativa geral da tese:	A agilidade da força de trabalho é essencial para a competitividade organizacional em ambientes de mudança constante. No entanto, pouco se sabe sobre como características individuais, como traços de personalidade e orientação à meta, influenciam essa agilidade. A pesquisa visa preencher essa lacuna, oferecendo <i>insights</i> teóricos e práticos para a gestão de pessoas, promovendo ambientes mais adaptáveis e inovadores.	
Justificativa de distinção dos estudos		Justificativa de interdependência dos estudos
Os três estudos são distintos em termos de foco e abordagem teórica, embora todos contribuam para o entendimento da agilidade no contexto organizacional. O Estudo 1 se concentrou na gestão ágil de projetos e usou uma análise bibliométrica para identificar práticas e desafios no campo da gestão ágil. O Estudo		Os três estudos são interdependentes, pois cada um aborda aspectos complementares da agilidade organizacional. O Estudo 1 fornece um contexto geral sobre a gestão ágil e as principais práticas e desafios, criando uma base para a compreensão das mudanças que precisam ser feitas em organizações que desejam adotar agilidade. O Estudo 2, por sua

2 investigou os fatores que facilitam ou impedem a transição para práticas ágeis nas organizações, com foco específico na orientação à meta e características individuais dos colaboradores. Já o Estudo 3 explorou a influência dos traços de personalidade e da orientação à meta na agilidade da força de trabalho, usando o modelo dos Big Five para identificar características pessoais que impactam a agilidade. Assim, enquanto o Estudo 1 traz um panorama do estado da gestão ágil, o Estudo 2 foca na transição para agilidade e o Estudo 3 analisa características pessoais que afetam essa agilidade.				vez, aprofunda-se nos fatores que afetam a implementação dessas práticas ágeis, como características pessoais e suporte organizacional, explorando como a orientação à meta pode facilitar ou dificultar essa transição. Finalmente, o Estudo 3 analisa as características individuais (traços de personalidade e orientação à meta) que afetam diretamente a agilidade dos colaboradores, mostrando como essas variáveis se inter-relacionam para promover um ambiente organizacional ágil. Dessa forma, os estudos se complementam, abordando desde a visão geral da gestão ágil até os fatores individuais e organizacionais que impactam sua implementação e eficácia.			
	Título	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Tipo de Estudo	Método de pesquisa	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados
Estudo 1	Gestão ágil aplicada à gestão de projetos: Um estudo bibliométrico de pareamento	Quais as melhores práticas, desafios, soluções e tendências emergentes na gestão ágil de projetos?	Identificar as melhores práticas, desafios, soluções e tendências na gestão ágil de projetos.	Estudo bibliométrico	Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com pareamento bibliográfico	Coleta em bases Scopus e Web of Science, usando expressão de busca "ágil*"	Análise de componentes principais (ACP) e análise de rede
Estudo 2	A Influência da Transição Ágil na Gestão de Projetos na Organização: Uma Revisão Sistemática da Literatura	Quais os fatores que influenciam a transição ágil na organização?	Investigar os fatores que afetam a transição para metodologias ágeis nas organizações.	Estudo exploratório	Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	Coleta em bases Scopus e Web of Science, 2016-2023	Análise descritiva e bibliométrica utilizando Excel e Zotero
Estudo 3	Influência dos Traços de Personalidade na	Quais são os efeitos mediadores da orientação à meta na	Explorar a interação entre agilidade organizacional, orientação a metas e agilidade da	Estudo quantitativo	Survey com modelagem de equações estruturais (PLS-	Coleta de dados por questionário online, utilizando amostragem estratificada	Análise de mediação usando PLS-SEM e bootstrapping para avaliar relações entre variáveis

	Orientação a Metas e na Agilidade da Força de Trabalho em Gestão de Projetos	relação entre os traços de personalidade e a agilidade da força de trabalho em equipes de projetos ágeis?	força de trabalho.		SEM)		
	Nome e tipo de produto	Descrição	Aderência	Impacto	Aplicabilidade	Inovação	Complexidade
Produto Tecnológico	AgileMinds, uma plataforma digital tecnológica	Promoção, agilidade organizacional e adaptabilidade da força de trabalho. Integrando análises comportamentais e de competências, o sistema oferece avaliações da agilidade e orientação de metas dos colaboradores, fornecendo <i>insights</i> e recomendações personalizadas para o desenvolvimento contínuo	O AgileMinds possui alta aderência ao programa de pós-graduação em gestão de projetos, alinhando-se bem com a integração prática e acadêmica ao propor uma solução para desafios reais de gestão de agilidade e desempenho no ambiente corporativo.	Com um potencial elevado de impacto, o AgileMinds promove mudanças significativas ao permitir avanços em agilidade, inovação e eficiência organizacional. Além de melhorar processos, o sistema fortalece a competitividade e adaptabilidade das empresas ao facilitar uma cultura de aprendizado contínuo e de adaptação às	A plataforma é projetada para ser amplamente aplicável, acessível em diferentes setores e tamanhos de organizações que buscam melhorar a agilidade de suas equipes. Contudo, a aplicabilidade é considerada média, devido à necessidade de validação adicional em ambientes produtivos para uma adoção mais ampla.	O AgileMinds traz inovação ao integrar conhecimentos teóricos estabelecidos em uma ferramenta prática, adaptada para resolver problemas específicos da gestão de agilidade organizacional. Embora sua base conceitual seja conhecida, o uso inovador de métricas para medir agilidade e orientar ações detalhadas de desenvolvimento o diferencia.	Desenvolver o AgileMinds envolveu a integração de diversos conhecimentos e a colaboração de especialistas de diferentes áreas. Essa complexidade permite que a plataforma considere múltiplas variáveis e ofereça uma solução robusta para medir e aumentar a agilidade organizacional, tornando-a adequada para contextos dinâmicos e desafiadores.

				demandas do mercado.			
--	--	--	--	-------------------------	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor, 2024.

Nos próximos três capítulos (dois, três e quatro) serão apresentados os artigos que formam, estruturam, norteiam e sustentam esta tese.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

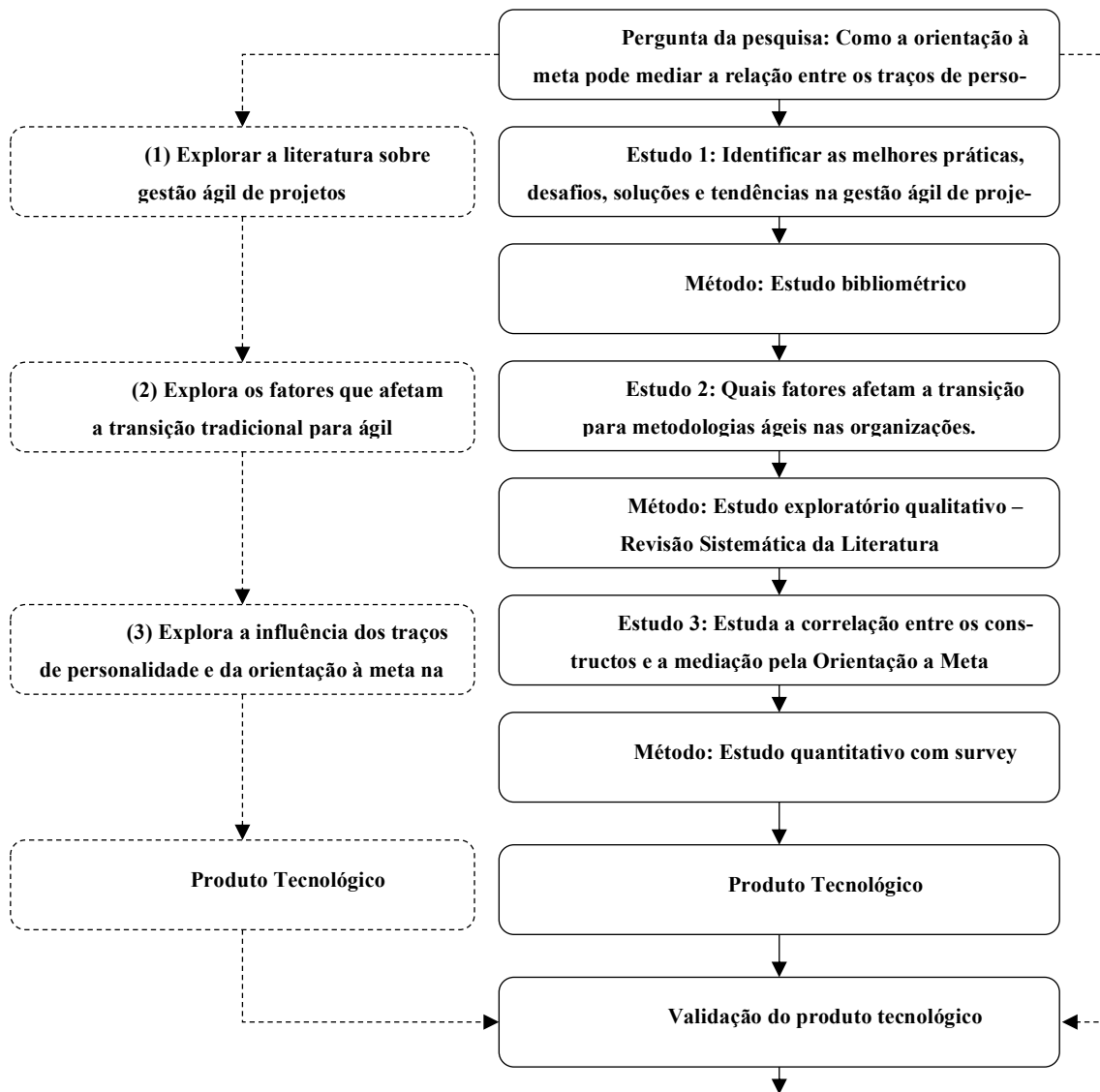
Essa tese é estruturada pela estratégia de estudos. Para melhor entendimento, explicamos, nesta sessão, o procedimento metodológico, os três estudos e suas conexões.

2.1 DESENHO DA PESQUISA

A estrutura desta tese é orientada por estudos. Foram considerados três estudos dentro de um processo de pesquisa, conforme apresentados na Tabela 1, no tópico anterior, que possui detalhes sobre os objetivos e justificativas da pesquisa, além do detalhamento estruturado dos três estudos realizados para esta tese. O encadeamento dos estudos pode ser observado na Figura 1.

Considerando a relação entre os estudos verifica-se que os seus achados se complementam, como pode ser visto anteriormente na Tabela 1. Isto é asseverado ao identificar que os estudos consideram em seus achados aspectos importantes para se atingir os resultados esperados por essa pesquisa.

Figura 1. Desenho metodológico da tese, destaque para os estudos feitos.



Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro estudo teve como foco a gestão ágil de projetos, utilizando uma análise bibliométrica para identificar práticas, desafios e tendências na adoção da agilidade organizacional. Esse estudo, examinou artigos publicados entre 2016 e 2024 em periódicos especializados em gestão de projetos. A metodologia utilizada envolveu a análise de ocorrência de termos e pareamento bibliográfico, permitindo a identificação de linhas de pesquisa em desenvolvimento e as principais frentes de estudo sobre a agilidade no contexto da gestão de projetos.

Os resultados deste estudo mostraram que, embora a adoção de práticas ágeis tenha se tornado mais comum, os desafios para sua implementação ainda são significativos. As principais dificuldades identificadas estão relacionadas à mudança cultural e à necessidade de adaptação dos processos organizacionais tradicionais. O estudo também

destacou a importância da liderança e da cultura organizacional no sucesso da implementação ágil, enfatizando que as organizações precisam alinhar suas estratégias e práticas de gestão para sustentar a agilidade.

O segundo estudo explorou os fatores que influenciam a transição das práticas tradicionais para metodologias ágeis nas organizações. A pesquisa investigou como elementos, como a orientação à meta e as características individuais dos colaboradores, afetam a capacidade das organizações de se adaptarem a práticas ágeis. Foram utilizados métodos qualitativos para entender as percepções dos gestores e colaboradores em relação às barreiras e facilitadores da transição.

Os achados do estudo indicam que a orientação à meta dos colaboradores é um fator crítico para o sucesso da adoção de práticas ágeis. Indivíduos com uma orientação à meta de aprendizado apresentaram maior disposição para abraçar mudanças e se adaptar às novas metodologias, enquanto aqueles com uma orientação à meta de desempenho-evitação resistiram mais às mudanças. Além disso, o estudo identificou que o suporte organizacional, incluindo treinamentos e comunicação clara, é essencial para facilitar a transição e minimizar resistências.

O terceiro estudo analisou a influência dos traços de personalidade, usando o modelo dos Big Five, e da orientação à meta na agilidade da força de trabalho. O foco foi investigar como essas variáveis se inter-relacionam para promover um ambiente organizacional dinâmico. Foi realizada uma análise quantitativa com colaboradores de diversas organizações, utilizando questionários para medir os traços de personalidade, orientação à meta e agilidade.

Os resultados mostraram que os traços de abertura à experiência e conscienciosidade estão positivamente relacionados à agilidade da força de trabalho, enquanto altos níveis de neuroticismo apresentam uma correlação negativa. Além disso, a orientação à meta de aprendizado se mostrou um fator mediador significativo, amplificando a relação positiva entre os traços de personalidade favoráveis e a agilidade. Esses achados sugerem que, para promover a agilidade, as organizações devem considerar tanto as características pessoais quanto as orientações motivacionais dos colaboradores, ajustando suas práticas de gestão para apoiar o desenvolvimento dessas características.

Após essa etapa, foi desenvolvido o produto tecnológico desta pesquisa. O produto técnico tecnológico proposto é uma plataforma digital para integrar análises baseadas em dados, personalização e tecnologia educacional, visando atender à necessidade de

agilidade em organizações. Esta plataforma propõe auxílio tanto gestores quanto membros de equipe na promoção de uma cultura de agilidade e adaptabilidade.

A plataforma considera as avaliações comportamentais e de competências, bem gestão de projetos ágeis. O objetivo dessas avaliações é identificar a orientação a metas dos indivíduos e o nível de agilidade organizacional atual. Como saída desse processo, fornecer *insights* para a melhoria da agilidade organizacional.

3 ESTUDO 1: GESTÃO ÁGIL APLICADA À GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DE PAREAMENTO

Resumo: O objetivo deste artigo é identificar as melhores práticas, desafios, soluções e tendências emergentes na gestão ágil de projetos por meio da realização de um estudo bibliométrico de pareamento dos artigos publicados nos quatro principais periódicos dedicados ao tema gestão de projetos. A análise revelou a existência de três componentes que compartilham um foco comum na gestão de projetos ágeis. O primeiro componente, “Gestão de Projetos Ágeis”, abrange tópicos sobre as diferentes abordagens de gerenciamento. O segundo componentes, “Adaptação, Implementação e Impactos de Abordagens Híbridas e Ágeis na Gestão de Projetos”, abrange tópicos desde a teoria, práticas de implementação, ferramentas, desafios e fatores de sucesso. Por fim, o componente três, “Práticas ágeis e híbridas na gestão de projetos de TI e seu impacto na cultura organizacional”, aborda a transição do método tradicional para o ágil. Esta pesquisa contribui para a melhor compreensão das pesquisas existente em projetos ágeis, limitada ao conteúdo dos quatro periódicos estudados e sugere que pesquisas futuras possam trabalhar com amostras mais abrangentes, e aplicando meta-síntese a partir dos artigos qualificados para verificar como são implementados os métodos ágeis em projetos.

Palavras-chave: ágil, métodos ágeis, gestão de projetos, bibliométrico de pareamento.

Abstract: *The objective of this article is to identify the best practices, challenges, solutions, and emerging trends in agile project management through a bibliometric study analyzing articles published in the four leading journals dedicated to project management. The analysis revealed three components sharing a common focus on agile project management. The first component, “Agile Project Management,” encompasses topics related to various management approaches. The second component, “Adaptation, Implementation, and Impacts of Hybrid and Agile Approaches in Project Management,” covers topics ranging from theory, implementation practices, tools, challenges, and success factors. Finally, the third component, “Agile and Hybrid Practices in IT Project Management and Their Impact on Organizational Culture,” addresses the transition from traditional methods to agile. This research contributes to a better understanding of existing studies on agile projects, limited to the content of the four journals analyzed. It also*

suggests that future research should consider broader samples and apply meta-synthesis on qualified articles to examine how agile methods are implemented in projects.

Keywords: *agile, agile methods, project management, bibliometric analysis.*

3.1 INTRODUÇÃO

A necessidade de pesquisas sobre a gestão ágil de projetos tem sido impulsionada pelo crescente interesse das organizações na adoção de práticas ágeis como uma abordagem eficaz para melhorar o desempenho e o sucesso dos projetos. Bazeley (2013) contribui para a compreensão do uso de estratégias práticas de análise qualitativa, que são fundamentais para explorar a dinâmica das práticas ágeis. Além disso, Besselaar e Heimeriks (2006) destacam o mapeamento de trajetórias tecnológicas como uma forma eficaz de visualizar redes de citações e compreender a evolução da gestão ágil de projetos.

As práticas ágeis foram introduzidas pela primeira vez nas indústrias de desenvolvimento de produtos no Japão na década de 1980 (Takeuchi & Nonaka, 1986) e, posteriormente, seu uso cresceu na indústria de desenvolvimento de softwares dos Estados Unidos (Cohen, Lindvall & Costa, 2004). Nos anos 1990, Jeff Sutherland e Ken Schwaber foram os pioneiros por trás do desenvolvimento do Scrum, uma das primeiras formas de práticas ágeis nesta época (Schwaber & Sutherland, 2020). Posteriormente, o ambiente ágil recebeu a adição da abordagem Crystal Family, que se refere a uma família de metodologias ágeis para desenvolvimento de software (Cockburn, 2006). Em uma reunião marcante realizada em 2001, 17 especialistas da área, incluindo Sutherland, Schwaber e Cockburn, se uniram e formularam o Manifesto Ágil (Beck et al., 2001). O Manifesto Ágil acabou se consolidando como uma contraposição significativa ao método tradicional em cascata, que era visto como um processo oneroso e fortemente dependente da documentação (Royce, 1970; Khan & Mahadik, 2024; Eyieyien et. Al., 2024).

A partir de 2008, o método Ágil passou a ganhar destaque nas organizações, não apenas como uma nova metodologia de desenvolvimento de softwares, mas como uma mentalidade e uma resposta direta à dinâmica do ambiente de mudanças contínuas, (Bass et al., 2015; Schwaber & Sutherland, 2020; Highsmith, 2004). Cockburn (2006) reitera a ideia de que o método ágil vai além de uma prática comumente utilizada, podendo ser considerada como uma postura conscientemente adotada. Essa perspectiva é aprofundada por Axelos (2018), que aponta o método ágil como uma abordagem que contém múltiplas

dimensões, incluindo aspectos comportamentais, em um amplo espectro que compreende atitude, técnica e conceito.

A metodologia Ágil, teve seu surgimento no contexto do desenvolvimento de software e tem sua aplicabilidade estendida para projetos além da área de Tecnologia da Informação (TI) (Dybå & Dingsøyr, 2008). Busse e Weidner (2020) também examinam a eficácia da agilidade organizacional e a colaboração digital em projetos ágeis, trazendo *insights* relevantes para a expansão do método ágil além do setor de TI.

Kitchenham (2004) também reforça a importância das revisões sistemáticas para consolidar o conhecimento existente em gestão de projetos. Além disso, Ganesh & Thangasamy (2012) oferecem uma análise detalhada sobre a transição de métodos tradicionais para ágeis, destacando desafios e melhores práticas. A literatura revela que estudos focados no desenvolvimento Ágil de software já examinaram vários aspectos dessa abordagem (Dingsøyr et al., 2012; Dybå & Dingsøyr, 2008). Contudo, são escassos os estudos que investigam os desafios da implementação Ágil a partir do prisma da gestão de projetos.

Considera-se que um estudo focado na identificação desses desafios e na proposição de soluções seria relevante, em vista dos aportes financeiros que são investidos anualmente em projetos em diversos setores (The Standish Group, 2020). Com a crescente popularidade dos métodos Ágeis (Dybå & Dingsøyr, 2008) e o reconhecimento de que ainda se sabe pouco sobre sua eficácia (Busse, Weidner, 2020; Kalenda, Hyna, Rossi, 2018), a realização de uma revisão da literatura sobre a gestão Ágil de projetos torna-se necessária.

O objetivo da revisão é contribuir para a ampliação do conhecimento sobre a gestão Ágil de projetos, orientar futuras pesquisas e convergir o conhecimento atual no campo (Dybå & Dingsøyr, 2008; Kitchenham, 2004). Além disso, por meio da consolidação de evidências de estudos prévios (Ganesh & Thangasamy, 2012; Grapenthin et al., 2015), acredita-se que uma visão mais abrangente sobre a gestão Ágil de projetos possa ser obtida. Tal visão poderia então ser utilizada para melhorar a implementação dos métodos Ágeis em diferentes contextos de projetos.

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo identificar as melhores práticas, desafios, soluções e tendências emergentes na gestão ágil de projetos. Para alcançar esse objetivo foi realizada um estudo bibliométrico sobre a gestão ágil de projetos. Para realizar isso, foi utilizado um método bibliométrico de pareamento bibliográfico, considerando os quatro principais periódicos dedicados à gestão de projetos com base na lista ABS.

A estrutura deste artigo está organizada da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 apresenta os métodos e técnicas de pesquisa adotados para coleta e análise de dados. A seção 3 apresenta e discute os principais achados, enquanto seção 4 destaca as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras. A seção 5 traz as considerações dos autores e por fim a seção 6 lista as referências utilizadas na pesquisa.

3.2 MÉTODO

Essa seção apresenta os métodos e técnicas de pesquisa. Diferente das tradicionais revisões narrativas, este estudo utiliza um método bibliométrico, que adota técnicas sistemáticas e quantitativas para analisar publicações acadêmicas e identificar padrões, relações e tendências no campo da gestão ágil de projetos. A bibliometria permite um mapeamento detalhado do território intelectual relevante, com base na análise de citações, coocorrências de palavras-chave e colaborações entre autores e instituições.

Para esta pesquisa, os dados foram coletados em bases acadêmicas como Scopus e Web of Science, utilizando palavras-chave relacionadas à gestão ágil de projetos. Em seguida, ferramentas como o VOSviewer e o BibExcel foram empregadas para realizar análises de redes e identificar as melhores práticas, desafios, soluções e tendências emergentes no campo.

A questão de pesquisa que orienta este estudo é: “Quais as melhores práticas, desafios, soluções e tendências emergentes na gestão ágil de projetos?” O método bibliométrico foi escolhido por sua capacidade de fornecer uma visão abrangente e quantitativa do estado da arte, contribuindo para avançar o conhecimento acadêmico e prático na área.

3.2.1 COLETA DE DADOS E AMOSTRA

Para construção do corpus de pesquisa, foram selecionados documentos das bases de dados Scopus e Web of Science (WoS), com foco em periódicos especializados na área de Ciências Sociais. Limitamos a nossa pesquisa a artigos publicados no intervalo de 2016 a 2024, em quatro periódicos de referência em gestão de projetos, com a expressão de busca "ágil*", buscando esta expressão no título, resumo e palavras-chave de cada artigo. A consulta completa na Scopus e WoS pode ser replicada digitando a expressão:

"ágil*". A seleção inicial incluiu inicialmente 69 artigos da base Scopus e 49 artigos da base WoS. Considerando a sobreposição entre as bases restaram 74 artigos.

Em relação ao filtro para a seleção de 4 periódicos mais relevantes no tema gerenciamento de projetos, vale salientar que os periódicos foram selecionados por possuírem os 4 maiores fatores de impacto na área de gestão de projetos, até a data da realização desta pesquisa, são eles: *International Journal of Project Organization and Management* com fator de impacto de 9.037, *International Journal of Project Management*, com fator de impacto 7.172, *Project Management Journal* com fator de impacto 4.946 e *International Journal of Managing Projects in Business* com fator de impacto 2.634. Os fatores de impacto foram extraídos do site Academic Accelerator.

A escolha dos periódicos com base no fator de impacto se justifica por ser uma medida amplamente reconhecida da relevância e da influência acadêmica de um periódico em sua área (Garfield, 2006; Bornmann & Daniel, 2008). No entanto, destacasse que o fator de impacto possui limitações, como o foco em citações quantitativas, o que pode não refletir integralmente a qualidade dos artigos individuais ou sua aplicabilidade prática, especialmente no contexto da gestão ágil (Seglen, 1997; Allen & Iliescu, 2021; Dougherty & Horne, 2022;). Considerando essas limitações, outras métricas e abordagens, como o índice h5 e a avaliação por especialistas, também poderiam ser utilizadas, em pesquisas futuras, para garantir uma seleção mais abrangente e representativa dos periódicos mais relevantes (Harzing & van der Wal, 2008; Waltman & van Eck, 2013).

3.2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foi utilizado o software Bibexcel. Para uso do software as informações contidas nos artigos foram geradas, o que permitiu a criação de uma matriz de coocorrência (van den Besselaar & Heimeriks, 2006; Bernard & Ryan, 2010). Nessa matriz quadrada, as linhas e colunas compartilham os mesmos rótulos, e seus dados representam uma medida de similaridade (Bernard & Ryan, 2010). A matriz de coocorrência possibilitou a utilização de técnicas multivariadas, favorecendo os estudos qualitativos exploratórios (Bazeley, 2013) e serviu como base para o pareamento bibliográfico. Nesse processo a quantidade de artigos reduziu de 74 para 68 artigos.

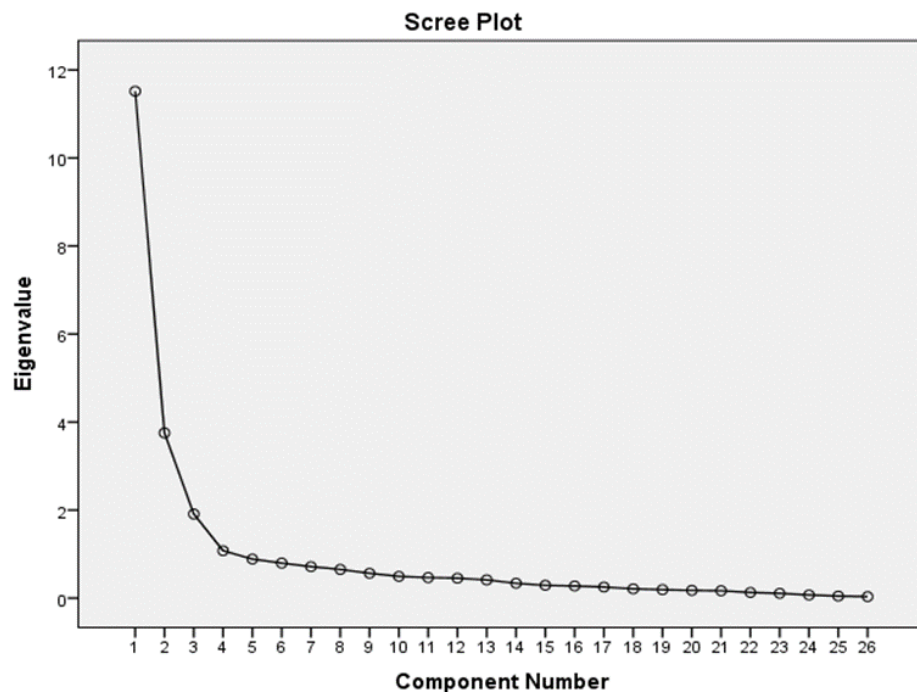
No processo de pareamento bibliográfico, os pares de artigos que compartilham uma mesma referência indicam linhas de pesquisa similares em progresso (Vogel &

Güttel, 2013). Restringimos nossa análise aos artigos que compartilham pelo menos uma ligação, diminuindo a amostra de 68 artigos para 54 artigos. Estes compuseram a matriz de pareamento bibliográfico, representando cerca de 73% da amostra total.

A análise consistiu na leitura integral dos artigos para rotular e identificar os componentes resultantes do pareamento bibliográfico, além de sobrepor os artigos em uma visualização de análise de rede. Foi realizada uma análise de componentes principais (ACP) utilizando a matriz de pareamento bibliográfico, que foi convertida em uma matriz de correlação de Pearson (Vogel & Güttel, 2013).

Na sequência, foram extraídos os componentes usando a rotação Varimax (Lin & Cheng, 2010) e a normalização de Kaiser, considerando apenas as cargas variáveis com valor absoluto igual ou superior a 0,4. A análise paralela foi utilizada para calcular número de componentes a serem extraídos (Horn, 1965; Hayton et al., 2004), com o resultado indicando a retenção de três componentes (Figura 3)

Figura 2. Análise paralela



Fonte: Dados da pesquisa.

Complementando a ACP, foi realizada uma análise de rede, usando a mesma matriz de pareamento bibliográfico como matriz de adjacência, para visualizar a estrutura do

campo de estudo por meio de um diagrama de rede (Vogel & Güttel, 2013). Nesse diagrama, os “nós” representam as publicações e as arestas representam as relações entre elas. A análise foi realizada com o software Ucinet e os resultados da ACP foram sobrepostos na rede.

A densidade e a coesão da rede de relacionamentos foram calculadas (Vogel & Güttel, 2013). A densidade representa o grau de base conceitual comum entre os componentes. O valor máximo, 1, indica a totalidade das conexões entre as referências dos componentes (Vogel & Güttel, 2013). O pareamento bibliográfico sugere que os artigos utilizam referências comuns e se agrupam em torno de temas de pesquisa específicos. A coesão, uma outra medida de densidade, representa a interconexão entre os componentes, ou seja, o grau de interdependência entre eles (Wasserman & Faust, 1994; Hao et. Al., 2024).

Assim, foi possível analisar a influência das principais referências nos artigos de cada componente para ajudar a identificar a orientação de cada um deles. Este processo foi feito com base na organização de uma tabela que compara a influência acumulada das referências nos artigos que compõem o componente. A influência foi determinada pela leitura de dois autores, não se restringindo apenas ao título e resumo, mas também organizando uma tabela com os principais temas dos componentes.

Além disso, foi possível verificar a presença e a influência das principais referências identificadas nos textos. Com a interpretação das cargas cruzadas e da rede de artigos, foi possível elaborar os fluxos de pesquisa referenciados na retenção do ensino superior. Para avaliar a relação entre os componentes, analisamos as cargas cruzadas apresentadas na Tabela 2, as métricas de rede na Tabela 3 e a rede na Figura 3. Assim, foram consolidados os achados e inferências sobre as principais frentes de pesquisa no campo da retenção de estudantes.

3.3 RESULTADOS

Nessa seção, os resultados deste estudo serão apresentados após a execução dos processos de análise. A seguir, são apresentadas as categorias destacadas após análise estruturada do conteúdo dos artigos.

Os resultados destacam três componentes de elementos. O primeiro componente, “Gestão de Projetos Ágeis”, abrange tópicos sobre as diferentes abordagens de gerenciamento. O segundo componentes, “Adaptação, Implementação e Impactos de Abordagens

Híbridas e Ágeis na Gestão de Projetos”, abrange tópicos desde a teoria, práticas de implementação, ferramentas, desafios e fatores de sucesso.

Por fim, o componente três, “Práticas ágeis e híbridas na gestão de projetos de TI e seu impacto na cultura organizacional”, aborda a transição do método tradicional para o ágil. A combinação desses componentes se torna vital para a transição bem-sucedida para o ágil.

3.3.1 MATRIZ DE COMPONENTES E REDE DE RELACIONAMENTO

A Tabela 2, apresenta os resultados da AFE, que indicam o agrupamento dos artigos em três componentes. Os resultados das cargas fatoriais indicam que os componentes são ligados, e possivelmente derivados com componente 1, sendo que o componente 3 parece estar indicando um conteúdo em oposição aos componentes 1 e 2. Isso pode ser de certa forma observado na Figura 3.

Tabela 2. Análise de Componentes Principais

Código	Artigo	Componente		
		1	2	3
45	Lechler & Yang (2017)	,837	,254	,119
34	Oorschot, Sengupta & Van Wassenhove (2018)	,830	,034	,273
36	Niederman, Lechler & Petit (2018)	,817	,136	,336
35	Sweetman & Conboy. (2018)	,811	-,039	-,021
15	Wiesche. (2021)	,805	,106	,198
38	Dingsøyr, Moe & Seim (2018)	,759	,303	,265
44	Recker et al. (2017)	,733	,206	,085
54	Stettina & Hörz (2015)	,704	,090	,029
14	Koch & Schermuly (2020)	,671	-,157	,346
18	Gemino et al. (2021)	,658	,247	,204
20	Hennel & Rosenkranz (2021)	,656	,194	,409
11	Lindskog & Netz (2021)	,594	,213	,426
19	Azenha, Reis e Fleury (2021)	,527	,448	,169
25	Malik, Sarwar & Orr (2021)	,510	,429	,401
56	Jahr (2014)	-,059	,884	-,015
49	Azana et al. (2017)	,155	,855	,178
50	Conforto et al. (2016)	,359	,784	-,052

66	Conforto & Amaral (2010)	-,226	,737	-,117
24	Bianchi, Conforto & Amaral (2021)	,218	,711	,397
52	Svejvig & Grex (2016)	,337	,615	-,042
43	Hobbs & Petit. (2017)	,513	,595	,289
30	Tam, Moura & Varajão. (2020)	,207	,533	,467
23	Piwowar-Sulej (2021)	-,006	,186	,791
48	Lappi et al. (2018)	,276	-,039	,756
10	Burga et al. (2022)	,364	-,234	,705
13	Sithambaram, Nasir & Ahmad (2021)	,422	,477	,645

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores da variância explicada parecem confirmar esse argumento (Tabela 2), com o componente 1 (aproximadamente 44%) sendo o predominante, seguido do componente 2 (aproximadamente 14%). O componente 3 possui a menor variância explicada (cerca de 7%). Ao examinar estes resultados comparando com a densidade e com a coesão da rede de relacionamentos (Tabela 2), é possível fazer outras inferências. As cores na Tabela 2 destacam as cargas fatoriais entre os grupos, sendo o verde o destaque do grupo principal e o amarelo, o destaque para o segundo grupo, menos significativo em termos de cargas fatoriais.

Tabela 3. Métricas de rede e da análise de componentes principais

Componente	Artigos	Densidade	Coesão	% variância explicada	% variância acumulada	KMO	Bartlett
1	14	0,93	1,467	44,298	44,298		
2	8	0,82	1,516	14,436	58,734		
3	4	0,50	0,830	7,350	66,084		
Total	26					0.81	0.000

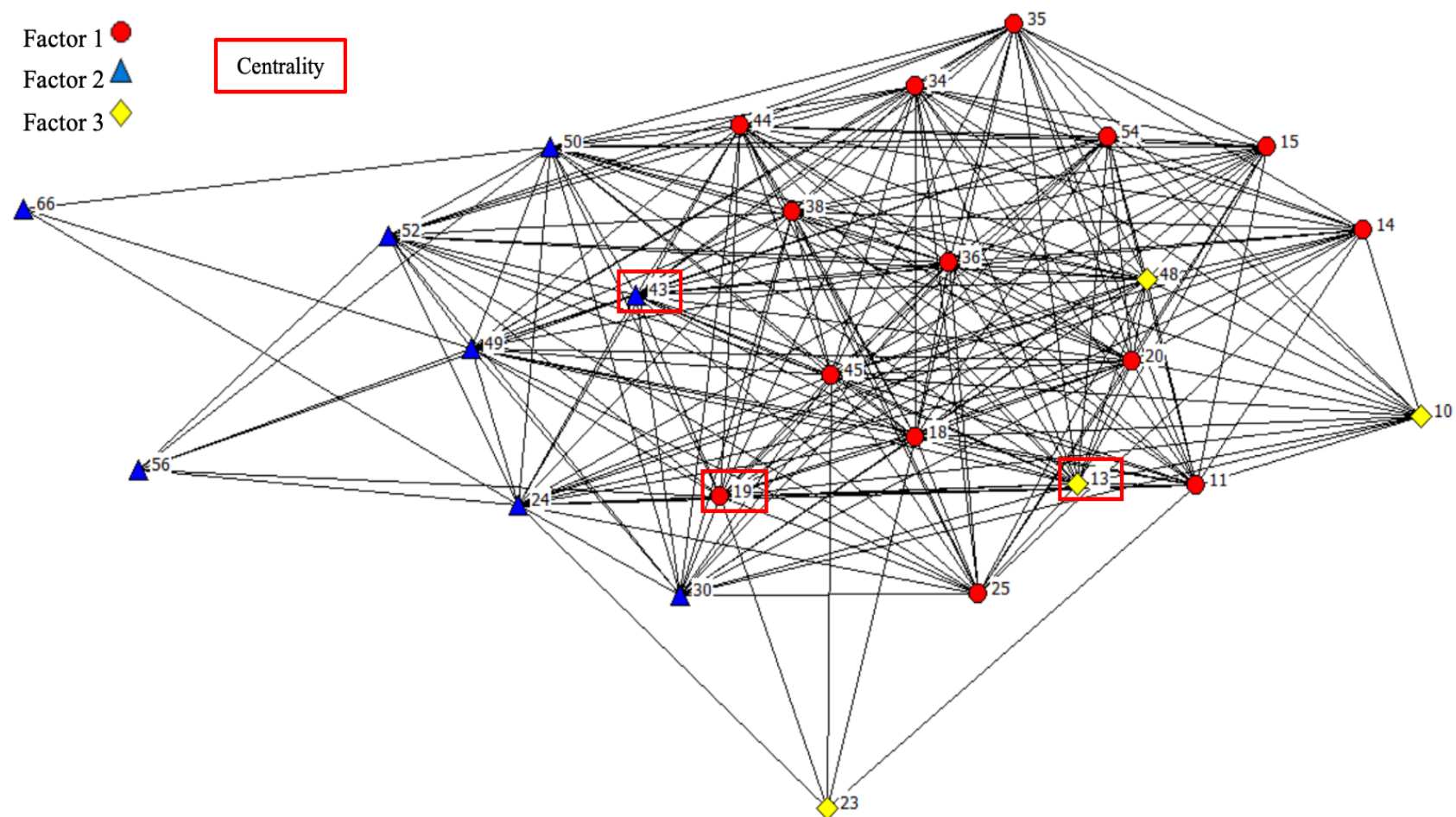
A coesão alta significa que as variáveis (nós) pertencentes a um componente estão interagindo somente entre si, com baixa interação com os outros fatores. Isso pode ser observado na Figura 3 para os artigos dos componentes 1 e 2. Já a coesão do componente 3 não tem um valor tão alto e seus artigos se mesclam, ainda, com o do componente 1.

Continuando a análise, a densidade alta significa que os artigos pertencentes ao fator estão interagindo dentro do fator. Os resultados da densidade dos componentes 1 e 2 indicam uma interação significativa entre os artigos que os compõem (valor máximo é

1). No entanto, o componente 3, com densidade ainda baixa, não apresenta possivelmente a mesma integração de conteúdo.

Pelos resultados da variância explicada, da coesão e da densidade do componente 3, bem como pela data de publicação dos artigos, parece indicar que seja um conteúdo emergente ligado ao ágil. A centralidade significa o maior número de interações, ou conexões, que o nó (artigo) possui, entre todos os outros nós (demais artigos). A centralidade indica o artigo variável (nó) mais importante na rede. Os demais artigos, ou nós, que não são centrais, podem ser chamados de periféricos. Considerando cada um dos componentes: para o componente 1 o artigo central, e principal de todo o conjunto de artigos, é o artigo 19 (Azenha, Reis & Fleury, 2021); para o componente 2 é o artigo de Hobbs e Petit (2017); para o componente 3 é o artigo de Sithambaram, Nasir e Ahmad, R. (2021). Pelos valores das cargas fatoriais pode-se verificar que estes artigos, pelas cargas cruzadas, se ligam a mais de um dos componentes. A rede de relacionamento entre os “nós” dos componentes é apresentada na Figura 3.

Figura 3. Rede de relacionamento



Fonte: Dados da pesquisa.

O artigo central é o de Azenha, Reis e Fleury (2021). Esse artigo apresenta cargas cruzadas com o componente 2. O artigo apresenta uma revisão de literatura e vários estudos de caso para examinar como organizações que desenvolvem produtos e serviços baseados em tecnologia aplicam abordagens híbridas à gestão de projetos. Os autores exploram as características, vantagens e desvantagens dessas abordagens que combinam práticas de gestão de projetos ágeis e tradicionais. A pesquisa revela que as abordagens híbridas são fundamentais para lidar com culturas organizacionais distintas, processos específicos, requisitos contratuais dos clientes e particularidades dos projetos, consolidando uma lista de características das abordagens híbridas à gestão de projetos.

O artigo central do componente 2 é Hobbs e Petit (2017). Esse artigo apresenta cargas cruzadas com o componente 1. O trabalho aborda a adoção de métodos ágeis no desenvolvimento de software, focando especialmente em sua aplicação fora do que eles chamam de "zona de conforto ágil". Esta zona inclui pequenas equipes trabalhando em projetos internos pequenos, não críticos e inovadores, com arquiteturas estáveis e regras de governança simples. Apesar desses métodos estarem sendo cada vez mais utilizados em grandes projetos, há pouca documentação disponível na literatura acadêmica. O estudo empírico conduzido pelos autores é baseado primeiro em estudos de caso, seguidos por uma pesquisa para validar e enriquecer os resultados desses estudos. Os resultados revelam um paradoxo, onde alguns aspectos são comuns a quase todas as observações, enquanto outros apresentam extrema variabilidade. Os elementos comuns incluem o uso da metodologia Scrum e de coaches ágeis, bem como o não respeito ao princípio ágil de arquitetura emergente.

O artigo central do componente 3 é o de Sithambaram, Nasir e Ahmad (2021). Esse artigo apresenta cargas cruzadas com os demais componentes. O artigo de Sithambaram, Nasir e Ahmad (2021) destaca a importância de abordar os desafios na implementação de projetos ágeis. Utilizando a Teoria Fundamentada, o estudo identifica 38 desafios únicos, agrupados em categorias de Organização, Pessoas, Processo e Técnica. Os principais problemas são a falta de apoio executivo, desalinhamento dos métodos ágeis com os objetivos de negócios, compreensão insuficiente dos princípios ágeis, falta de trabalho em equipe e habilidades inadequadas dos stakeholders do projeto.

3.3.2 DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES

A partir da leitura dos artigos o componente 1 foi identificado como “Gestão de Projetos Ágeis”. Abrange uma variedade de tópicos chave dentro deste campo, incluindo a eficácia de diferentes abordagens de gerenciamento (ágil, híbrido, tradicional), o impacto da segurança psicológica e do empoderamento, a importância da coordenação do trabalho e da duração das iterações, a aplicação de práticas ágeis em diferentes domínios e o papel da responsividade ao cliente. Este componente é composto por 14 artigos.

A pesquisa atual no campo do desenvolvimento ágil de software e da gestão de projetos abrange uma ampla gama de tópicos e desafios. Wiesche (2021) examina o papel das interrupções, identificando três tipos principais - aquelas relacionadas ao programa, impostas pela interação e impostas pelo ambiente - e destacando como essas interrupções podem tanto beneficiar a conclusão de tarefas e a flexibilidade, como também diminuir a produtividade.

Outra corrente de pesquisa está focada em comparar as abordagens ágeis, híbridas e tradicionais na gestão de projetos (Gemino, Reich & Serrador, 2021; Azenha, Reis & Fleury, 2021). Os autores exploram a eficácia dessas abordagens e seu impacto no sucesso do projeto e na satisfação dos stakeholders.

A segurança psicológica está se tornando um tópico presente no desenvolvimento ágil, (Hennel & Rosenkranz, 2021; Malik, Sarvar & Orr, 2020). Argumentam como um ambiente seguro e a sensação de empoderamento entre os membros da equipe podem afetar positivamente a produtividade, a comunicação, a autonomia da equipe e o desempenho do projeto. Oorschot, Sengupta e Wassenhove (2018) e Dingsøyr, Moe e Seim (2018) discutem a duração das iterações e a coordenação do trabalho. Ambos os estudos sublinham a importância desses fatores no desenvolvimento ágil de software.

Parece haver um interesse crescente na aplicação de práticas ágeis além do desenvolvimento de software. Artigos exploram a gestão de portfólios ágeis e a aplicação de práticas ágeis em domínios de tarefas não relacionadas ao desenvolvimento de software. (Sweetman & Conboy, 2018; Niederman, Lechler & Petit, 2018; Stettina & Hörz, 2015).

A responsividade ao cliente e seu impacto no sucesso do desenvolvimento também estão sendo explorados (Recker et al., 2017), e analisam como diferentes práticas ágeis podem afetar a capacidade das equipes de responder efetivamente aos clientes e, consequentemente, o sucesso do desenvolvimento de software. Lechler e Yang (2017) fornecem uma análise

bibliométrica útil do discurso acadêmico atual sobre o desenvolvimento de software ágil, ajudando a destacar as tendências e direções emergentes neste campo de pesquisa.

Os artigos do componente 2 podem ser identificados como "Adaptação, Implementação e Impactos de Abordagens Híbridas e Ágeis na Gestão de Projetos". Cada um deles explora aspectos distintos desses tópicos, abrangendo desde a teoria e prática da implementação da agilidade e abordagens híbridas, até as ferramentas, desafios e fatores de sucesso relacionados a essas abordagens na gestão de projetos.

Uma ferramenta de diagnóstico é proposta para equilibrar práticas de gestão e performance em agilidade, reconhecendo que diferentes projetos podem demandar abordagens distintas (Bianchi, Conforto e Amaral, 2021). Em outro estudo, um modelo de fatores que influenciam o sucesso do desenvolvimento de software ágil é apresentado, destacando a importância dos aspectos humanos em ambientes ágeis (Tam, Moura e Varajão, 2020). Essa questão é ainda mais desafiadora quando se considera a implementação de práticas ágeis em grandes projetos e organizações, como demonstrado em uma pesquisa que compila diversos desafios nesse contexto (Hobbs e Petit, 2017).

Trazendo uma perspectiva prática, um estudo de caso destaca os benefícios da utilização do Scrum em uma empresa farmacêutica, mostrando a aplicabilidade da agilidade em variados setores (Azanha et al., 2017). Outra pesquisa propõe uma revisão da gestão de projetos com foco na inovação e agilidade, como parte de um movimento mais amplo (Svejvig e Grex, 2016).

Do ponto de vista da programação de projetos, uma abordagem híbrida é apresentada como eficiente para projetos de software em ambientes ágeis, demonstrando a possibilidade de integrar abordagens ágeis e tradicionais (Jahr, 2014). Em complemento, uma análise aprofundada do conceito de agilidade é realizada, salientando a relevância da linguagem na compreensão e aplicação da agilidade (Conforto et al., 2016).

Finalmente, é apresentado um método que aplica princípios de gestão de projetos ágeis, exemplificando os benefícios de utilizar técnicas simples, iterativas e ágeis para planejar e controlar projetos de produtos inovadores (Conforto e Amaral, 2010).

O conjunto de artigos do componente 3 pode ser identificado como "Práticas ágeis e híbridas na gestão de projetos de TI e seu impacto na cultura organizacional". Isso porque cada um deles explora diferentes aspectos dessas práticas, incluindo a transição para abordagens ágeis, os desafios que impactam o sucesso desses projetos, a relação entre a cultura organizacional e a metodologia de gestão de projetos, e a aplicação de práticas ágeis na governança de projetos no setor público.

Nesta análise, exploramos uma variedade de estudos que se concentram na implementação e adaptação de práticas ágeis em projetos de tecnologia da informação. A pesquisa de Burga et al. (2022) explora a experiência das equipes ágeis durante essa transição, apresentando uma visão estruturada das práticas e experiências destas equipes por meio de um diagrama de árvore. Outro estudo utiliza uma abordagem de teoria fundamentada para identificar questões e desafios que impactam a gestão bem-sucedida de projetos ágeis híbridos (Sithambaram, Nasir e Ahmad, 2021). Esta pesquisa fornece uma lista de fatores que podem afetar os projetos ágeis na indústria, com base em várias rodadas de entrevistas com profissionais do setor.

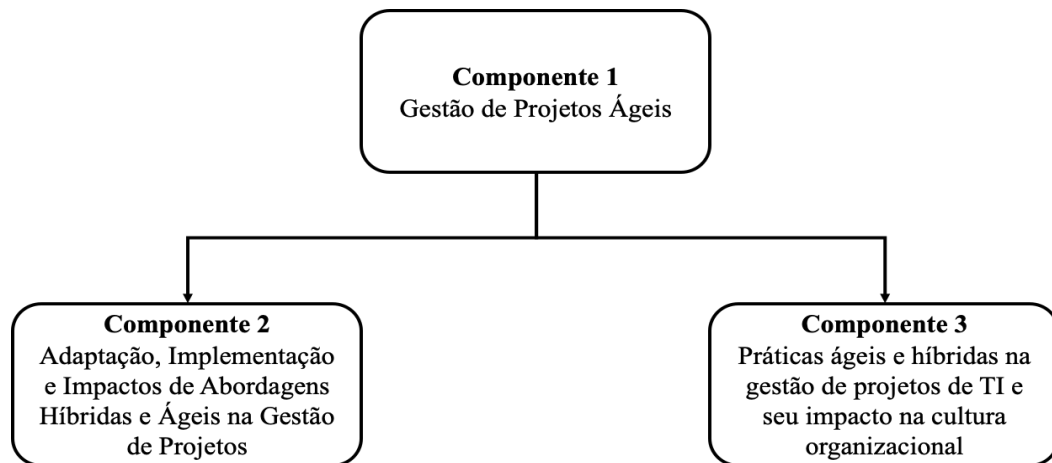
No contexto do setor financeiro, foi realizado um estudo sobre a interação entre a cultura organizacional e a metodologia de gerenciamento de projetos (Piwowar-Sulej, 2021). Esta pesquisa, baseada em entrevistas estruturadas com gerentes de projetos, fornece recomendações para modelar a cultura organizacional a fim de favorecer o sucesso no gerenciamento de projetos.

Por fim, um estudo se concentra especificamente em projetos de software ágeis no setor público, categorizando práticas de governança de projetos em seis dimensões distintas: estudo de viabilidade, contratação, controle, direção, tomada de decisão e construção de capacidades (Lappi et al, 2018). Este trabalho oferece uma visão valiosa sobre como se dá a governança em projetos de software ágeis neste setor específico.

3.4 DISCUSSÃO

Foi realizada um estudo bibliométrico sobre o tema ágil em projetos, utilizando técnicas bibliométricas de pareamento. A análise revelou a existência de três componentes que abordam a pergunta de pesquisa. A relação entre esses componentes é ilustrada na Figura 4.

Figura 4. Relação entre os componentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Os três componentes mencionados centralizam sua atenção na gestão de projetos ágeis. O primeiro trata da implementação e adaptação de práticas ágeis, ajustando-as a cada projeto. O segundo estuda o impacto dessas práticas no desempenho do projeto. O terceiro analisa os desafios que surgem ao adotar a abordagem ágil, buscando soluções para superá-los.

O Componente 1, "Gestão de Projetos Ágeis", é bastante amplo e trata de múltiplos tópicos chaves, como a eficácia de diferentes abordagens de gerenciamento, o papel da segurança psicológica e do empoderamento, a importância da coordenação do trabalho e da duração das iterações, e a aplicação de práticas ágeis em diversos domínios.

O Componente 2, "Adaptação, Implementação e Impactos de Abordagens Híbridas e Ágeis na Gestão de Projetos", concentra-se mais especificamente na implementação e adaptação das abordagens ágeis e híbridas, destacando ferramentas, desafios e fatores de sucesso relacionados à gestão de projetos nestas abordagens.

Por fim, o Componente 3, "Práticas ágeis e híbridas na gestão de projetos de TI e seu impacto na cultura organizacional", aborda as práticas ágeis no contexto da gestão de projetos de TI, enfocando a transição para abordagens ágeis, os desafios que impactam o sucesso de tais projetos, a relação entre cultura organizacional e metodologia de gerenciamento de projetos, e a aplicação de práticas ágeis na governança de projetos no setor público.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou explorar quais são as melhores práticas, desafios, soluções e tendências emergentes na gestão ágil de projetos. Utilizando uma abordagem de revisão

sistemática da literatura com pareamento, nosso objetivo foi sintetizar e interpretar os achados de estudos existentes a respeito desse tópico relevante. Este trabalho distingue-se pela forma peculiar como abordou esta questão de pesquisa, aprofundando-se na literatura e oferecendo uma análise detalhada dos componentes que são essenciais para a gestão ágil de projetos. Ao mesmo tempo, reconhecemos as limitações inerentes e apontamos direções para futuros estudos na área.

As principais diferenças entre os componentes estão no seu foco específico. Enquanto o Componente 1 aborda uma variedade de tópicos dentro da gestão de projetos ágeis, o Componente 2 se aprofunda na implementação e impacto das abordagens ágeis e híbridas. Por outro lado, o Componente 3 explora as práticas ágeis especificamente no contexto de projetos de TI, com especial atenção ao impacto na cultura organizacional.

Os componentes 1 e 2 estão estreitamente interligados, pois ambos se concentram na gestão de projetos ágeis, abordando as práticas, desafios e impactos dessas metodologias. O Componente 1 tem uma visão mais ampla, cobrindo uma variedade de tópicos relacionados à gestão de projetos ágeis, como a eficácia de diferentes abordagens de gerenciamento, a segurança psicológica, o empoderamento e a coordenação do trabalho.

O Componente 2, embora ainda focado na gestão de projetos ágeis, delimita-se mais especificamente à implementação e adaptação das abordagens ágeis e híbridas, trazendo questões práticas como ferramentas, desafios e fatores de sucesso na gestão de projetos com essas abordagens. Portanto, pode-se dizer que o Componente 2 é uma expansão mais focada do tópico abordado pelo Componente 1, permitindo uma compreensão mais aprofundada de como as abordagens ágeis e híbridas são aplicadas na prática.

O Componente 3, por outro lado, se diferencia dos demais por seu foco específico em práticas ágeis e híbridas na gestão de projetos de TI. Essa especificidade coloca uma ênfase particular na interação entre cultura organizacional e metodologia de gerenciamento de projetos, bem como na aplicação de práticas ágeis na governança de projetos no setor público. Assim, o Componente 3 adiciona uma dimensão adicional ao estudo da gestão de projetos ágeis, considerando as particularidades do setor de TI e a influência da cultura organizacional.

Esse artigo contribui para a melhor compreensão da pesquisa existente em projetos ágeis. A principal limitação se deve ao fato de considerar somente quatro periódicos. Pesquisa futura pode considerar uma amostra mais abrangente. No entanto, vale ressaltar que os periódicos selecionados são os principais da área de gestão de projetos, e outras pesquisas também

utilizaram esses periódicos como base para sua revisão (Stingl & Geraldi, 2017). Essa revisão poderia também propor de forma mais organizada a pesquisa futura em gestão de projetos ágeis.

As possíveis limitações desta pesquisa podem decorrer do fato de apenas quatro periódicos terem sido considerados. Embora estes sejam relevantes no campo da gestão de projetos, a inclusão de outros periódicos e fontes de dados poderia proporcionar uma visão mais abrangente do campo. Além disso, cada um dos três componentes teve um foco específico; a inclusão de outros temas ou a extensão dessas áreas de estudo poderia enriquecer ainda mais a compreensão da gestão de projetos ágeis.

Em relação aos estudos futuros, sugere-se a realização de uma revisão de meta-síntese com base em estudos qualitativos, a fim de analisar como os métodos ágeis são implementados em projetos na prática. A pesquisa futura poderia ainda considerar uma gama mais ampla de periódicos para coleta de dados e explorar outras dimensões da gestão de projetos ágeis, tal como o impacto dessas práticas em setores específicos, além da TI, ou nas organizações com diferentes tipos de cultura.

3.6 REFERÊNCIAS

- Axelos. 2018. Prince2 Agile. The Stationery Office Ltd. Kindle Edition, United Kingdom.
- Azanha, A., Argoud, A. R. T. T., Camargo Junior, J. B. D., & Antonioli, P. D. (2017). Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International journal of managing projects in business*, 10(1), 121-142.
- Azanha, F. C., Reis, A. D., & Fleury, Leme. A. (2021). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*, 52(1), 90-110.
- Bass, L., Weber, I., & Zhu, L. (2015). *DevOps: A software architect's perspective*. Addison-Wesley Professional.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*. SAGE Publications.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*.
- Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). *Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches*. SAGE Publications.
- Besselaar, P. V. D., & Heimeriks, G. J. (2006). Mapping Technological Trajectories as Patent Citation Networks: A Study on the History of Fuel Cell Research. *Advances in Complex Systems*, 9(1-2), 137-151. <https://doi.org/10.1142/S0219525906000630>

- Bianchi, M. J., Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2021). Beyond the agile methods: A diagnostic tool to support the development of hybrid models. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Bornmann, L., & Daniel, H.-D. (2008). What do citation counts measure? A review of studies on citing behavior. *Journal of Documentation*, 64(1), 45-80.
- Burga, R., Spraakman, C., Balestreri, C., & Rezaia, D. (2022). Examining the transition to agile practices with information technology projects: Agile teams and their experience of accountability. *International Journal of Project Management*, 40(1), 76-87.
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility, and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0224>
- Cockburn, A. (2006). *Agile software development: the cooperative game*. Pearson Education.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. In Zelkowitz, M. (Ed.), *Advances in Computers* (Vol. 62, pp. 1-66). Elsevier.
- Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2010). Evaluating an agile method for planning and controlling innovative projects. *Project Management Journal*, 41(2), 73-80.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660-674.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of internal medicine*, 126(5), 376-380.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of systems and software*, 85(6), 1213-1221.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859.
- Ganesh, N., Thangasamy, S. (2012). Lessons learned in transforming from traditional to agile development. *Journal of Computer Science*, 8(3), 389-392.
- Garfield, E. (2006). The history and meaning of the journal impact factor. *JAMA*, 295(1), 90-93.

- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?. *Project Management Journal*, 52(2), 161-175.
- Grapenthin, S., Poggel, S., Book, M., & Gruhn, V. (2015). Improving task breakdown comprehensiveness in agile projects with an Interaction Room. *Information and Software Technology*, 67, 254–264. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.07.008>
- Harzing, A.-W., & van der Wal, R. (2008). Google Scholar as a new source for citation analysis. *Ethics in Science and Environmental Politics*, 8, 61-73.
- Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational research methods*, 7(2), 191-205. <https://doi.org/10.1177/1094428104263675>
- Hennel, P., & Rosenkranz, C. (2021). Investigating the “Socio” in Socio-technical development: The case for psychological safety in agile information systems development. *Project Management Journal*, 52(1), 11-30.
- Highsmith, J. (2004). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. The Agile Software Development Series.
- Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. *Project Management Journal*, 48(3), 3-19.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185. <https://doi.org/10.1007/BF02289447>
- Jahr, M. (2014). A hybrid approach to quantitative software project scheduling within agile frameworks. *Project Management Journal*, 45(3), 35-45.
- Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), e1954. <https://doi.org/10.1002/smr.1954>
- Kitchenham, B. (2004). *Kitchenham, 2004 Procedures for Performing Systematic Reviews*, Vol. 33, N. Australia: Keele University Keele, Staffs.
- Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an improved understanding of agile project governance: A systematic literature review. *Project Management Journal*, 49(6), 39-63.
- Lechler, T. G., & Yang, S. (2017). Exploring the role of project management in the development of the academic agile software discourse: A bibliometric analysis. *Project Management Journal*, 48(1), 3-18.

- Lin, T.-Y., & Cheng, Y.-Y. (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis.
- Malik, M.M. & Sarwar, Shagufta & Orr, Stuart. (2020). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*. 39. 10.1016/j.ijproman.2020.09.002.
- Niederman, F., Lechler, T., & Petit, Y. (2018). A research agenda for extending agile practices in software development and additional task domains. *Project Management Journal*, 49(6), 3-17.
- Oorschot, K.E. van, Sengupta, K., Wassenhove, L. van. 2018. Under pressure: The effects of iteration lengths on agile software development performance. *Project Management Journal*, 49(6): 78-102. <https://doi.org/10.1177/8756972818802714>
- Piowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270-1289.
- Recker, J., Holten, R., Hummel, M., & Rosenkranz, C. (2017). How agile practices impact customer responsiveness and development success: A field study. *Project management journal*, 48(2), 99-121.
- Royce, J. (1970). *The Feud of Oakfield Creek*. Ardent Media.
- Seglen, P. O. (1997). Why the impact factor of journals should not be used for evaluating research. *BMJ*, 314(7079), 498-502.
- Sithambaram, J., Nasir, M. H. N. B. M., & Ahmad, R. (2021). Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: A grounded theory approach. *International journal of project management*, 39(5), 474-495.
- Standish Group. (2020). *CHAOS Report 2020: Beyond the CHAOS*. Standish Group International.
- Stettina, C. J., & Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33(1), 140-152.
- Stingl, V., & Geraldi, J. (2017). Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 121-135.
- Svejvig, P., & Grex, S. (2016). The Danish agenda for rethinking project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 822-844.

- Sweetman, R., & Conboy, K. (2018). Portfolios of agile projects: A complex adaptive systems' agent perspective. *Project Management Journal*, 49(6), 18-38.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
- Tam, C., da Costa Moura, E. J., Oliveira, T., & Varajão, J. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, 38(3), 165-176.
- The Standish Group (2011). *CHAOS Summary* the Standish Group International, Inc.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- 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.12007>
- Waltman, L., & van Eck, N. J. (2013). A systematic empirical comparison of different approaches for normalizing citation impact indicators. *Journal of Informetrics*, 7(4), 833-849.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Wiesche, M. (2021). Interruptions in agile software development teams. *Project Management Journal*, 52(2), 210-222.
- Hao, F., Gao, J., Lin, Y., Wu, Y., & Shang, J. (2024). Concept Stability Entropy: A Novel Group Cohesion Measure in Social Networks. *IEEE Transactions on Emerging Topics in Computing*, 12, 715-726. <https://doi.org/10.1109/TETC.2023.3315335>.
- Dougherty, M., & Horne, Z. (2022). Citation counts and journal impact factors do not capture some indicators of research quality in the behavioural and brain sciences. *Royal Society Open Science*, 9. <https://doi.org/10.1098/rsos.220334>.
- Allen, M., & Iliescu, D. (2021). Impact Factor Wars. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000679>.

4 ESTUDO 2: A INFLUÊNCIA DA TRANSIÇÃO ÁGIL NA GESTÃO DE PROJETOS NA ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.

Resumo: A relevância da agilidade no cenário empresarial moderno impulsiona a necessidade de transição de modelos tradicionais para ágeis. No entanto, essa mudança apresenta desafios, tornando a análise dos fatores que levam ao sucesso. Essa transição pode ser considerada complexa e requer cuidados para atingir o sucesso. Esta pesquisa tem como objetivo investigar os fatores relevantes para o sucesso dos modelos organizacionais tradicionais para os modelos ágeis. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma revisão sistemática da literatura nas bases *Scopus* e *Web Of Science*. Ao todo, 71 artigos foram analisados sob a ótica da questão de pesquisa "Quais os fatores que influenciam a transição ágil na organização?". Os resultados destacam três categorias de elementos: Elementos estruturais para a transição ágil, habilidades técnicas e interpessoais das pessoas envolvidas e o equilíbrio entre a robustez percebida em processos tradicionais e a mentalidade ágil. A combinação desses elementos torna-se vital para a transição bem-sucedida para o ágil. A pesquisa contribui para a teoria e a prática, fornecendo *insights* sobre os elementos importantes para uma transição ágil bem-sucedida. Uma contribuição prática a se destacar é a proposta de um modelo mental para a transição ágil, que enfatiza a cultura de capacitação, colaboração e adaptabilidade, o empoderamento da equipe, a adesão aos valores ágeis e a integração de práticas tradicionais e ágeis. As limitações principais dessa pesquisa estão nos diversos filtros utilizados na seleção do corpus que podem ter delimitado a pesquisa desprezando relevantes artigos, por exemplo, publicados em periódicos não selecionados.

Palavras-chave: Transição ágil; Cultura organizacional; Colaboração; Habilidades interpessoais; Habilidades Técnicas.

Abstract: *The relevance of agility in the modern business landscape drives the need to transition from traditional to agile models. However, this shift presents challenges, making it crucial to analyze the factors that lead to success. This transition can be considered complex and requires care to achieve success. This research aims to investigate the factors relevant to the success of traditional organizational models for agile models. To achieve this objective, a systematic review of the literature was carried out in the Scopus and Web of Science databases. In all, 71 articles were analyzed from the perspective of the research question "What are the factors that influence the agile transition in the organization?". The results highlight three categories of elements: Structural elements for the agile transition, technical and interpersonal*

skills of the people involved, and the balance between the perceived robustness in traditional processes and the agile mindset. The combination of these elements becomes vital to the successful transition to agile. The research contributes to both theory and practice, providing insights into the important elements for a successful agile transition. A practical contribution to highlight is the proposal of a mental model for the agile transition, which emphasizes the culture of empowerment, collaboration and adaptability, the empowerment of the team, the adherence to agile values and the integration of traditional and agile practices. The main limitations of this search are the various filters used in the selection of the corpus that may have delimited the search by disregarding relevant articles, for example, published in non-selected journals.

Keywords: *Agile transition; Organizational culture; Collaboration; Interpersonal skills; Technical Skills.*

4.1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, caracterizado pelo dinamismo e crescentes incertezas, a necessidade de adaptação rápida e eficaz nunca foi tão pronunciada (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). A globalização e a revolução digital têm acelerado as mudanças no ambiente de negócios, tornando assim, muitos casos, obsoletos os modelos tradicionais de gestão (Porte & Heppelmann, 2014).

Nesse contexto, a transição para práticas ágeis de gerenciamento de projetos surge como um caminho viável para melhorar a eficiência e eficácia organizacional (IJMPB, 2012). As práticas ágeis, originárias do desenvolvimento de software, têm se mostrado eficazes em diversos setores, desde a manufatura até os serviços (Sutherland & Sutherland, 2017). Entretanto, essa transição está repleta de complexidades e desafios, valorizando a compreensão diferenciada dos fatores que a influenciam (Pollock & Berge, 2018).

Esses fatores de influência, se estendem à estratégia corporativa (Butler, Vijayasarathy, & Roberts, 2020), cultura organizacional (Sheffield & Lemétayer, 2013), estilos de liderança (IJMPB, 2012) e perfil da equipe (Recker et al., 2017). A literatura também destaca a importância da infraestrutura tecnológica e dos processos de comunicação na adoção bem-sucedida de práticas ágeis (Dingsøyr et al., 2012).

Além das dimensões organizacionais, habilidades técnicas e interpessoais amplificam o sucesso da transição ágil e seu consequente impacto no ambiente organizacional (Laker & Powell, 2011). A capacidade de aprendizado contínuo e a mentalidade de crescimento são essenciais para navegar as incertezas e ambiguidades associadas à adoção ágil (Dweck, 2006).

Ademais dos fatores de influência e habilidades, o equilíbrio entre a robustez e a agilidade, aponta como desafio formidável nessa transição (Morris, 2016). A literatura sugere que as organizações devem buscar um equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade para se adaptar e prosperar em ambientes voláteis (Teece, 2018). Para superar esse desafio, diversos autores recomendam estratégias híbridas (Ciric et al., 2022; Gemino et al., 2021).

Esta pesquisa se orienta a investigar “Quais os fatores que influenciam a transição ágil na organização?”. Para isso, esta pesquisa adota uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), seguindo um processo científico sistemático que é replicável e transparente (Cook, Mulrow, & Haynes, 1997).

A pesquisa foi realizada nas bases de dados acadêmicas Web of Science e Scopus, focando em periódicos especializados na área de Ciências Sociais e publicados entre os anos de 2016 e 2023. Adicionalmente, o corpus de pesquisa está limitado a artigos publicados em quatro periódicos de alta importância de acordo com o seu fator de impacto: *International Journal of Managing Projects in Business*, *International Journal of Project Management*, *Project Management Journal* e *International Journal of Project Organization and Management*.

Como resultado, foram encontradas três categorias de fatores que influenciam a transição ágil na organização: (i) elementos estruturais, elenca elementos estruturais da organização, processo e equipe, (ii) habilidades técnicas e interpessoais, esta categoria agrupa as habilidades do indivíduo que impactam no sucesso da transição e (iii) o equilíbrio entre robustez e agilidade, nesta categoria, discutimos o balanço entre a agilidade e a percepção de robustez dos processos tradicionais. Essas categorias foram distribuídas de acordo com a natureza dos elementos, buscando um entendimento abrangente das características do impacto no sucesso da transição ágil.

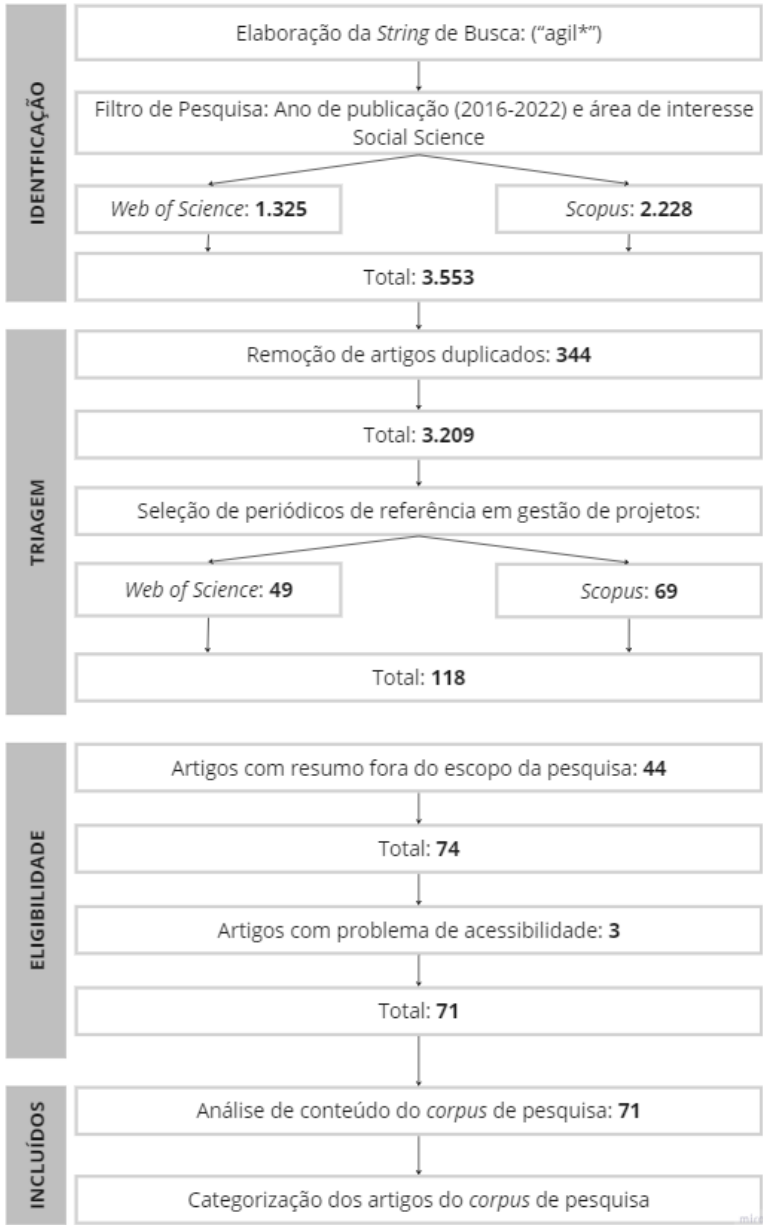
4.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esse capítulo apresenta os métodos e técnicas de pesquisa desta revisão sistemática de literatura (RSL). Com a realização desta pesquisa pretende-se compreender os fatores que influenciam a transição ágil na organização. A RSL se difere das tradicionais revisões narrativas por adotar um processo científico sistemático que é replicável e transparente, minimizando possíveis vieses na construção de um corpus teórico (Cook, Mulrow, & Haynes, 1997). Para Tranfield et al. (2003), a RSL apoia no mapeamento e na avaliação do território intelectual relevante para determinar uma questão de pesquisa.

O procedimento para a realização desta RSL seguiu seis fases de acordo com as prescrições de Pollock e Berge (2018), a saber: (i) planejando uma RSL; (ii) busca por pesquisas

relevantes; (iii) coleta de dados; (iv) avaliação da qualidade dos estudos; (v) sintetização das evidências; e (vi) interpretação dos achados. O objetivo dessas fases e atividades é garantir o rigor e a robustez que se destinam a este tipo de pesquisa. A Figura 5 demonstra os procedimentos adotados para a composição do corpus de pesquisa.

Figura 5. Procedimento utilizado para a composição do corpus de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A primeira etapa deste estudo consistiu na definição dos objetivos, impulsionada pela relevância de investigar a possível relação entre a motivação e o engajamento dos indivíduos na equipe de projetos, e como essa relação pode afetar o desempenho dos indivíduos da equipe de projetos. Diante desse cenário, a questão central que guiou a pesquisa foi: "Quais os fatores que influenciam a transição ágil na organização?".

Em seguida, na segunda fase foram selecionadas as bases de dados acadêmicas Web of Science e Scopus, com foco em periódicos especializados na área de Ciências Sociais. Limitamos a nossa pesquisa a artigos publicados no intervalo de 2016 a 2023. A pesquisa nas bases de dados foi realizada com a expressão de busca "ágil*", buscando esta expressão no título, resumo e palavras-chave de cada artigo. O uso do asterisco incorporou todas as variações da palavra na posição posterior a que ela se encontra, permitindo uma maior abrangência na construção do corpus de pesquisa. A seleção inicial incluiu inicialmente 2.228 artigos da base Scopus e 1.325 artigos da base Web of Science. Considerando a sobreposição de 344 artigos entre as bases, restaram 3.209 artigos.

Na sequência, foi aplicado o filtro para a seleção de 4 periódicos mais relevantes no tema gerenciamento de projetos. Os periódicos foram selecionados por possuírem os 4 maiores fatores de impacto na área de gestão de projetos, até a data da realização desta pesquisa, são eles: International Journal of Project Organization and Management com fator de impacto de 9.037, International Journal of Project Management, com fator de impacto 7.172, Project Management Journal com fator de impacto 4.946 e International Journal of Managing Projects in Business com fator de impacto 2.634. Os fatores de impacto foram extraídos do site Academic Accelerator. Após a seleção dos periódicos, o corpus foi constituído em 118 artigos (69 artigos na base Scopus e 49 artigos na base Web of Science).

Para o processo de triagem, os artigos foram exportados no formato research information system (RIS) de ambas as bases e importados no software Zotero. Em seguida, foi realizado o processo de leitura dos resumos dos 118 artigos, com intuito de identificar os que abordassem as temáticas estudadas dentro do contexto de gerenciamento de projetos. Após essa etapa, 44 artigos foram removidos, totalizando assim 74 artigos. Por fim, 3 artigos foram excluídos por problema de acessibilidade, compondo assim o corpus de pesquisa final com 71 artigos.

Em seguida a base de dados foi tratada com o auxílio do software Microsoft Excel, que permitiu realizar as análises dos dados e apresentar os resultados a partir da combinação de informações qualitativas, como: autor, título, ano, periódico, resumo, conclusão, pontos principais, contribuições, pesquisas futuras, teoria, método, bem como informações qualitativas pela

categorização dos conteúdos dos artigos. Essa fase da pesquisa permitiu também apresentar uma análise descritiva relevante sobre o estudo realizado. A partir da leitura de títulos e resumos na fase de triagem para verificar elegibilidade dos artigos, foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão, destacados na Tabela 4.

Tabela 4. Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de inclusão	Motivo da inclusão
Artigos com a conceituação do constructo estudado (ágil).	Permitir a compreensão do construto estudado.
Artigos publicados. Área de Ciências Sociais Aplicadas.	Fornece uma discussão mais rigorosa e contribuições teóricas.
Critérios de exclusão	Motivo da exclusão
Artigos que não abordam os fatores que influenciam a transição ágil na organização	Não condiz com a questão de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Apesar de alguns tratamentos quantitativos terem sido aplicados, para essa fase da pesquisa, priorizou-se a análise qualitativa dos artigos para constituir uma matriz que pudesse representar os achados deste estudo. Por fim, os artigos foram estudados e os resultados encontram-se no próximo capítulo.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, os resultados da RSL serão apresentados após a execução dos processos de análise. A seguir, são apresentadas as categorias destacadas após análise estruturada do conteúdo dos artigos. Os resultados destacam três categorias de elementos: Elementos estruturais para a transição ágil, habilidades técnicas e interpessoais das pessoas envolvidas e o equilíbrio entre a robustez percebida em processos tradicionais e a mentalidade ágil. A combinação desses elementos é vital para a transição bem-sucedida para o ágil.

4.3.1 ELEMENTOS ESTRUTURAIS PARA A TRANSIÇÃO PARA O ÁGIL

A transformação ágil envolve elementos estruturais como contextos organizacionais, mentalidade ágil, cultura e equipe, que são essenciais para configurar um ambiente propício ao sucesso da transição para metodologias ágeis. A agilidade é definida como a capacidade da equipe de ajustar rapidamente o plano em resposta às necessidades dos clientes, demandas das partes interessadas, mudanças no mercado ou avanços tecnológicos (Recker et al., 2017;

Marchwicka, Tusz, & Betta, 2022). Esse ajuste visa melhorar o desempenho organizacional em um ambiente inovador e dinâmico (Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021).

A adoção de práticas ágeis implica abraçar a mudança, minimizar o planejamento excessivo para evitar desperdícios e maximizar o valor das mudanças bem-vindas (Cavaleri, Firestone, & Reed, 2012). A transição para o ágil é um processo complexo e em constante evolução, com várias metodologias e práticas sendo adaptadas ao contexto mais amplo de gerenciamento (Morris, 2016). Esse processo requer um equilíbrio cuidadoso entre agilidade e robustez, práticas corretas e mentalidade ágil (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014; Lappi, Karvonen, Lwakatare, Aaltonen, & Kuvaja, 2018). Compreender as possíveis armadilhas e desafios é fundamental para garantir que as equipes estejam bem equipadas para enfrentá-los (IJMPB, 2012).

A combinação de contextos organizacionais, como cultura organizacional, estilos de liderança, compartilhamento de conhecimento e práticas específicas de gerenciamento de projetos, potencializa o sucesso da transição (Gemino et al., 2021; Piwowar-Sulej, 2021; Agarwal et al., 2021). O sucesso envolve a adoção de uma abordagem flexível e iterativa, adaptada ao contexto da organização, com foco no valor do cliente e na capacitação das equipes para serem autogerenciadas (Conforto & Amaral, 2010; Malik, Sarwar, & Orr, 2021; Saynisch, 2010; Almeida, 2021). Priorizar as interações da equipe, capacitar os membros nos conceitos ágeis e focar na entrega de valor são essenciais para garantir um ambiente psicologicamente seguro (Lechler & Yang, 2017; Ciric et al., 2022; Hennel & Rosenkranz, 2021; Alves & Gonçalves, 2023).

A experiência da equipe na mentalidade ágil desempenha um papel significativo para o sucesso da transformação, sendo um facilitador para sua implementação (Sewchurran, 2008; Conforto et al., 2014). A mentalidade estratégica, o suporte cultural para comunicação aberta, a ênfase na melhoria contínua e a autonomia da equipe são características que potencializam o sucesso (Lappi & Aaltonen, 2017; Kaufmann, Kock, & Gemünden, 2020). Barry Boehm (1988) desempenhou um papel fundamental na formação da transição para metodologias ágeis através de seu modelo espiral, que enfatiza uma abordagem não linear orientada a riscos, considerando o feedback do cliente e o desenvolvimento iterativo (Nilsson, Wilson, & Söderland, 2012).

A transição para o ágil não é apenas a adoção de um conjunto de práticas, mas também a promoção de uma cultura de capacitação, colaboração e adaptabilidade (Svejvig & Grex, 2016). Isso inclui o empoderamento psicológico dos membros da equipe, a adesão aos valores centrais do Manifesto Ágil e as interações sociais dentro das equipes ágeis (Malik, Sarwar, & Orr, 2021; Niederman, Lechler, & Petit, 2018; Koch & Schermuly, 2021). A capacidade de

colaborar, comunicar-se diretamente com as partes interessadas e adaptar-se às mudanças nos requisitos é essencial para o sucesso da equipe (Cavaleri, Firestone, & Reed, 2012; Ballesteros-Pérez et al., 2013). A ênfase em equipes autogerenciadas e a integração contínua do feedback do cliente garantem que a equipe permaneça alinhada com os objetivos da organização e as necessidades do cliente (Manurung & Kurniawan, 2022; Alves & Gonçalves, 2023).

Assim, a agilidade é caracterizada pela capacidade da equipe de alterar rapidamente o plano em resposta às necessidades do cliente, demandas do mercado ou mudanças tecnológicas. A transição para práticas ágeis envolve abraçar a mudança, minimizar o planejamento excessivo e maximizar o valor obtido com as mudanças que agregam valor. Este processo é complexo e em constante evolução, com diversas metodologias e práticas sendo adaptadas para se adequar ao contexto mais amplo de gerenciamento (Conforto et al., 2016).

A combinação de contextos organizacionais, como cultura organizacional, estilos de liderança, compartilhamento de conhecimento e práticas específicas, é vital para a transição bem-sucedida para a agilidade (Gemino et al., 2021). Esses elementos destacam a capacidade de responder rapidamente às mudanças e a adaptabilidade, essenciais para manter os membros da equipe motivados e engajados, alinhando-se ao objetivo central da pesquisa.

4.3.2 HABILIDADES TÉCNICAS E INTERPESSOAIS

Uma habilidade técnica ou prática é definida como qualquer competência necessária para a execução de um trabalho específico. Essas habilidades são fundamentais para garantir que as tarefas sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz. Em contraste, habilidades sociais, pessoais ou interpessoais são atributos que permitem às pessoas interagirem de forma eficaz e harmoniosa em diversos contextos sociais. Embora as habilidades interpessoais não estejam diretamente relacionadas a uma tarefa específica, elas são essenciais para o sucesso no ambiente de trabalho, pois facilitam a comunicação, a colaboração e a resolução de conflitos (Laker & Powell, 2011).

A literatura revisada nesta pesquisa identifica um conjunto de habilidades técnicas e interpessoais que influenciam significativamente a transição para metodologias ágeis. Entre as habilidades interpessoais frequentemente mencionadas pelos autores estão: (i) cultura e confiança (Stettina & Hörz, 2015; Burga et al., 2022), (ii) comprometimento (Stettina & Hörz, 2015; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021), (iii) colaboração (Stettina & Hörz, 2015; Burga et al., 2022; Butler, Vijayasaratthy, & Roberts, 2020), (iv) comunicação (Alves & Gonçalves, 2023;

Azanha et al., 2017; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021; Burga et al., 2022; Butler, Vijayasathy, & Roberts, 2020), (v) autogerenciamento (Azanha et al., 2017; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021) e (vi) gestão de mudanças (Azanha et al., 2017; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021; Burga et al., 2022; Butler, Vijayasathy, & Roberts, 2020).

Essas habilidades interpessoais são vitais porque promovem um ambiente de trabalho colaborativo e de confiança, onde os membros da equipe se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso do projeto. A cultura e a confiança, por exemplo, são essenciais para construir um ambiente onde os membros da equipe se sintam seguros para compartilhar ideias e feedbacks (Stettina & Hörz, 2015; Burga et al., 2022). O comprometimento e a colaboração são igualmente importantes, pois garantem que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos do projeto e dispostos a trabalhar juntos para alcançá-los (Stettina & Hörz, 2015; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021).

Além das habilidades interpessoais, as habilidades técnicas também desempenham um papel importante na transição para metodologias ágeis. As habilidades técnicas destacadas na literatura incluem: (i) alinhamento com processos existentes (Stettina & Hörz, 2015), (ii) alocação de recursos (Stettina & Hörz, 2015; Van Oorschot, Sengupta, & Van Wassenhove, 2018), (iii) gestão de portfólio (Stettina & Hörz, 2015; Azanha et al., 2017; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021), (iv) gerenciamento de pendências estratégicas (Stettina & Hörz, 2015; Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014), (v) planejamento (Stettina & Hörz, 2015; Drury-Grogan, 2021) e (vi) mentalidade ágil (Burga et al., 2022).

Essas habilidades técnicas são essenciais para garantir que os processos e recursos sejam gerenciados de maneira eficiente e eficaz, permitindo que a equipe se adapte rapidamente às mudanças e continue a entregar valor ao cliente. O alinhamento com processos existentes e a alocação de recursos, por exemplo, são fundamentais para garantir que a equipe tenha os recursos necessários para executar suas tarefas e que esses recursos sejam utilizados de maneira eficiente (Stettina & Hörz, 2015; Van Oorschot, Sengupta, & Van Wassenhove, 2018). A gestão de portfólio e o gerenciamento de pendências estratégicas são igualmente importantes, pois garantem que a equipe esteja focada nas prioridades certas e que os projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Stettina & Hörz, 2015; Azanha et al., 2017; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021; Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014).

Desse modo, as habilidades técnicas ou práticas se tornam necessárias para realizar um trabalho específico, enquanto habilidades sociais, pessoais ou interpessoais são atributos que permitem interações eficazes e harmoniosas em diferentes contextos sociais. Ambas são

fundamentais para o sucesso de projetos ágeis. Esta seção destaca um conjunto de habilidades técnicas e interpessoais que influenciam a transição para metodologias ágeis, evidenciando a importância de uma abordagem equilibrada que valorize tanto as competências técnicas quanto as interpessoais para alcançar o sucesso organizacional.

4.3.3 EQUILÍBRIO ENTRE ROBUSTEZ E AGILIDADE

Definição de robustez está associada à capacidade de resistir a mudanças e manter a estabilidade (Cavaleri, Firestone, & Reed, 2012; Lindskog & Netz, 2021). Agilidade, por outro lado, significa ser flexível, adaptável e tendo a velocidade como um de seus atributos chave (Conforto et al., 2016). As abordagens ágeis são projetadas para lidar com mudanças e incertezas em equipes pequenas. Eles tiram a ênfase dos mecanismos de coordenação tradicionais e promovem a coordenação informal, abraçando a mudança ao transferir a autoridade de decisão para o nível da equipe (Dingsøyr et al., 2018).

Práticas ágeis priorizam a resposta às mudanças, a colaboração e a entrega rápida de valor (Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021). Entretanto, as organizações devem ser cautelosas ao adotar práticas ágeis sem considerar as implicações para a robustez. É importante compreender que, embora a agilidade possa oferecer muitos benefícios, ela pode ocorrer às custas da robustez. Portanto, as organizações precisam encontrar um equilíbrio entre agilidade e robustez para garantir que possam responder rapidamente às mudanças sem comprometer a estabilidade e a confiabilidade dos seus sistemas (Niederman, Lechler, & Petit, 2018). Nesta seção, analisamos o equilíbrio e a dicotomia entre os constructos robustez e agilidade na transição para o ágil.

O equilíbrio entre a robustez e a agilidade se apoia em fatores que contribuem para a sinergia das duas mentalidades. Os paradoxos, pré-existent nas empresas, são bons exemplos de como o ambiente pode ameaçar a mentalidade ágil, estigmatizando-a como frágil (IJMPB, 2012). Outra importante dimensão de análise, é o gerenciamento do portfólio de projetos (Stettina & Hörz, 2015; Hoffmann, Ahlemann, & Reining, 2020), a transição deve ser estruturada com ponderação, sem negligenciar os benefícios de desenvolvimento mais lento e de longo prazo e as oportunidades mais radicais (IJMPB, 2012). Em um viés mais estrutural, o equilíbrio da liderança vertical e distribuída compõe mais uma dimensão de análise (Agarwal et al., 2021).

A estratégia e a gestão possuem fatores de alinhamento, como discutidos acima. Entretanto, algumas habilidades interpessoais como a (i) comunicação eficaz da equipe (IJMPB, 2012; Alves & Gonçalves, 2023), fator largamente analisado pela academia e praticantes, (ii) a

gestão da força de trabalho temporária, que envolve a rápida alocação e realocação de recursos humanos para atender às necessidades em ambiente dinâmico e multidisciplinar (IJMPB, 2012; Azanha et al., 2017; Cavaleri, Firestone, & Reed, 2012; Bianchi et al., 2021), (iii) cultura organizacional, sensibilizando a liderança a transladar culturas focadas em estabilidade e controle para a mentalidade ágil (Agarwal et al., 2021; Ben-David et al., 2012; Dupret & Pultz, 2022)

Sobre como equilibrar robustez e agilidade, as organizações podem adotar uma abordagem híbrida (Ciric et al., 2022; Gemino et al., 2021). Esta abordagem envolve a integração de elementos de práticas tradicionais e ágeis para criar uma abordagem flexível, porém estruturada (Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021; Lappi et al., 2018).

Butler, Vijayasarathy e Roberts (2020), contribuem categorizando as estratégias em função da natureza da organização, segundo os autores, (i) abordagens baseadas em planos, são mais eficazes para organizações com alto nível de complexidade. Isso ocorre porque essas organizações exigem uma abordagem mais estruturada para gerenciar os detalhes intrincados e as interdependências, e (ii) abordagens baseadas em agilidade, são mais eficazes para organizações com alto nível de dinamismo. Isso ocorre porque essas organizações exigem flexibilidade e adaptabilidade para gerenciar as frequentes mudanças e incertezas.

Observa-se então que para equilibrar robustez e agilidade, as organizações precisam de promover uma cultura que apoie a agilidade, capacitar as suas equipas de projeto e concentrar-se na colaboração estreita com os clientes. Além disso, o comprometimento de todas as partes interessadas, a coordenação eficaz e a competência da equipe são vitais para melhorar o comprometimento dos funcionários e garantir o sucesso do projeto (Sheffield & Lemétayer, 2013).

Nesta sessão, analisamos os elementos relacionados com a robustez percebida pelas metodologias tradicionais e a capacidade de resistir a mudanças e manter a estabilidade. A agilidade é caracterizada por ser flexível, adaptável e ter a velocidade como um de seus principais atributos. As abordagens ágeis são projetadas para lidar com mudanças e incertezas em equipes pequenas, priorizando a resposta às mudanças, a colaboração e a entrega rápida de valor. A cautela ao adotar práticas ágeis pressupõe considerar as implicações para a robustez. Adicionalmente observamos a importância das organizações podem adotar uma abordagem híbrida para equilibrar robustez e agilidade, integrando elementos de práticas tradicionais e ágeis para criar uma abordagem flexível, mas estruturada (Ciric et al., 2022).

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A transição para metodologias ágeis em uma organização é influenciada por uma série de fatores estruturais e culturais. A agilidade é definida como a capacidade de uma equipe ajustar rapidamente seus planos em resposta às necessidades dos clientes, demandas das partes interessadas, mudanças no mercado ou avanços tecnológicos (Recker et al., 2017; Marchwicka et al., 2022). Este ajuste contínuo visa melhorar o desempenho organizacional em ambientes dinâmicos e inovadores (Bianchi et al., 2021).

A transformação ágil envolve elementos estruturais como contextos organizacionais, mentalidade ágil, cultura e equipe, que são essenciais para configurar um ambiente propício ao sucesso da transição para metodologias ágeis (Gemino et al., 2021). A agilidade é definida como a capacidade da equipe de ajustar rapidamente o plano em resposta às necessidades dos clientes, demandas das partes interessadas, mudanças no mercado ou avanços tecnológicos (Recker, Holten, Hummel, & Rosenkranz, 2017; Marchwicka, Tusz, & Betta, 2022). Esse ajuste contínuo visa melhorar o desempenho organizacional em ambientes dinâmicos e inovadores (Bianchi et al., 2021).

Um dos principais fatores que influenciam a transição ágil é a adoção de uma mentalidade que valorize a mudança, minimize o planejamento excessivo e maximize o valor das mudanças bem-vindas (Cavaleri et al., 2012). A transição é complexa e contínua, com diversas metodologias e práticas sendo adaptadas ao contexto organizacional (Morris, 2016). A estrutura organizacional desempenha um papel significativo na transição ágil. Organizações com hierarquias mais planas tendem a ser mais ágeis, pois permitem uma comunicação mais direta e rápida entre os membros da equipe (Morris, 2016). A flexibilidade na estrutura organizacional facilita a adaptação rápida às mudanças, reduzindo a burocracia e acelerando a tomada de decisões.

Os processos de trabalho bem definidos, mas flexíveis, são essenciais para a transição ágil. A implementação de práticas ágeis como Scrum ou Kanban pode ajudar a organizar e priorizar tarefas, permitindo uma adaptação contínua às necessidades do projeto (Sheffield & Lemétayer, 2013). Esses processos devem ser revisados e ajustados regularmente para garantir que permaneçam alinhados com os objetivos da organização. A autonomia das equipes é um fator importante na adoção de métodos ágeis. Equipes que possuem a autonomia para tomar decisões rápidas e agir de forma independente são mais eficazes em ambientes ágeis (Denning, 2018). Isso permite que as equipes respondam rapidamente às mudanças e necessidades dos clientes sem a necessidade de aprovação constante da gestão.

A adoção de uma governança clara e políticas que suportam a agilidade são necessárias para alinhar a organização com os princípios ágeis. A governança deve fornecer diretrizes e frameworks que permitam a flexibilidade e a inovação, ao mesmo tempo em que mantêm a conformidade com os objetivos organizacionais (Butler, Vijayarathy, & Roberts, 2020).

A infraestrutura tecnológica é um elemento essencial para a transição ágil. Ferramentas e sistemas que suportam a comunicação e a colaboração são fundamentais para a implementação ágil (Dingsøyr et al., 2012). As plataformas de gerenciamento de projetos, ferramentas de comunicação instantânea e sistemas de integração contínua são exemplos de tecnologias que podem facilitar a transição. A comunicação e a colaboração eficazes entre os membros da equipe e com as partes interessadas são essenciais para a transição ágil. A capacidade de compartilhar informações de forma clara e eficiente ajuda a alinhar os esforços da equipe e a garantir que todos estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos (Recker et al., 2017).

O alinhamento estratégico entre as iniciativas ágeis e os objetivos corporativos é vital para o sucesso da transição. As práticas ágeis devem estar integradas à estratégia geral da organização para garantir que as mudanças e inovações estejam contribuindo para os objetivos de longo prazo (Butler, Vijayarathy, & Roberts, 2020).

A combinação desses elementos estruturais é se torna essencial para garantir uma transição bem-sucedida para o ágil, permitindo que a organização responda rapidamente às mudanças e entregue valor contínuo aos seus clientes.

Já a categoria de habilidades técnicas e interpessoais se destacam por se tornarem fatores fundamentais que influenciam a transição bem-sucedida para metodologias ágeis. As habilidades técnicas são competências necessárias para a execução de tarefas específicas, enquanto habilidades interpessoais facilitam a comunicação, colaboração e resolução de conflitos (Laker & Powell, 2011). A literatura revisada neste estudo identificou um conjunto de habilidades técnicas e interpessoais que influenciam significativamente a transição para metodologias ágeis. Entre as habilidades interpessoais frequentemente mencionadas pelos autores estão: cultura e confiança, comprometimento, colaboração, comunicação, autogerenciamento e gestão de mudanças (Stettina & Hörz, 2015; Burga et al., 2022; Butler, Vijayarathy, & Roberts, 2020).

Essas habilidades promovem um ambiente de trabalho colaborativo e de confiança, onde os membros da equipe se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso do projeto. A cultura e a confiança são essenciais para construir um ambiente onde os membros da equipe se sintam seguros para compartilhar ideias e feedbacks (Stettina & Hörz, 2015; Burga et al., 2022). O comprometimento e a colaboração são igualmente importantes, pois garantem que

todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos do projeto e dispostos a trabalhar juntos para alcançá-los (Stettina & Hörz, 2015; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021).

A comunicação eficaz é outro fator crítico. A capacidade de compartilhar informações de forma clara e eficiente ajuda a alinhar os esforços da equipe e a garantir que todos estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos (Alves & Gonçalves, 2023; Azanha et al., 2017; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021; Burga et al., 2022).

Além disso, autogerenciamento e gestão de mudanças são habilidades que permitem às equipes se adaptarem rapidamente às novas circunstâncias e manterem a eficácia em ambientes dinâmicos (Azanha et al., 2017; Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021). As habilidades técnicas destacadas na literatura incluem o alinhamento com processos existentes, alocação de recursos, gestão de portfólio, gerenciamento de pendências estratégicas, planejamento e mentalidade ágil (Stettina & Hörz, 2015; Van Oorschot et al., 2018; Drury-Grogan, 2021).

Essas habilidades garantem que os processos e recursos sejam gerenciados de maneira eficiente, permitindo que a equipe se adapte rapidamente às mudanças e continue a entregar valor. A capacidade de colaborar, comunicar-se diretamente com as partes interessadas e adaptar-se às mudanças nos requisitos é essencial para o sucesso da equipe (Cavaleri et al., 2012; Ballesteros-Pérez et al., 2013).

A ênfase em equipes autogerenciadas e a integração contínua do feedback do cliente garantem que a equipe permaneça alinhada com os objetivos da organização e as necessidades do cliente (Manurung & Kurniawan, 2022; Alves & Gonçalves, 2023). Tais habilidades interpessoais são vitais porque promovem um ambiente de trabalho colaborativo e de confiança, onde os membros da equipe se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso do projeto.

A combinação dessas habilidades técnicas e interpessoais é essencial para a transição bem-sucedida para metodologias ágeis, permitindo que a equipe responda rapidamente às mudanças e entregue valor contínuo aos seus clientes.

Por fim, a categoria equilíbrio entre robustez e agilidade aparece como um fator determinante para o sucesso organizacional. A robustez está associada à capacidade de resistir a mudanças e manter a estabilidade, enquanto agilidade significa ser flexível e adaptável (Cavaleri, Firestone, & Reed, 2012; Lindskog & Netz, 2021). As práticas ágeis priorizam a resposta às mudanças, a colaboração e a entrega rápida de valor (Bianchi, Conforto, & Amaral, 2021). As organizações devem ser cautelosas ao adotar práticas ágeis sem comprometer a robustez. Um equilíbrio entre agilidade e robustez é necessário para garantir que a organização possa

responder rapidamente às mudanças sem comprometer a estabilidade e a confiabilidade dos sistemas (Niederman et al., 2018).

A transição para metodologias ágeis deve ser estruturada com ponderação, sem negligenciar os benefícios de um desenvolvimento mais lento e de longo prazo. A literatura sugere que as organizações devem buscar um equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade para se adaptarem e prosperarem em ambientes voláteis (Teece, 2018). Para superar esse desafio, diversos autores recomendam estratégias híbridas que combinam práticas tradicionais e ágeis (Ciric et al., 2022; Gemino, Horner Reich, & Serrador, 2021). As abordagens ágeis são projetadas para lidar com mudanças e incertezas em equipes pequenas. Elas tiram a ênfase dos mecanismos de coordenação tradicionais e promovem a coordenação informal, abraçando a mudança ao transferir a autoridade de decisão para o nível da equipe (Dingsøyr, Moe, & Seim, 2018).

As práticas ágeis priorizam a resposta às mudanças, a colaboração e a entrega rápida de valor. A cautela ao adotar práticas ágeis pressupõe considerar as implicações para a robustez. Promover uma cultura que apoie a agilidade, capacitar as suas equipes de projeto e concentrar-se na colaboração estreita com os clientes são ações necessárias. Além disso, o comprometimento de todas as partes interessadas, a coordenação eficaz e a competência da equipe são vitais para melhorar o comprometimento dos funcionários e garantir o sucesso do projeto (Sheffield & Lemétayer, 2013).

Desse modo, a robustez percebida pelas metodologias tradicionais e a capacidade de resistir a mudanças e manter a estabilidade. A agilidade é caracterizada por ser flexível, adaptável e ter a velocidade como um de seus principais atributos. As abordagens ágeis são projetadas para lidar com mudanças e incertezas em equipes pequenas, priorizando a resposta às mudanças, a colaboração e a entrega rápida de valor. A cautela ao adotar práticas ágeis pressupõe considerar as implicações para a robustez. Um equilíbrio entre agilidade e robustez, práticas corretas e mentalidade ágil é essencial (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014; Lappi et al., 2018). Compreender os desafios e armadilhas potenciais é crucial para preparar as equipes para enfrentá-los (IJMPB, 2012).

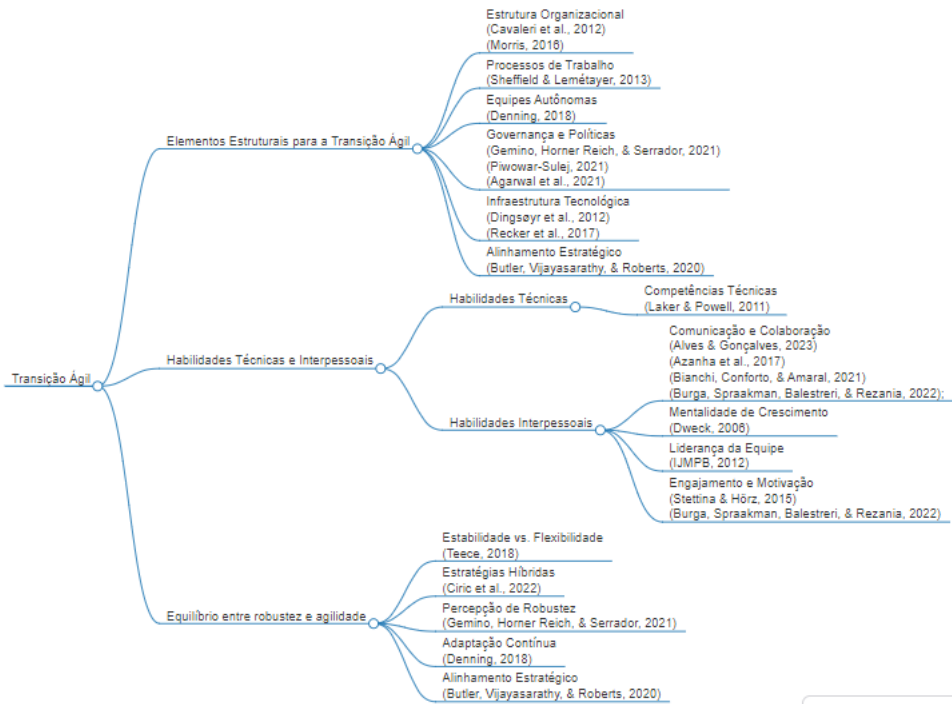
Outro fator crítico é a combinação de contextos organizacionais, como cultura, estilos de liderança, compartilhamento de conhecimento e práticas específicas de gerenciamento de projetos, que são vitais para o sucesso da transição (Gemino et al., 2021; Piwowar-Sulej, 2021; Agarwal et al., 2021). O sucesso envolve uma abordagem flexível e iterativa, focada no valor do cliente e na capacitação das equipes para serem autogerenciadas (Conforto & Amaral, 2010; Malik et al., 2021; Saynisch, 2010). Priorizar as interações da equipe, capacitar os membros

nos conceitos ágeis e focar na entrega de valor são essenciais para garantir um ambiente propício.

Adicionalmente, observamos a importância de uma abordagem equilibrada que valorize tanto as competências técnicas quanto as interpessoais para alcançar o sucesso organizacional. A adoção de práticas ágeis deve ser feita com cautela, considerando as implicações para a robustez. As organizações podem adotar uma abordagem híbrida para equilibrar robustez e agilidade, integrando elementos de práticas tradicionais e ágeis para criar uma abordagem flexível, mas estruturada (Ciric et al., 2022).

Assim, foi possível elaborar um modelo mental que represente a transição ágil nas organizações. A Figura 6 apresenta o modelo mental, levando em consideração a análise das categorias de análise da revisão de literatura.

Figura 6. Modelo mental para a transição ágil nas organizações



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Ao se observar a Figura 2, é possível notar que a transição para metodologias ágeis em uma organização exige uma abordagem equilibrada que valorize tanto a robustez quanto a agilidade. É essencial que as organizações compreendam e integrem os fatores estruturais e culturais, como a mentalidade ágil, a flexibilidade organizacional e a autonomia das equipes, para criar um ambiente propício à adaptação rápida e contínua às mudanças. Além disso, a

combinação de habilidades técnicas e interpessoais é fundamental para garantir a eficácia da comunicação, colaboração e gestão de mudanças. A adoção de práticas ágeis deve ser realizada com cautela, considerando as implicações para a estabilidade organizacional, e pode ser complementada por estratégias híbridas que combinem elementos de metodologias tradicionais e ágeis. Dessa forma, as organizações estarão mais bem preparadas para responder às demandas do mercado e entregar valor contínuo aos seus clientes, garantindo o sucesso em ambientes dinâmicos e inovadores, marcados por um ambiente ágil.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática central deste estudo foi investigar os fatores que influenciam a transição ágil nas organizações, uma questão de pesquisa que se mostrou relevante devido à crescente adoção de metodologias ágeis em ambientes de projetos. A questão de pesquisa que guiou este trabalho foi: "Quais os fatores que influenciam a transição ágil na organização?". Para abordar essa questão, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) nas bases de dados acadêmicas Web of Science e Scopus, focando em periódicos especializados na área de Ciências Sociais e publicados entre os anos de 2016 e 2023. A pesquisa seguiu um processo metodológico que incluiu planejamento, busca por pesquisas relevantes, coleta de dados, avaliação da qualidade dos estudos, sintetização das evidências e interpretação dos achados.

Os principais resultados da pesquisa destacaram três categorias de fatores que influenciam a transição ágil: (i) elementos estruturais da organização, (ii) habilidades técnicas e interpessoais dos indivíduos envolvidos, e o equilíbrio entre robustez e agilidade. Esses resultados estão alinhados com a teoria apresentada na seção de referencial teórico, que sugere que a transição ágil requer uma combinação de elementos estruturais, habilidades específicas e um balanço entre estabilidade e flexibilidade.

Os elementos estruturais da organização incluem contextos organizacionais, cultura, estilos de liderança e práticas de gerenciamento de projetos. A adoção de uma mentalidade que valorize a mudança e minimize o planejamento excessivo é essencial. A cultura organizacional deve ser adaptada para apoiar a agilidade, promovendo um ambiente onde a inovação e a adaptação rápida são valorizadas. Além disso, a estrutura da equipe e os processos internos devem ser configurados para facilitar a colaboração e a comunicação eficazes.

As habilidades técnicas e interpessoais abrangem o conhecimento e a experiência em metodologias ágeis, bem como a capacidade de comunicação, colaboração e autogerenciamento. A capacidade de aprendizado contínuo e a mentalidade de crescimento são essenciais

para navegar as incertezas e ambiguidades associadas à adoção ágil (Dweck, 2006). A formação e o desenvolvimento contínuo das equipes são fundamentais para garantir que os membros estejam alinhados com os processos ágeis e possam contribuir efetivamente para o sucesso da transição.

O equilíbrio entre robustez e agilidade destaca a necessidade de integrar práticas tradicionais e ágeis. A literatura sugere que as organizações devem buscar um equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade para se adaptar e prosperar em ambientes voláteis. Estratégias híbridas, que combinam a robustez dos processos tradicionais com a flexibilidade das metodologias ágeis, são recomendadas para superar esse desafio. A promoção de uma cultura que apoie a agilidade, a capacitação das equipes e a colaboração estreita com os clientes são vitais para garantir uma transição bem-sucedida.

Em relação às contribuições acadêmicas, esta pesquisa fornece uma discussão sobre os fatores que influenciam a transição ágil nas organizações, ampliando o entendimento teórico sobre a complexidade dessa transição e os elementos críticos para seu sucesso. No âmbito prático, a pesquisa oferece *insights* valiosos para gestores e profissionais de projetos que buscam implementar metodologias ágeis em suas organizações. As categorias identificadas podem servir como um guia para a elaboração de estratégias de transição mais eficazes, considerando tanto os aspectos estruturais quanto as habilidades necessárias para o sucesso. Além disso, propomos a criação de um modelo mental para a transição ágil nas organizações, que inclui a promoção de uma cultura de capacitação, colaboração e adaptabilidade (Svejvig & Grex, 2016). Este modelo mental enfatiza o empoderamento psicológico dos membros da equipe, a adesão aos valores do Manifesto Ágil e a integração de uma abordagem híbrida que combina elementos de práticas tradicionais e ágeis (Ciric Lalic et al., 2022; Gemino et al., 2021). Abordagens baseadas em planos são mais eficazes para organizações com alto nível de complexidade, enquanto abordagens baseadas em agilidade são mais eficazes para organizações com alto nível de dinamismo (Butler et al., 2020). Para equilibrar robustez e agilidade, as organizações precisam promover uma cultura que apoie a agilidade, capacitar suas equipes de projeto e focar na colaboração estreita com os clientes. O comprometimento de todas as partes interessadas, a coordenação eficaz e a competência da equipe são vitais para melhorar o comprometimento dos funcionários e garantir o sucesso do projeto (Sheffield & Lemétayer, 2013).

As limitações desta pesquisa incluem os diversos filtros utilizados na seleção do corpus, que podem ter excluído artigos relevantes publicados em periódicos não selecionados. Além disso, a análise qualitativa pode não capturar todas as nuances dos dados quantitativos. Sugere-

se que pesquisas futuras explorem a transição ágil em diferentes contextos organizacionais e utilizem métodos mistos para uma compreensão mais abrangente. Investigações adicionais poderiam focar em estratégias híbridas que equilibrem robustez e agilidade.

4.6 REFERÊNCIAS

- Agarwal, U., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K., & Sankaran, S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 39(3), 249-258.
- Almeida, F. L. (2021). Management of non-technological projects by embracing agile methodologies. *International Journal of Project Organisation and Management*, 13, 135. doi:<https://doi.org/10.1504/IJPOM.2021.116261>
- Alves, E. J., & Gonçalves, C. A. (2023). Agile project portfolio management as a strategic enabler in the Brazilian marketplace: five case studies and one substantive theory. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16, 475–495. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2022-0031>
- Azanha, A., Argoud, A. R., Camargo Junior, J. B., & Antonioli, P. D. (2017). Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10, 121–142. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0054>
- Ballesteros-Pérez, P., González-Cruz, M. C., & Cañavate-Grimal, A. (2013). On competitive bidding: Scoring and position probability graphs. *International Journal of Project Management*, 31, 434–448. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.012>
- Ben-David, A., Gelbard, R., & Milstein, I. (2012). Supplier ranking by multi-alternative proposal analysis for agile projects. *International Journal of Project Management*, 30, 723–730. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.002>
- Bianchi, M. J., Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2021). Beyond the agile methods: a diagnostic tool to support the development of hybrid models. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14, 1219–1244. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0119>
- Boehm, B. W. (1988). A spiral model of software development and enhancement. *Computer*, 61-72.
- Bosch, J., & Bosch-Sijtsema, P. M. (2011). Introducing agile customer-centered development in a legacy software product line. *Software: Practice and Experience*, 41(8), 871-882.

- Burga, R., Spraakman, C., Balestreri, C., & Rezanian, D. (2022). Examining the transition to agile practices with information technology projects: Agile teams and their experience of accountability. *International Journal of Project Management*, 40, 76–87. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.004>
- Butler, C. W., Vijayasathya, L. R., & Roberts, N. (2020). Managing Software Development Projects for Success: Aligning Plan- and Agility-Based Approaches to Project Complexity and Project Dynamism. *Project Management Journal*, 51, 262–277. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972819848251>
- Cavaleri, S., Firestone, J., & Reed, F. (2012). Managing project problem-solving patterns. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5, 125–145. doi:<https://doi.org/10.1108/17538371211192937>
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15, 494–521. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108>
- Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2010). Evaluating an Agile Method for Planning and Controlling Innovative Projects. *Project Management Journal*, 41, 73–80. doi:<https://doi.org/10.1002/pmj.20089>
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., Da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34, 660–674. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- Conforto, E., Fabian, S., Daniel, A., Sergio Luiz, d., & Luiz fernando, d. (2014). Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of internal medicine*, 126(5), 376–380.
- Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., & Leme Fleury, A. (2021). The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services. *Project Management Journal*, 52, 90–110. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972820956884>
- Cui, Y., & Olsson, N. O. (2009). Project flexibility in practice: An empirical study of reduction lists in large governmental projects. *International Journal of Project Management*, 27, 447–455. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.07.007>

- Daniel, C., Daniel, P. A., & Smyth, H. (2022). The role of mindfulness in the management of projects: Potential opportunities in research and practice. *International Journal of Project Management*, 40, 849–864. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.07.003>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. Amacom.
- Diegmann, P., Basten, D., & Pankratz, O. (2017). Influence of Communication on Client Satisfaction in Information System Projects: A Quantitative Field Study. *Project Management Journal*, 48, 81–99. doi:<https://doi.org/10.1177/875697281704800106>
- Dingsøyr, T., Moe, N. B., & Seim, E. A. (2018). Coordinating Knowledge Work in Multiteam Programs: Findings From a Large-Scale Agile Development Program. *Project Management Journal*, 49, 64–77. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972818798980>
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), pp. 1213-1221. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Drury-Grogan, M. L. (2021). The Changes in Team Cognition and Cognitive Artifact Use During Agile Software Development Project Management. *Project Management Journal*, 52, 127–145. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972820960301>
- Dupret, K., & Pultz, S. (2022). People as Our Most Important Asset: A Critical Exploration of Agility and Employee Commitment. *Project Management Journal*, 53, 219–235. doi:<https://doi.org/10.1177/87569728221077013>
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169-189.
- Fink, L., & Pinchovski, B. (2020). It is about time: Bias and its mitigation in time-saving decisions in software development projects. *International Journal of Project Management*, 38, 99–111. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.001>
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52, 161–175. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972820973082>

- Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191-205).
- Hennel, P., & Rosenkranz, C. (2021). Investigating the “Socio” in Socio-Technical Development: The Case for Psychological Safety in Agile Information Systems Development. *Project Management Journal*, 52, 11–30. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972820933057>
- Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. *Project Management Journal*, 48, 3–19. doi:<https://doi.org/10.1177/875697281704800301>
- Hoffmann, D., Ahlemann, F., & Reining, S. (2020). Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study. *International Journal of Project Management*, 38, 124–136. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.004>
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185).
- Ibbs, W., & Liu, M. (2011). An improved methodology for selecting similar working days for measured mile analysis. *International Journal of Project Management*, 29, 773–780. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.006>
- IJMPB. (2012). Special issue on When agile becomes fragile in project-based organizing: the ways towards robustness. (D. Walker, Ed.) *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1).
- Jahr, M. (2014). A Hybrid Approach to Quantitative Software Project Scheduling within Agile Frameworks. *Project Management Journal*, 45, 35–45. doi:<https://doi.org/10.1002/pmj.21411>
- Jørgensen, M., Mohagheghi, P., & Grimstad, S. (2017). Direct and indirect connections between type of contract and software project outcome. *International Journal of Project Management*, 35, 1573–1586. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.003>
- Karrbom Gustavsson, T., & Hallin, A. (2014). Rethinking dichotomization: A critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. *International Journal of Project Management*, 32, 568–577. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.009>

- Kaufmann, C., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38, 429–440. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.002>
- Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021). Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14, 699–720. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0063>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 111–122.
- Lappi, T., & Aaltonen, K. (2017). Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10, 263–294. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0031>
- Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance: A Systematic Literature Review. *Project Management Journal*, 49, 39–63. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972818803482>
- Lechler, T. G., & Yang, S. (2017). Exploring the Role of Project Management in the Development of the Academic Agile Software Discourse: A Bibliometric Analysis. *Project Management Journal*, 48, 3–18. doi:<https://doi.org/10.1177/875697281704800101>
- Leybourne, S. A. (2009). Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2, 519–535. doi:<https://doi.org/10.1108/17538370910991124>
- Lin, C., & Cheng, C. (2010). Factor rotation and Kaiser normalization in multivariate analysis. *Journal of Applied Statistics*, 37(1), 67–79.
- Lindskog, C., & Netz, J. (2021). Balancing between stability and change in Agile teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14, 1529–1554. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0366>
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39, 10–20. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>
- Manurung, A. H., & Kurniawan, R. (2022). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation? *International Journal of Managing Projects in Business*, 15, 1–35. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0310>

- Marchwicka, E., Tusz, P., & Betta, J. (2022). Adopting scrum methodology in the project of organising a concert. *International Journal of Project Organisation and Management*, 14, 1. doi:v10.1504/IJPOM.2022.121550
- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). Benefits realisation in an agile environment. *International Journal of Project Management*, 40, 454–465. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.005
- Meredith, J. R., & Zwikael, O. (2020). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*, 63(1), 61–71.
- Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 47(5), 89–106.
- Morris, P. W. (2016). Reflections. *International Journal of Project Management*, 34, 365–370. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.001
- Niederman, F., Lechler, T., & Petit, Y. (2018). A Research Agenda for Extending Agile Practices In Software Development and Additional Task Domains. *Project Management Journal*, 49, 3–17. doi:https://doi.org/10.1177/8756972818802713
- Nilsson, A., Wilson, T. L., & Söderland, J. (2012). Reflections on Barry W. Boehm's “A spiral model of software development and enhancement”. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5, 737–756. doi:https://doi.org/10.1108/17538371211269031
- Nuottila, J., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2017). Agile project management in a public context: case study on forms of organising. *International Journal of Project Organisation and Management*, 9, 230. doi:https://doi.org/10.1504/IJPOM.2017.087585
- Odusanya, S., Ochoa, J. J., Chileshe, N., & Ahn, S. (2021). Linking complexity factors and project management approaches to performance: an embedded single case study of IT-enabled change projects in Australia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14, 1504–1528. doi:https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2020-0354
- Pedrosa, N., Montoni, L., Martens, C. D., Silva, L. F., & Cunha, J. C. (2022). Absorptive capacity in information technology projects: a multiple case study in the telecommunication industry. *International Journal of Project Organisation and Management*, 14, 36. doi:https://doi.org/10.1504/IJPOM.2022.121549
- Petermann, M. K., & Zacher, H. (2021). Development of a behavioral taxonomy of agility in the workplace. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14, 1383–1405. doi:https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2021-0051

- Piwowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14, 1270–1289. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0252>
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.
- Pollock, K., & Berge, Z. L. (2018). Methods for conducting systematic reviews in education and the behavioral sciences. *Educational Researcher*, 47(5), 331-340).
- Porte, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), pp. 64-88. Retrieved from Harvard Business Review.
- Recker, J., Holten, R., Hummel, M., & Rosenkranz, C. (2017). How Agile Practices Impact Customer Responsiveness and Development Success: A Field Study. *Project Management Journal*, 48, 99–121. doi:<https://doi.org/10.1177/875697281704800208>
- Sagarna Garcia, J. M., & Pereira Jerez, D. (2020). Agro-food projects: analysis of procedures within digital revolution. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13, 648–664. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2019-0039>
- Sailer, P. (2019). Project management methods as a way to ambidexterity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12, 1061–1078. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2018-0094>
- Sanchez, O. P., Terlizzi, M. A., & De Moraes, H. R. (2017). Cost and time project management success factors for information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35, 1608–1626. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.007>
- Saynisch, M. (2010). Mastering Complexity and Changes in Projects, Economy, and Society via Project Management Second Order (PM-2). *Project Management Journal*, 41, 4–20. doi:<https://doi.org/10.1002/pmj.20167>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33, 1040–1051. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Sewchurran, K. (2008). Toward an approach to create self-organizing and reflexive information systems project practitioners. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1, 316–333. doi:<https://doi.org/10.1108/17538370810883792>

- Sewchurran, K., Smith, D., & Roode, D. (2010). Toward a regional ontology for information systems project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3, 681–692. doi:<https://doi.org/10.1108/17538371011076118>
- Sheffield, J., & Lemétayer, J. (2013). Factors associated with the software development agility of successful projects. *International Journal of Project Management*, 31, 459–472. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.011>
- Sirisomboonsuk, P., Burns, J. R., & Cao, R. Q. (2022). Combining the best concepts of agile methods with concepts from predictive ones: applications of simulations, scenarios, and logic. *International Journal of Project Organisation and Management*, 14, 233. doi:<https://doi.org/10.1504/IJPOM.2022.125877>
- Sithambaram, J., Nasir, M. H., & Ahmad, R. (2021). Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: A grounded theory approach. *International Journal of Project Management*, 39, 474–495. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.002>
- Sońta-Drączkowska, E., & Mrożewski, M. (2020). Exploring the Role of Project Management in Product Development of New Technology-Based Firms. *Project Management Journal*, 51, 294–311. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972819851939>
- Standish Group International. (2020). CHAOS.
- Stettina, C. J., & Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33, 140–152. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.008>
- Sutherland, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. ScrumGuide.
- Svejvig, P., & Grex, S. (2016). The Danish agenda for rethinking project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9, 822–844. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2015-0107>
- Sweetman, R., & Conboy, K. (2018). Portfolios of Agile Projects: A Complex Adaptive Systems' Agent Perspective. *Project Management Journal*, 49, 18–38. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972818802712>
- Tam, C., Moura, E. J., Oliveira, T., & Varajão, J. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, 38, 165–176. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.001>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), pp. 40-49. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Terlizzi, M. A., Albertin, A. L., & De Moraes, H. R. (2017). IT benefits management in financial institutions: Practices and barriers. *International Journal of Project Management*, 35, 763–782. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.006>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Vahanvati, M., & Mulligan, M. (2017). A new model for effective post-disaster housing reconstruction: Lessons from Gujarat and Bihar in India. *International Journal of Project Management*, 35, 802–817. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.002>
- Van Oorschot, K. E., Sengupta, K., & Van Wassenhove, L. N. (2018). Under Pressure: The Effects of Iteration Lengths on Agile Software Development Performance. *Project Management Journal*, 49, 78–102. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972818802714>
- 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).
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.
- Wiesche, M. (2021). Interruptions in Agile Software Development Teams. *Project Management Journal*, 52, 210–222. doi:<https://doi.org/10.1177/8756972821991365>
- Xiong, Q., Pan, Q., Nie, S., Guan, F., Nie, X., & Sun, Z. (2023). How Does Collective Moral Judgment Induce Unethical Pro-Organizational Behaviors in Infrastructure Construction Projects: The Mediating Role of Machiavellianism. *Behavioral Science*, 13(57), doi:<https://doi.org/10.3390/bs13010057>.

5 ESTUDO 3: INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE NA ORIENTAÇÃO A METAS E NA AGILIDADE DA FORÇA DE TRABALHO EM GESTÃO DE PROJETOS

Resumo: Este estudo explora a interação entre a agilidade organizacional, a orientação a metas dos profissionais de projetos, e a agilidade da força de trabalho, identificando como a última medeia a relação entre as duas primeiras. A pesquisa destaca a agilidade organizacional como crucial para a competitividade em um ambiente empresarial em constante mudança, sugerindo que essa capacidade se estende além das práticas ágeis de desenvolvimento de software para influenciar a cultura, a estrutura, os processos e a liderança das organizações. Além disso, aborda a importância da orientação a metas dos profissionais de projetos, enfatizando como diferentes perfis de orientação a metas podem impactar a eficácia organizacional em contextos ágeis. Com uma metodologia qualitativa, o estudo se propõe a contribuir para a compreensão de como a agilidade da força de trabalho pode ser cultivada e utilizada para promover a agilidade organizacional, fornecendo *insights* valiosos para gestores e profissionais sobre o desenvolvimento de equipes capazes de se adaptar e prosperar em ambientes dinâmicos.

Palavras-chave: Agilidade Organizacional, Orientação a Metas, Agilidade da Força de Trabalho

Abstract: *This study investigates the interaction between organizational agility, project professionals' goal orientation, and workforce agility, identifying how the latter mediate the relationship between the first two. The research underscores organizational agility as crucial for competitiveness in an ever-changing business environment, suggesting that this capability extends beyond agile software development practices to influence an organization's culture, structure, processes, and leadership. Furthermore, it addresses the significance of project professionals' goal orientation, emphasizing how different goal orientation profiles can impact organizational effectiveness in agile contexts. Employing a quantitative methodology, the study aims to contribute to understanding how workforce agility can be nurtured and leveraged to enhance organizational agility, offering valuable insights for managers and professionals on developing teams capable of adapting and thriving in dynamic environments. This summary encapsulates the research's purpose and approach, clearly outlining the expected contribution to the field of agile project management and organizational psychology.*

Keywords: *Organizational Agility, Goal Orientation, Workforce Agility*

5.1 INTRODUÇÃO

A literatura em gestão aponta que o ambiente empresarial tem passado por transformações que evidenciam a importância da agilidade organizacional para a competitividade das empresas (Doz & Kosonen, 2008). Este conceito de agilidade, inicialmente desenvolvido no contexto de práticas de desenvolvimento de software, expandiu-se para abranger aspectos mais amplos como cultura organizacional, estruturas, processos e liderança (Denning, 2016). Estudos indicam que a capacidade das organizações de adaptar suas práticas de gestão de projetos e desenvolver uma força de trabalho ágil tem se mostrado relevante para responder às dinâmicas do mercado (Anderson, 2010; Schwaber & Beedle, 2002).

A literatura existente destaca a interdependência entre a agilidade organizacional e a força de trabalho, sugerindo que a capacidade de uma organização para se adaptar e inovar está intrinsecamente ligada às características individuais e coletivas de sua equipe (Schwaber & Beedle, 2002). As metodologias ágeis, como Scrum, Kanban e Lean, que originalmente foram desenvolvidas para a criação de software, agora são aplicadas mais amplamente dentro das organizações, enfatizando a importância da colaboração, auto-organização das equipes, entrega iterativa e feedback contínuo para aumentar a adaptabilidade (Beck et al., 2001). Para sustentar a agilidade, as organizações desenvolvem uma cultura que valoriza a abertura, colaboração e aprendizado contínuo, com líderes que apoiam a experimentação e o aprendizado, permitindo que as equipes atuem de forma autônoma (Denning, 2016).

Contudo, observa-se uma área ainda pouco explorada relacionada ao impacto da orientação a metas dos profissionais de projetos sobre essa dinâmica organizacional. A orientação a metas, definida pela disposição de um indivíduo para buscar aprendizado ou demonstrar competência (Dweck, 2006), pode influenciar como os profissionais abordam desafios e inovações. A transição para uma maior agilidade organizacional enfrenta obstáculos como resistência à mudança, estruturas organizacionais rígidas e uma compreensão limitada das metodologias ágeis, requerendo investigação sobre como diferentes perfis de orientação a metas podem afetar essa transição (Kotter, 2012). A literatura sobre agilidade organizacional frequentemente associa essa capacidade à flexibilidade, adaptabilidade e velocidade (Doz & Kosonen, 2008), mas há uma lacuna no entendimento de como os traços individuais e orientações a metas dos profissionais influenciam esses aspectos.

Os estudos sobre agilidade organizacional têm destacado a importância da capacidade adaptativa das equipes de projeto (Anderson, 2010; Schwaber & Beedle, 2002). Paralelamente, pesquisas sobre orientação a metas evidenciam sua influência no comportamento e desempenho

individual (Dweck, 2006). Rigby, Sutherland, & Takeuchi (2016) apontam que a implementação das metodologias ágeis pode conduzir a melhorias na eficiência operacional e no engajamento dos funcionários. Diante dessas evidências, este estudo busca responder em que medida os traços de personalidade dos profissionais de projetos afetam a agilidade da força de trabalho através da mediação da orientação a metas.

Para examinar estas relações, o estudo utiliza uma abordagem quantitativa com uma amostra de profissionais de gestão de projetos no Brasil. Os dados foram coletados por meio de instrumentos validados para mensurar traços de personalidade baseados no modelo Big Five (McCrae & Costa, 1987; Puryear, 2020; Fu, 2024), orientações a metas (Button, Mathieu & Zajac, 1996) e agilidade da força de trabalho (Sherehiy & Karwowski, 2014). A análise empregou modelagem de equações estruturais para testar as relações diretas e mediadas entre as variáveis do modelo teórico proposto.

Este estudo contribui para a literatura em gestão de projetos ao evidenciar empiricamente as relações entre traços de personalidade, orientações a metas e agilidade da força de trabalho. A investigação amplia o entendimento dos mecanismos pelos quais características individuais afetam a agilidade organizacional em contextos de projeto, fornecendo evidências sobre o papel mediador da orientação a metas nesta relação. Os resultados contribuem para o desenvolvimento da teoria sobre antecedentes da agilidade organizacional e suas implicações para a gestão de projetos.

5.2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

A literatura em gestão de projetos tem investigado como características individuais influenciam resultados organizacionais. Neste contexto, a pesquisa sobre personalidade, particularmente os Big Five (abertura, conscienciosidade, extroversão, agradabilidade e neuroticismo), fornece *insights* sobre como diferentes perfis podem impactar a dinâmica de trabalho em equipe e a agilidade organizacional. Por exemplo, a abertura à experiência está correlacionada com a inovação e a adaptação à mudança, qualidades essenciais em um ambiente ágil (Leutner, Ahmetoglu, Akhtar, & Chamorro-Premuzic, 2014). Da mesma forma, a conscienciosidade pode ser fundamental para manter a disciplina e o foco na entrega de resultados em ciclos de desenvolvimento rápidos e iterativos (necessita referência sobre conscienciosidade em projetos).

A literatura sugere que a combinação de certos traços de personalidade pode potencializar a eficácia das metodologias ágeis (Driskell, Salas, & Hughes, 2010). Características pessoais dos profissionais, como abertura à experiência e conscienciosidade, exercem influência

significativa sobre a dinâmica de equipe e a eficácia organizacional, incentivando uma cultura de inovação e flexibilidade (Leutner et al., 2014).

5.2.1 TRAÇOS DE PERSONALIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

A definição do termo personalidade é um tanto quanto complexa, pois as atribuições existentes ao termo baseiam-se em teorias e conceitos diversos (Costa, McCrae e Löckenhoff, 2019). Apesar de existir um consenso na percepção da personalidade como sendo específica, única e que permite se reconhecer as diferenças entre os indivíduos, não há uma definição absoluta (Boyle et al., 2008). A personalidade de um indivíduo exerce influência na maneira como cada um entende, capta e processa as informações (Rao & Lakkol, 2022) e permite prever como esses indivíduos pensarão e se comportarão no futuro (Tett et al., 2021).

O modelo Big Five é amplamente reconhecido como uma abordagem robusta e empiricamente validada para avaliar a personalidade (Marcos et al., 2023; Mount et al., 1994). Desenvolvido por Costa e McCrae (1986), o modelo encapsula cinco dimensões independentes que proporcionam uma visão abrangente da personalidade: Abertura à Experiência (O), Conscienciosidade (C), Extroversão (E), Amabilidade (A) e Neuroticismo (N).

Vários estudos na área de projetos evidenciaram que os fatores de personalidade dos gerentes de projetos influenciam diretamente o desempenho da equipe (Judge & Bono, 2000; Strang, 2009a), seja na relação com o sucesso (Dvir et al., 2006) ou com o fracasso (Harms & Lebreton, 2014). Por exemplo, Wang et al. (2016) identificaram que indivíduos com maior pontuação em Extroversão tendem a correr mais riscos, enquanto aqueles com alta Amabilidade e Conscienciosidade tendem a evitá-los.

Características como Neuroticismo, Amabilidade e Extroversão podem melhorar a qualidade do desempenho em projetos de desenvolvimento de novos produtos em equipes virtuais, enquanto a Abertura à Experiência, apesar de prejudicar a qualidade, tende a beneficiar o desempenho temporal (Strang, 2011). Por outro lado, o Neuroticismo mostrou ter um impacto negativo no desempenho temporal, mas a Amabilidade e a Extroversão foram associadas a melhorias. A peculiaridade no gerenciamento de equipes virtuais multiculturalmente diversificadas destaca a necessidade de compreender como a personalidade dos líderes de projeto pode influenciar o desempenho do projeto (Henderson, Stackman e Lindekilde, 2018).

5.3 ORIENTAÇÃO A METAS EM GESTÃO DE PROJETOS

A orientação a metas pode impactar os resultados dos projetos através de sua influência em fatores como motivação e alinhamento estratégico (Sposito et al., 2023; Müller & Turner, 2007). A literatura identifica três orientações principais: orientação para aprendizagem, focada no desenvolvimento de habilidades; orientação para performance-prova, enfatizando a demonstração de competência; e orientação para performance-evitação, centrada na prevenção de resultados negativos (Vandewalle et al., 2015; Zhang et al., 2022). Cada uma dessas orientações representa diferentes formas de como os indivíduos interpretam e respondem aos desafios em ambientes de projeto.

Estas orientações se manifestam de maneiras distintas em contextos de projeto. Estudos indicam que a orientação para aprendizagem está relacionada ao desenvolvimento de habilidades e abordagens de resolução de problemas, enquanto a orientação para performance-prova conecta-se à demonstração de realizações e foco em resultados (Seijts, 2004). A orientação para performance-evitação manifesta-se em comportamentos de gestão de riscos e prevenção de erros (Chies & Mazieri, 2023). No ambiente dinâmico de projetos, estas diferentes orientações podem influenciar significativamente como os profissionais abordam desafios, tomam decisões e interagem com suas equipes.

Pesquisas estabelecem conexões entre orientações a metas e práticas específicas de gestão de projetos. A orientação para aprendizagem relaciona-se com a promoção da inovação e resolução de problemas (Van Yperen, 2003), enquanto as orientações para performance conectam-se a diferentes abordagens de gestão das restrições do projeto (Korzaan & Erskine, 2018). As orientações a metas dos gerentes de projeto mostram conexões com seus padrões de tomada de decisão e abordagens de engajamento com stakeholders (Zhang et al., 2022). Em ambientes com processos formais de tomada de decisão (Brodbeck et al., 2007), diferentes orientações a metas podem levar a variadas abordagens no uso da autoridade.

Evidências sugerem variações em como as orientações a metas afetam as práticas de gestão de projetos e seus resultados. Estudos notam relações entre orientações a metas e abordagens de liderança de equipe, métodos de tratamento de riscos e estratégias de resolução de problemas (Chies & Mazieri, 2023). Em projetos do setor público, onde a autonomia gerencial se relaciona tanto com objetivos organizacionais quanto com metas de carreira (Grøn et al., 2022), as orientações a metas podem influenciar como os gerentes de projeto utilizam sua liberdade de decisão.

A interação entre orientações a metas e autonomia em gestão de projetos permanece uma área que demanda mais investigação. Enquanto estudos examinam autonomia (Meredith & Zwikael, 2020) e orientações a metas (Vandewalle et al., 2015) separadamente, pesquisas sobre sua interação em contextos de projeto são limitadas. Ambientes com alta autonomia podem permitir que gerentes com orientação para aprendizagem busquem abordagens inovadoras (Takada, 2016), enquanto aqueles com orientação para performance-prova podem focar na demonstração de competência através da autoridade de decisão (Zhang et al., 2022).

5.4 AGILIDADE DA FORÇA DE TRABALHO EM PROJETOS

A agilidade da força de trabalho emerge como uma resposta adaptativa às necessidades de um ambiente de negócios caracterizado pela volatilidade e pela rápida mudança, onde a capacidade de reagir não se limita às metodologias de desenvolvimento de software, mas se estende à própria essência das equipes de projeto. Schwaber e Beedle (2002) argumentam que as metodologias ágeis, ao enfatizarem a adaptabilidade, a colaboração e o feedback contínuo, fornecem um arcabouço que pode ser aplicado não apenas no desenvolvimento de produtos, mas também na gestão e na dinâmica da força de trabalho.

No contexto das práticas ágeis, Anderson (2010) destaca a importância da capacidade de adaptação rápida das equipes às mudanças, seja na escala de um projeto ou em resposta a transformações no mercado. Isso implica uma ênfase na aprendizagem contínua e na flexibilidade dos processos, permitindo que as equipes iterem e evoluam suas abordagens com base no feedback recebido. A agilidade, portanto, transcende uma característica desejável para tornar-se um requisito essencial para o sucesso e a sustentabilidade dos projetos em ambientes competitivos.

A agilidade da força de trabalho, conforme discutido por Kotter (2012) e Anderson (2010), é influenciada não apenas pelas práticas ágeis adotadas, mas também pela cultura e pelas pessoas dentro da organização. Dweck (2006) introduz a ideia de uma "mentalidade de crescimento", sugerindo que a agilidade da força de trabalho é fortalecida quando os indivíduos veem desafios e falhas como oportunidades para aprender e melhorar. Isso ressalta a importância de desenvolver não apenas habilidades técnicas, mas também a capacidade e a disposição para se adaptar, colaborar e inovar.

No entanto, a transição para uma força de trabalho mais ágil pode apresentar desafios significativos. Kotter (1996) aponta para a resistência à mudança como um dos principais obstáculos enfrentados pelas organizações. Rigby, Sutherland, & Takeuchi (2016) complementam

que a implementação das metodologias ágeis pode conduzir a melhorias significativas na eficiência operacional e no engajamento dos funcionários, mas requer uma transformação cultural profunda.

A literatura sugere que a agilidade da força de trabalho em projetos representa uma faceta crucial da capacidade organizacional de responder às demandas de um ambiente de negócios em rápida mudança. A integração dos princípios das metodologias ágeis na gestão de equipes e projetos, aliada ao desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento entre os colaboradores, pode aumentar a resiliência, adaptabilidade e eficácia organizacional (Anderson, 2010; Dweck, 2006).

5.5 INTEGRAÇÃO DOS CONSTRUCTOS E BASE PARA O MODELO CONCEITUAL

A capacidade de uma organização para navegar eficientemente em um ambiente de negócios em constante mudança está intrinsecamente ligada à sua agilidade organizacional, que é reforçada pela adaptabilidade e resposta rápida de sua força de trabalho a projetos específicos, bem como pelas características pessoais e orientações a metas dos indivíduos envolvidos (Kotter, 2012; Anderson, 2010).

As características pessoais dos profissionais, incluindo traços de personalidade como a abertura à experiência e a conscienciosidade, exercem uma influência significativa sobre a dinâmica de equipe e a eficácia organizacional (Leutner et al., 2014). Wang et al. (2016) demonstram como diferentes traços de personalidade afetam a propensão ao risco e a tomada de decisão em projetos. Paralelamente, a orientação a metas desses profissionais afeta diretamente sua motivação e abordagem para atingir objetivos (Vandewalle et al., 2015). Indivíduos com uma orientação voltada para a aprendizagem são particularmente propensos a se engajar em processos que valorizam a experimentação e o desenvolvimento contínuo, características alinhadas com os princípios das metodologias ágeis (Dweck, 2006; Zhang et al., 2022).

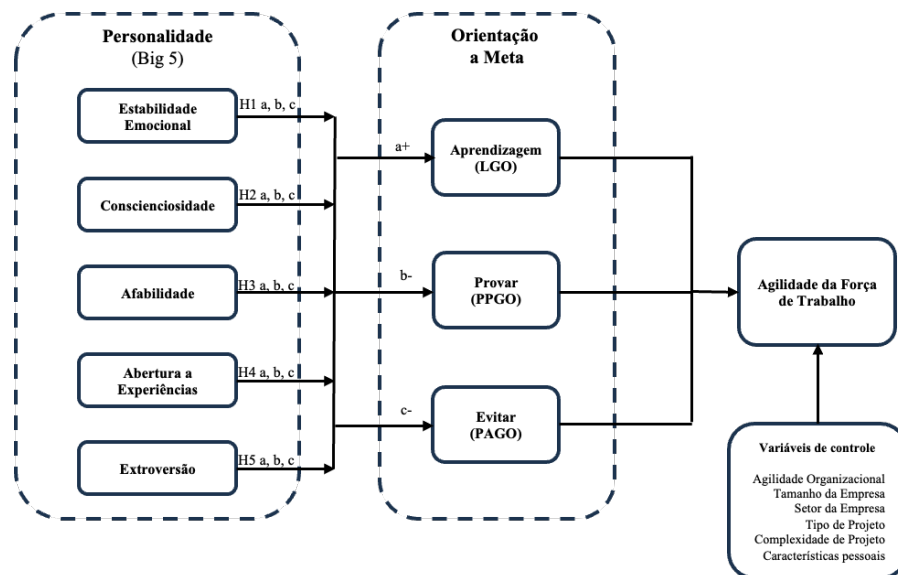
A sinergia entre traços de personalidade, orientação a metas e agilidade da força de trabalho cria um ecossistema que favorece a inovação e a resiliência. Driskell, Salas, & Hughes (2010) sugerem que a combinação de certos traços de personalidade e orientações a metas pode potencializar a eficácia das metodologias ágeis. Esta interação é particularmente relevante em ambientes de projeto onde a adaptabilidade e a resposta rápida são cruciais (Sposito et al., 2023).

Embora não seja o foco direto deste estudo, é importante notar que a agilidade no nível individual pode ser precursora da agilidade organizacional. A literatura sugere que quando os profissionais demonstram capacidade de adaptação e resposta rápida às mudanças (Anderson, 2010), isso pode contribuir para a agilidade organizacional mais ampla (Doz & Kosonen, 2008). Esta relação entre agilidade individual e organizacional sugere um caminho promissor para futuras investigações, especialmente considerando como as características individuais e orientações a metas podem influenciar a agilidade em diferentes níveis organizacionais.

Com base nesta fundamentação teórica, propõe-se um modelo conceitual que examina como os traços de personalidade dos profissionais de projetos influenciam a agilidade da força de trabalho através da mediação das orientações a metas. O modelo considera as três dimensões de orientação a metas - aprendizagem, performance-prova e performance-evitação (Vandewalle et al., 2015) - como mediadoras da relação entre os cinco grandes traços de personalidade e a agilidade da força de trabalho.

5.6 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

Figura 7 Modelo conceitual e hipóteses. Fonte: Autores.



O modelo conceitual proposto neste estudo (Figura 7) estabelece a personalidade dos profissionais de projetos como variável independente. Na literatura psicológica, personalidade é entendida como um conjunto de traços estáveis que influenciam o comportamento de um indivíduo. Os traços de personalidade podem predispor os profissionais de projetos a adotar

certas orientações a metas (Wang & Erdheim, 2007), que funcionam como variáveis mediadoras no modelo.

A orientação a metas refere-se à disposição de um indivíduo para se engajar em uma tarefa, podendo ser classificada em três tipos: orientação para aprendizagem, focada em desenvolver novas habilidades; orientação para performance-prova, voltada a demonstrar competência em relação aos outros; e orientação para performance-evitação, centrada em evitar julgamentos negativos (Lee, Sheldon, & Turban, 2003; Vandewalle et al., 2015).

O papel mediador da orientação a metas indica que a influência da personalidade dos profissionais sobre a agilidade da força de trabalho é parcialmente explicada pelos tipos de orientação a metas que eles adotam. Por exemplo, profissionais com alta abertura à experiência podem desenvolver uma orientação de aprendizagem mais forte, levando-os a buscar constantemente novas habilidades que contribuem para a agilidade de sua equipe (Strang, 2011).

A variável dependente, agilidade da força de trabalho, é conceitualizada como a capacidade da equipe do projeto de ser adaptável, flexível e rápida em responder a mudanças (Breu, Hemingway, Strathern, & Bridger, 2002). Esta agilidade é influenciada tanto diretamente pelos traços de personalidade quanto indiretamente através das orientações a metas dos profissionais.

5.7 ARGUMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

A estabilidade emocional, é caracterizada pela capacidade de um indivíduo de permanecer calmo e resiliente sob pressão, contrasta diretamente com o neuroticismo, que envolve uma tendência a experienciar emoções negativas como ansiedade e insegurança (McCrae & Costa, 1987; Puryear, 2020; Fu, 2024). Esta seção busca explorar como a estabilidade emocional influencia a orientação a metas e a agilidade da força de trabalho, elementos potencializam, o sucesso em ambientes ágeis. A análise de estabilidade emocional investiga fatores que contribuem para a eficácia e adaptabilidade dos profissionais de projetos, garantindo um desempenho consistente em contextos ágeis.

Esta qualidade de estabilidade emocional influencia ambientes de projeto, especialmente no ágil, onde a adaptabilidade e a resiliência são essenciais devido à natureza dos projetos (Abrahamsson et. all, 2002). Em projetos ágeis, a estabilidade emocional contribui para lidar com mudanças rápidas, promover a comunicação efetiva e manter o foco nos objetivos, mesmo diante de incertezas e prazos apertados. A resiliência permite que os profissionais respondam de maneira construtiva a desafios e pressões, sustentando um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo (Bakker & Demerouti, 2017).

A estabilidade emocional pode influenciar positivamente a Orientação a Meta de Aprendizagem (LGO) do profissional de projetos. LGO refere-se à tendência de um indivíduo de se envolver em tarefas de aprendizagem com o objetivo de desenvolver competências, em vez de se focar apenas em demonstrar competência ou evitar o fracasso (Buchanan et al., 2005). No contexto organizacional, a LGO contribui diretamente para a melhoria dos resultados dos projetos, uma vez que promove o desenvolvimento contínuo de habilidades, a adaptação a novas situações e a proatividade na resolução de problemas, fatores essenciais para alcançar objetivos e melhorar o desempenho da equipe. Indivíduos com alta estabilidade emocional são mais propensos a adotar uma LGO positiva, visto que são capazes de lidar com feedbacks, desafios e incertezas de maneira construtiva, sem se deixarem dominar por emoções negativas.

A LGO, por sua vez, pode ser importante para promover a agilidade da força de trabalho. Agilidade da força de trabalho é descrita como a capacidade de responder adequadamente a mudanças e utilizar essas mudanças como oportunidades (Chonko & Jones, 2005; Alavi et al., 2014). Profissionais com uma orientação forte para o aprendizado estariam equipados para adaptar-se a novas situações, aprender rapidamente novas habilidades e aplicar conhecimentos em contextos variados, contribuindo para uma maior proatividade, adaptabilidade e resiliência (Sherehiy & Karwowski, 2014).

Dessa forma, a estabilidade emocional não só afeta diretamente a capacidade do profissional de projetos de manter-se equilibrado e focado em ambientes complexos, mas também influencia a agilidade da força de trabalho através de seu impacto sobre a LGO. A LGO contribui para a agilidade ao incentivar uma mentalidade de crescimento e adaptação constante, permitindo que os profissionais estejam mais preparados para enfrentar mudanças inesperadas, aprender novas habilidades rapidamente e aplicar esse aprendizado em diferentes situações (Dweck, C. S. (2006).

Esses mecanismos propiciam equipes mais proativas, capazes de inovar e responder de forma eficaz às demandas dinâmicas dos projetos. Profissionais emocionalmente estáveis, ao cultivarem uma abordagem de aprendizado ativo e aberto, promovem uma cultura de adaptabilidade e inovação dentro das equipes de projeto. Este encadeamento de efeitos destaca a importância de desenvolver e apoiar a estabilidade emocional entre os profissionais de projetos para melhorar a agilidade da força de trabalho e a capacidade de navegar por desafios complexos e em constante mudança (Strang, 2011; Zweig & Webster, 2004). Para desenvolver essa estabilidade emocional, podem ser implementados treinamentos focados em inteligência emocional,

programas de mindfulness e coaching individualizado, que ajudam os profissionais a lidarem melhor com o estresse e a cultivarem uma maior resiliência em ambientes de alta pressão.

H1a: A orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) medeia a relação entre estabilidade emocional (EE) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que EE tem um efeito indireto positivo em Aoin_M através de LGO_M.

A conscienciosidade, entendida como um traço de personalidade, pode potencialmente desempenhar um papel significativo no sucesso de profissionais de projetos, promovendo uma maior organização, responsabilidade e um compromisso determinado com o alcance de metas e tarefas (McCrae & Costa, 1987; Barrick & Mount, 1991; Puryear, 2020; Fu, 2024). Este traço é particularmente relevante para contextos que demandam persistência, disciplina e uma abordagem metódica para a realização de objetivos, sugerindo que indivíduos conscienciosos podem ser mais propensos a alcançar sucesso nessas áreas (Smallfield & Kluemper, 2022; Oh, Wang, & Mount, 2011).

Especificamente em projetos, e mais ainda naqueles que seguem metodologias ágeis, a conscienciosidade do profissional pode ser especialmente valiosa. A natureza dinâmica e às vezes caótica do desenvolvimento ágil exige uma liderança que possa oferecer uma estrutura clara e uma direção definida. Há uma possibilidade de que a capacidade do profissional de projetos para planejar com antecedência, manter a responsabilidade e persistir na execução dos objetivos do projeto seja crucial para manter a equipe focada e produtiva (Deinert et al., 2015; Liao & Chuang, 2004).

Neste contexto, a Orientação a Meta de Aprendizagem (LGO) poderia atuar como um mediador importante nessa relação. A conscienciosidade pode facilitar o desenvolvimento de uma LGO robusta, incentivando o estabelecimento de metas de aprendizado específicas e desafiadoras. Profissionais de projetos que demonstram altos níveis de conscienciosidade poderiam, portanto, ser mais inclinados a buscar crescimento e desenvolvimento contínuos, não apenas para si mesmos, mas para toda a equipe, sugerindo um padrão de excelência e melhoria contínua (DeShon & Gillespie, 2005; Chan & Tesluk, 2000).

Esta LGO fortalecida, por sua vez, poderia ser um componente chave para promover a agilidade da equipe de projetos. A capacidade da equipe para responder adequadamente a mudanças e aproveitar essas mudanças como oportunidades pode depender significativamente da disposição dos membros da equipe para aprender e se adaptar. Sugerir-se-ia que as práticas e a liderança de um profissional de projetos consciencioso garantam que a equipe permaneça

alinhada com os objetivos do projeto, além de estar equipada e motivada para enfrentar desafios e explorar novas oportunidades de forma eficaz (Chonko & Jones, 2005; Alavi et al., 2014).

Portanto, é possível que a conscienciosidade do profissional de projetos impacte positivamente a equipe de projetos, principalmente através do reforço da LGO da equipe. Esta orientação não apenas poderia motivar a equipe a alcançar altos padrões de desempenho e sucesso, mas também promover uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação, importante para a agilidade da força de trabalho (Muduli & Pandya, 2018; Sherehiy & Karwowski, 2014). A gestão eficaz do backlog de produtos por um profissional de projetos consciencioso, alinhada com as necessidades do cliente e as capacidades da equipe, tem o potencial de maximizar o valor entregue e sustentar a produtividade e a adaptabilidade da equipe ao longo do tempo (Azanha et al., 2017).

H1b: A orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) medeia a relação entre estabilidade emocional (EE) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que EE tem um efeito indireto negativo em AOIN_M através de PPGO_M.

A hipótese sugere que a estabilidade emocional tem uma correlação negativa com a orientação a meta de desempenho-prova (PPGO) em profissionais de projetos, o que, por sua vez, impacta positivamente a agilidade da força de trabalho. Essa relação negativa pode ser atribuída à tendência de indivíduos com alta estabilidade emocional em não buscar aprovação externa ou reconhecimento por suas competências de maneira intensa (Judge et al., 2002).

Como resultado, profissionais com altos níveis de estabilidade emocional tendem a apresentar uma menor orientação para provar suas habilidades e competências, o que é característico de uma baixa PPGO. Essa menor necessidade de validação externa pode facilitar uma colaboração mais efetiva e uma maior disposição para adaptar-se às mudanças, contribuindo assim para a agilidade da força de trabalho.

A agilidade é aprimorada não apenas pela redução de conflitos internos por reconhecimento, mas também pela capacidade desses indivíduos de manterem a calma e a clareza sob pressão, permitindo uma resposta rápida e eficaz às mudanças (Sharifi & Zhang, 1999; Yilmaz et al., 2017). Portanto, a estabilidade emocional influencia indiretamente a agilidade da força de trabalho através de sua relação negativa com a PPGO.

H1c: A orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) medeia a relação entre estabilidade emocional (EE) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que EE tem um efeito indireto negativo em AOIN_M através de PAGO_M.

A estabilidade emocional, ao mitigar a adoção de metas de desempenho-evitação, facilita uma abordagem mais adaptativa e proativa frente às mudanças, essencial para a agilidade da força de trabalho (Judge & Bono, 2001). Isso implica que profissionais emocionalmente estáveis são menos propensos a engajar-se em comportamentos defensivos que poderiam inibir a inovação e a resposta rápida a novos desafios. Em contraste, um foco em evitar falhas pode levar à resistência a mudanças e a uma menor propensão para a inovação, impactando negativamente a agilidade (Heimbeck, Frese, Sonnentag, & Keith, 2003).

Portanto, a interação entre a estabilidade emocional e a orientação a meta de desempenho-evitação destaca a importância dos traços de personalidade e das orientações de meta na facilitação de ambientes de trabalho dinâmicos e adaptativos, onde a agilidade é uma valiosa competência organizacional.

H2a: A orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) media a relação entre conscienciosidade (CC) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que CC tem um efeito indireto positivo em Aoin_M através de LGO_M.

A afabilidade, caracterizada pela tendência de ser cooperativo e compassivo, pode influenciar de maneira significativa a orientação a meta de aprendizagem (LGO) de profissionais de projetos, possivelmente afetando a agilidade da força de trabalho de forma positiva. Essa relação sugere que profissionais com altas pontuações em afabilidade são propensos a se engajar em processos de aprendizado com o intuito de beneficiar outros e contribuir positivamente para o grupo, promovendo um ambiente colaborativo e propício ao desenvolvimento de habilidades e competências (McCrae & Costa, 1987; Strang, 2011).

O contexto de mudanças no ambiente de trabalho e nas práticas de gestão de projetos realça a potencial relevância da afabilidade nesses cenários. A capacidade de um profissional de projetos para aceitar feedbacks de forma construtiva e adaptar-se a interrupções pode melhorar significativamente a produtividade e reduzir o estresse dentro de equipes, especialmente em métodos que valorizam a agilidade e a adaptabilidade (Sithambaram, Nasir, & Ahmad, 2021; Maruping & Matook, 2020).

A afabilidade pode, portanto, ser considerada um traço significativo para a orientação a meta de aprendizagem, não apenas por fomentar uma atmosfera de apoio mútuo entre os membros da equipe, mas também por facilitar a comunicação eficaz e a colaboração. Profissionais amigáveis e cooperativos podem contribuir para a construção de relações positivas dentro da equipe, o que é crucial para a flexibilidade e a compreensão das necessidades variadas do grupo.

Esses aspectos são fundamentais em ambientes que demandam rápida adaptação a mudanças e desafios (Hobbs & Petit, 2017; Stettina & Hörz, 2015).

Além disso, o conceito de agilidade da força de trabalho, compreendido como a capacidade de responder apropriadamente a mudanças e explorar essas como oportunidades, encontra na afabilidade uma possível fonte de enriquecimento. A colaboração efetiva, a aprendizagem contínua e a adaptabilidade profissional—aspectos fomentados por uma alta afabilidade—são componentes vitais dessa agilidade, permitindo que as equipes não apenas enfrentem os desafios de maneira resiliente, mas também tirem proveito dessas situações para o crescimento e inovação (Chonko & Jones, 2005; Alavi et al., 2014).

Em suma, a presença de afabilidade em profissionais de projetos pode ser um facilitador importante para o desenvolvimento de uma orientação a meta de aprendizagem, que, por sua vez, contribui para a agilidade da força de trabalho. Esta cadeia de impactos reforça a ideia de que traços de personalidade, como a afabilidade, não apenas moldam as interações interpessoais, mas também influenciam diretamente a capacidade de uma equipe de navegar e prosperar em ambientes de trabalho dinâmicos e em constante evolução.

H2b: A orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) medeia a relação entre conscienciosidade (CC) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que CC tem um efeito indireto negativo em AOIN_M através de PPGO_M.

A orientação a meta de desempenho-prova (PPGO) de profissionais em projetos é influenciada negativamente pela conscienciosidade, um traço de personalidade que impacta a motivação para aprender e as reações aos níveis de desempenho durante o processo de aprendizagem. Colquitt e Simmering (1998) descobriram que a conscienciosidade e a orientação para aprendizagem estavam positivamente relacionadas à motivação para aprender tanto inicialmente quanto após o feedback de desempenho, enquanto a orientação para desempenho estava negativamente relacionada à motivação para aprender nesses períodos.

Em um contexto em que a agilidade da força de trabalho é essencial, a conscienciosidade pode desempenhar um papel mediador, fortalecendo a relação entre o engajamento no trabalho e avaliações de desempenho, especialmente em tarefas e contextos de aprendizagem ativa, como evidenciado por Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012). Adicionalmente, Barrick, Mount e Strauss (1993) demonstraram que vendedores altamente conscienciosos são mais propensos a estabelecer e se comprometer com metas, o que está associado a um maior volume de vendas e melhores avaliações de desempenho por supervisores. Este achado sugere que a

conscienciosidade pode influenciar positivamente a agilidade da força de trabalho ao promover uma orientação para a definição e consecução de metas claras, contribuindo para o desempenho em ambientes ágeis.

Além disso, a pesquisa de Witt, Burke, Barrick e Mount (2002) indica que a relação entre a conscienciosidade e o desempenho no trabalho pode ser mais forte para indivíduos com alta cordialidade, sugerindo que a interação desses traços pode influenciar a eficácia em trabalhos que exigem interações cooperativas frequentes, uma característica comum em ambientes de trabalho ágeis.

H2c: A orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) medeia a relação entre conscienciosidade (CC) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que CC tem um efeito indireto negativo em Aoin_M através de PAGO_M.

A conscienciosidade, é frequentemente associada a um comprometimento maior com o trabalho e a uma predisposição para estabelecer e alcançar metas elevadas, o que poderia influenciar negativamente a orientação a meta de desempenho-evitação. Em contraste, profissionais com alta conscienciosidade tendem a se engajar mais em atividades de aprendizado e inovação, fatores estes que são cruciais para a agilidade organizacional. As pesquisas sugerem que há uma relação complexa entre conscienciosidade, orientações de meta e desempenho em ambientes ágeis.

Estudos indicam que a conscienciosidade está positivamente relacionada à motivação para aprender e negativamente com a orientação a meta de desempenho, apontando para um impacto indireto na agilidade da força de trabalho através do fomento de uma cultura de aprendizado contínuo e adaptabilidade (Colquitt & Simmering, 1998; Vandewalle, Brown, Cron, & Slocum, 1999). Além disso, a diversidade cultural em equipes demonstrou ter impactos mais positivos no desempenho da equipe quando a orientação a meta de desempenho-evitação é baixa, sugerindo que ambientes menos avessos ao risco favorecem a inovação e a agilidade (Pieterse, Knippenberg, & Dierendonck, 2013).

A orientação a meta influencia significativamente o desempenho da inovação, com orientações de aprendizado atuando como mediadoras positivas, enquanto a orientação a meta de desempenho-evitação pode atuar como uma barreira (Zhou, 2021). Portanto, a conscienciosidade, ao influenciar negativamente a orientação a meta de desempenho-evitação em profissionais de projetos, pode promover uma maior agilidade da força de trabalho ao incentivar uma cultura de aprendizado contínuo e inovação. Isso sugere que as organizações devem cultivar

características de personalidade e orientações de meta que alinhem os esforços individuais e de equipe com a adaptabilidade e inovação, aspectos cruciais para a competitividade e sucesso em ambientes de trabalho dinâmicos.

H3a: A orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) medeia a relação entre afabilidade (AG) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que AG tem um efeito indireto positivo em Aoin_M através de LGO_M.

A abertura à experiência, como um traço de personalidade, pode desempenhar um papel importante na forma como os profissionais de projetos se engajam em seu desenvolvimento profissional e como isso, por sua vez, influencia a agilidade da força de trabalho. Indivíduos com altos níveis de abertura são frequentemente descritos como curiosos, imaginativos, e dispostos a explorar novas ideias, o que naturalmente os predispõe a uma orientação positiva para metas de aprendizado (McCrae & Costa, 1985; Buvik & Tvedt, 2017).

Essa disposição para o aprendizado contínuo e o desenvolvimento intelectual sugere que profissionais abertos à experiência podem estar mais aptos a se adaptar às mudanças e inovações no ambiente de trabalho, um aspecto crítico da agilidade da força de trabalho (Chonko & Jones, 2005; Alavi et al., 2014). Além disso, a abertura à experiência pode facilitar a aceitação e integração de feedback, bem como a disposição para ajustar estratégias de aprendizado em resposta a novas informações, o que é essencial para o crescimento pessoal e profissional em ambientes dinâmicos.

Embora estudos anteriores possam não ter identificado uma influência direta significativa da abertura à experiência no desempenho do trabalho (Hurtz & Donovan, 2000; Barrick & Mount, 1991), a relevância deste traço para contextos de aprendizado e adaptação sugere um papel potencialmente importante em ambientes que exigem agilidade e flexibilidade. A capacidade de tolerar ambiguidades e incertezas, características frequentemente associadas à abertura à experiência (McCrae et al., 1997; Cabrera et al., 2006), pode ser particularmente valiosa em projetos que demandam inovação contínua e adaptação rápida às mudanças.

A influência da abertura à experiência na orientação a meta de aprendizagem oferece uma via pela qual este traço de personalidade pode impactar positivamente a agilidade da equipe. Profissionais que cultivam um forte desejo de aprender e explorar novas ideias estão mais propensos a promover ambientes de trabalho colaborativos e inovadores, onde o conhecimento é compartilhado livremente e as estratégias são adaptadas conforme necessário para atender às demandas do projeto e às oportunidades emergentes.

H3b: A orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) medeia a relação entre afabilidade (AG) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que AG tem um efeito indireto negativo em AOIN_M através de PPGO_M.

A afabilidade, caracterizada por ser cooperativo, simpático e confiável, pode influenciar negativamente a PPGO de um indivíduo, uma vez que este traço enfatiza a harmonia e a aceitação em detrimento da competição e da demonstração de competência individual. Neal et al. (2012) destacaram que a afabilidade tem efeitos opostos na proatividade individual, sendo negativamente relacionada a esta dimensão, o que pode reduzir a tendência de um indivíduo em buscar a prova de seu próprio desempenho para se destacar entre os colegas.

Essa influência da afabilidade na PPGO pode, paradoxalmente, beneficiar a agilidade da força de trabalho em ambientes ágeis, que valorizam a colaboração, adaptabilidade e o compartilhamento de conhecimento sobre a competição individual. McCabe et al. (2013) encontraram uma relação positiva entre a afabilidade e as metas de aproximação de mestria, e uma relação negativa com as metas de aproximação de desempenho, sugerindo que indivíduos afáveis são mais inclinados a colaborar e aprender continuamente, características essenciais para a agilidade organizacional.

Ademais, a pesquisa de Barrick e Mount (1991) reforça a ideia de que a conscientização é consistentemente relacionada com o desempenho em todas as categorias de trabalho, sugerindo que, embora a afabilidade possa diminuir a PPGO, outros traços de personalidade como a conscientização podem compensar em termos de contribuição para o desempenho geral e eficácia do trabalho em equipe em ambientes ágeis.

Portanto, a afabilidade, ao mediar a orientação para a prova de desempenho, pode indiretamente promover um ambiente mais colaborativo e adaptável, essencial para a agilidade da força de trabalho, ao encorajar comportamentos que valorizam o crescimento conjunto e a aprendizagem contínua sobre a competição individual.

H3c: A orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) medeia a relação entre afabilidade (AG) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que AG tem um efeito indireto negativo em AOIN_M através de PAGO_M.

Pesquisas indicam que a afabilidade, está relacionada a metas de aproximação ao conhecimento e negativamente relacionada a metas de aproximação ao desempenho (McCabe, Yperen, Elliot, & Verbraak, 2013). Isso sugere que indivíduos com altos níveis de afabilidade podem priorizar o aprendizado e o desenvolvimento pessoal em detrimento da competição e do

desempenho relativo aos outros. Por outro lado, orientações de meta de evitação de desempenho (PAGO) tendem a estar associadas a um foco em evitar o fracasso e a avaliação negativa, o que pode limitar a disposição para correr riscos e experimentar novas abordagens, aspectos cruciais na agilidade de força de trabalho (Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007).

Além disso, o estudo de Sorić, Penezić, e Burić (2017) revela que orientações de meta medeiam a relação entre traços de personalidade e realizações acadêmicas, o que pode ser extrapolado para contextos organizacionais, indicando que a maneira como as metas individuais são orientadas pode ser um canal através do qual a personalidade afeta o desempenho no trabalho. Especificamente, uma orientação de meta de desempenho-evitação, influenciada negativamente pela afabilidade, pode levar a uma menor propensão a abordar desafios de forma proativa, uma característica essencial para a agilidade.

No contexto de projetos ágeis, onde a adaptabilidade e a resposta rápida às mudanças são valorizadas, a afabilidade pode promover uma cultura de apoio e colaboração. No entanto, se essa característica influenciar fortemente as orientações de meta para evitar desempenho, pode haver um impacto negativo na disposição para aceitar riscos e inovações. Contudo, a predisposição para evitar o fracasso, característica da PAGO, pode ser atenuada em um ambiente que valoriza o aprendizado contínuo e a melhoria, aspectos fundamentais da agilidade organizacional (Neal, Yeo, Koy, & Xiao, 2012).

Desta forma, a relação entre afabilidade e orientação de meta de desempenho-evitação sugere um impacto potencialmente complexo na agilidade da força de trabalho. Enquanto a afabilidade pode promover uma cultura positiva e de apoio, sua influência sobre a orientação de meta de evitação de desempenho pode necessitar de atenção para assegurar que não limite a disposição para inovar e responder de maneira ágil às demandas organizacionais.

H4a: A orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) medeia a relação entre abertura à experiência (AE) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que AE tem um efeito indireto positivo em AOIN_M através de LGO_M.

A extroversão, caracterizada por entusiasmo, assertividade e energia (McCrae & Costa, 1987; Puryear, 2020; Fu, 2024), é particularmente valorizada em contextos que requerem interações frequentes com clientes e stakeholders (Hurtz & Donovan, 2000). Esta disposição para ser sociável, falante e ativo pode facilitar a comunicação e a colaboração dentro da equipe de projetos, essenciais para a agilidade e adaptação às mudanças.

Profissionais extrovertidos tendem a ser mais eficazes em funções de gerenciamento e vendas, onde a capacidade de se conectar com os outros é crucial (Barrick & Mount, 1991). No contexto dos projetos, isso se traduz em uma maior facilidade para motivar a equipe, negociar com clientes e gerenciar conflitos, habilidades essenciais para qualquer líder de projeto, independentemente do método utilizado (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016).

A relação entre a extroversão e a orientação a meta de aprendizagem pode ser entendida através da predisposição de profissionais extrovertidos para buscar ativamente novas informações e oportunidades de desenvolvimento pessoal e coletivo. Essa busca constante por melhorias e inovações é alinhada com a natureza dos projetos ágeis e híbridos, que se beneficiam de uma abordagem adaptativa e proativa (Gemino, Reich, & Serrador, 2021).

Além disso, a extroversão apoia a capacidade de um líder de projeto de influenciar positivamente a equipe, promovendo uma maior integração, satisfação e desempenho entre seus membros (Li, Zhou, Zhao, Zhang, & Zhang, 2015). Isso é especialmente relevante em ambientes que valorizam a agilidade, onde a capacidade de responder a mudanças e aproveitar oportunidades de maneira eficaz é fundamental (Alavi et al., 2014).

H4b: A orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) medeia a relação entre abertura à experiência (AE) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que AE tem um efeito indireto negativo em AOIN_M através de PPGO_M.

A análise da relação entre a orientação para metas de desempenho-prova (PPGO) e a abertura à experiência no contexto de projetos e organizações ágeis revela dinâmicas complexas influenciando a agilidade da força de trabalho. A orientação de desempenho-prova, caracterizada pela motivação em superar os outros e demonstrar competência (Dietz et al., 2015), pode ser influenciada negativamente pela abertura à experiência, que envolve a propensão a buscar novas experiências e ideias criativas (Steinmayr, Bipp, & Spinath, 2011).

Esta interação sugere que profissionais com alta abertura à experiência podem se concentrar menos em provar suas capacidades em comparação aos colegas menos abertos, favorecendo um ambiente mais inovador e adaptável. A abertura à experiência é associada positivamente com a criatividade e a inovação (Simmons & Ren, 2009), elementos centrais na promoção da agilidade organizacional.

Por outro lado, uma forte orientação para metas de desempenho-prova pode limitar a disposição para assumir riscos e explorar novas abordagens, potencialmente prejudicando a agilidade (Alhadid, 2016). A capacidade de adaptação e resposta rápida às mudanças,

características fundamentais da agilidade, pode ser reforçada pela abertura à experiência, que encoraja a experimentação e a aprendizagem contínua (Hermawan & Lantu, 2023).

Dessa forma, a interação entre a abertura à experiência e a PPGO revela um equilíbrio delicado entre a motivação para demonstrar competência e a disposição para explorar novos caminhos. Em contextos ágeis, onde a inovação e a flexibilidade são essenciais, a abertura à experiência pode desempenhar um papel mais significativo no fomento da agilidade da força de trabalho do que a orientação para metas de desempenho-prova. Assim, entender como esses traços de personalidade interagem e influenciam a dinâmica de projetos e organizações ágeis é crucial para otimizar a performance e a satisfação no trabalho.

H4c: A orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) medeia a relação entre abertura à experiência (AE) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que AE tem um efeito indireto negativo em Aoin_M através de PAGO_M.

Estudos sugerem que a abertura à experiência, sendo um dos traços da teoria dos Big Five, está associada a uma predisposição para explorar novas ideias, experiências e mudanças, o que pode impactar as orientações de meta de um indivíduo. Especificamente, a abertura à experiência pode mitigar a tendência de um profissional em adotar uma orientação a meta de desempenho-evitação, uma vez que indivíduos com altos níveis de abertura são mais propensos a encarar desafios e situações novas com uma atitude positiva e menos temerosa de falhar (Steinmayr, Bipp, & Spinath, 2011; Simmons & Ren, 2009).

Além disso, a orientação a meta de desempenho-evitação está ligada a uma menor eficácia no trabalho, dado que foca na evitação de falhas em vez da conquista de objetivos de aprendizado ou desempenho. Isso pode levar a uma menor agilidade e inovação dentro das organizações, já que os esforços são direcionados para evitar erros ao invés de buscar soluções criativas ou melhorias (Porath & Bateman, 2006; Elliot & Harackiewicz, 1996).

Contrariamente, a abertura à experiência promove a adaptabilidade e a exploração de novas abordagens, contribuindo positivamente para a agilidade da força de trabalho ao encorajar uma cultura de aprendizado e inovação (Minbashian, Earl, & Bright, 2013). Portanto, pode-se inferir que um alto nível de abertura à experiência em profissionais de projetos pode de fato diminuir a tendência a adotar uma orientação a meta de desempenho-evitação, favorecendo um ambiente mais propenso ao risco calculado e à inovação. Essa redução na orientação a meta de desempenho-evitação e o aumento na abertura à experiência, consequentemente, impulsionam

a agilidade da força de trabalho, ao promover uma cultura que valoriza o aprendizado contínuo, a adaptação e a inovação.

H5a: A orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) medeia a relação entre extroversão (EV) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que EV tem um efeito indireto positivo em Aoin_M através de LGO_M.

A agilidade da força de trabalho em projetos pode ser um fator crítico para impulsionar a agilidade organizacional. A literatura sugere que profissionais e equipes que exibem adaptabilidade, flexibilidade e um compromisso contínuo com o aprendizado podem potencializar a capacidade de uma organização de se adaptar e prosperar em face das mudanças rápidas e incertezas (Muhammed Ali Kt & Chitra Sivasubramanian, 2021; Sharon S. Deborah & Aggarwal Vaneeta, 2023).

Elementos como a autonomia dos trabalhadores, competências digitais robustas, empowerment psicológico e uma cultura organizacional que promove inovação e colaboração são identificados como importantes para essa dinâmica. Estes aspectos não apenas incentivariam uma força de trabalho resiliente e preparada, mas também elevariam a flexibilidade organizacional, permitindo respostas ágeis e eficazes às demandas do mercado (Ashutosh Muduli & G. Pandya, 2018; Geraldo Tassarini Junior & Patrícia Saltorato, 2021).

A autonomia no trabalho, por exemplo, tem sido enfatizada como um catalisador para a agilidade, permitindo decisões rápidas e informadas, enquanto o empowerment psicológico incentivaria uma postura proativa diante de desafios e mudanças, consolidando uma cultura organizacional adaptável e dinâmica (Ashutosh Muduli & G. Pandya, 2018).

Adicionalmente, a competência digital emerge, onde a tecnologia define a competitividade e o sucesso organizacional. Equipes e profissionais com habilidades digitais sólidas estariam mais aptos a explorar novas ferramentas e tecnologias, acelerando a inovação e melhorando a agilidade organizacional (Sharon S. Deborah & Aggarwal Vaneeta, 2023).

Por fim, uma cultura que valoriza o aprendizado, a inovação e a colaboração criariam as condições ideais para que a agilidade da força de trabalho prospere, influenciando positivamente a agilidade organizacional. Essa interconexão indica a agilidade não apenas como um atributo desejável, mas com influência estratégica para que as organizações não só sobrevivam, mas também prosperem em um novo ambiente de negócios mais volátil e incerto (Muhammed Ali Kt & Chitra Sivasubramanian, 2021; Geraldo Tassarini Junior & Patrícia Saltorato, 2021).

H5b: A orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) medeia a relação entre extroversão (EV) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que EV tem um efeito indireto negativo em AOIN_M através de PPGO_M.

Estudos revelam que as variações dos níveis de extroversão de um indivíduo estão associadas a menores níveis de orientação para o desempenho na abordagem de metas (Pickett, Hofmans, & De Fruyt, 2019). Por outro lado, a extroversão tem sido vinculada a estruturas de equipe eficazes, especialmente em ambientes de desenvolvimento de software ágil, sugerindo que traços de extroversão podem promover um clima propício à agilidade organizacional (Yilmaz, O'Connor, Colomo Palacios, & Clarke, 2017).

Adicionalmente, a orientação para metas tem sido reconhecida como um preditor significativo do desempenho acadêmico, além de inteligência e personalidade, implicando que variações nas orientações para metas influenciam diretamente o desempenho e, potencialmente, a eficácia em contextos ágeis (Steinmayr, Bipp, & Spinath, 2011).

Embora a relação direta entre a extroversão e a PPGO seja complexa, com evidências sugerindo uma associação negativa, a natureza desta influência na agilidade da força de trabalho não é direta. As características associadas à extroversão, como sociabilidade e assertividade, podem facilitar a comunicação e a colaboração dentro de equipes ágeis, contribuindo assim para uma maior adaptabilidade e resposta às mudanças, essenciais para a agilidade organizacional.

Portanto, a interação entre extroversão e PPGO, dentro do contexto de agilidade da força de trabalho, reflete uma dinâmica onde traços de personalidade influenciam as orientações para metas, as quais, por sua vez, afetam a capacidade de uma organização de se adaptar e responder efetivamente às demandas e oportunidades.

H5c: A orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) medeia a relação entre extroversão (EV) e agilidade da força de trabalho (AOIN_M), de modo que EV tem um efeito indireto negativo em AOIN_M através de PAGO_M.

5.8 MÉTODO

5.8.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Em consonância com as diretrizes de Bizarrias et al. (2023), é fundamental que todo estudo científico, independentemente do paradigma do pesquisador, siga procedimentos metodológicos criteriosos, assegurando sua confiabilidade, robustez e reprodutibilidade por outros pesquisadores. Assim, este estudo adotará uma abordagem metodológica quantitativa, ancorando-se na análise de grandezas numéricas e testes estatísticos (Gerhardt & Silveira, 2009).

Para manter o rigor e com o objetivo de obter uma boa qualidade, este estudo adotará os seguintes passos: o planejamento da pesquisa, o pré-teste do instrumento de pesquisa, a coleta de dados, a inspeção prévia dos dados, a inspeção de dados faltantes (sejam primários ou secundários), a avaliação de vieses comuns ao método (common method bias), o tratamento para prevenir vieses, a exploração dos dados e a apresentação de resultados (Bizarrias et al., 2023).

5.8.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados é uma etapa fundamental em todo projeto de pesquisa. Por meio de procedimentos sistemáticos de amostragem e seleção de questionários, é possível obter informações de uma amostra da população que podem ser generalizadas para toda a população (Creswell, 2010).

No entanto, a qualidade dos dados coletados depende de estratégias que garantam uma taxa de respostas válidas e que estabeleçam um elo adequado entre a unidade de análise e os respondentes (Freitas et al., 2000). Nesse contexto, este capítulo apresenta os procedimentos de coleta de dados adotados neste estudo, incluindo a seleção da amostra, a estratégia de coleta de dados e os critérios de validação das respostas obtidas.

5.8.2.1 AMOSTRA E PROCEDIMENTO

De acordo com Creswell (2010), é essencial que a metodologia de pesquisa esteja alinhada com as características da população e do projeto em questão. Neste estudo, a população em questão é composta por profissionais de Gestão de Projetos ou indivíduos envolvidos ativamente no gerenciamento de projetos. O tamanho da amostra, por sua vez, foi estimado com

base na força do efeito sobre a variável dependente. Para tanto, será utilizado a fórmula proposta por Hair et al. (2022), a qual consiste em $(2,486/0,20)$ ao quadrado, para 5% de erro, com um caminho de pelo menos 0,20 de efeito (Hair et al. 2022, p. 26).

O projeto de amostragem será de fase única, onde todos os participantes responderão o questionário durante um único período de coleta de dados. Além disso, foi realizada uma estratificação com base em características como gênero, faixa etária, tempo de experiência em projetos, entre outras, para garantir que a amostra final seja representativa da população em questão.

A coleta de dados para esta pesquisa terá início na sequência da qualificação, por meio de uma survey em forma de questionário via Google Forms. A pesquisa survey é apropriada para este trabalho por ser um instrumento que tem como estratégia a entrevista pessoal, além de que o ambiente prático é relevante para essa pesquisa (Freitas et al., 2000). Além disso, salienta-se que outras estratégias serão utilizadas para controlar as variáveis dependentes e independentes.

Posteriormente, serão removidas as respostas inválidas, que incluem opções marcadas de forma consistente (por exemplo, um respondente marcar "3 - Concordo" em todas as questões) e respostas em que o tempo de experiência em projetos seja igual a zero. A ferramenta escolhida por permitir a exportação dos dados em formatos de planilhas para posterior tratamento será o software IBM SPSS.

Com isso, a amostra final ficará mais segura com apenas respostas válidas. Para alcançar uma ampla participação, o link do questionário será divulgado por e-mail e em diversas mídias sociais, como LinkedIn e WhatsApp, direcionado a profissionais que possuam vínculo com a área de Gestão de Projetos.

5.8.2.2 MEDIDAS

A literatura sobre psicologia organizacional e comportamento no trabalho apresenta várias escalas e instrumentos desenvolvidos para avaliar a personalidade, a orientação a metas e, em menor grau, conceitos relacionados à agilidade da força de trabalho. Embora não foram identificadas, por esta pesquisa, escalas especificamente desenhadas para medir diretamente a interseção entre a personalidade e a orientação a metas dos profissionais de projetos e a agilidade da força de trabalho, alguns instrumentos amplamente utilizados podem fornecer *insights* valiosos sobre essas dimensões.

Sobre as dimensões de personalidade, O modelo dos Big Five é uma ferramenta consolidada na psicologia para descrever e medir a personalidade humana, baseando-se em cinco dimensões principais: Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade e Conscienciosidade (Costa & McCrae, 1992). Este modelo propõe que a personalidade de um indivíduo pode ser compreendida através desses cinco traços principais, que variam em um espectro e fornecem uma visão abrangente das características psicológicas.

A dimensão do Neuroticismo é associada à tendência de um indivíduo de experimentar emoções negativas e estabilidade emocional. Pesquisas indicam que pessoas com altos níveis de neuroticismo podem ser mais vulneráveis a situações de estresse e a experimentar sentimentos como ansiedade e irritabilidade de forma mais intensa.

Em contraste, a Extroversão caracteriza-se pela orientação energética do indivíduo para o mundo externo, incluindo traços como sociabilidade, entusiasmo e assertividade. Estudos sugerem que indivíduos extrovertidos tendem a se engajar mais em atividades sociais e a demonstrar otimismo em suas interações (John, Naumann, & Soto, 2008).

A Abertura à Experiência, por sua vez, reflete a disposição para explorar novidades, abrangendo atributos como criatividade, curiosidade intelectual e apreciação por arte e cultura. Indivíduos com altos escores neste traço são frequentemente descritos como inventivos e abertos a novas ideias.

A dimensão da Amabilidade enfoca a tendência do indivíduo para ser compassivo, cooperativo e amigável nas relações com os outros. Este traço está ligado à capacidade de manter relações sociais harmoniosas e à predisposição para ajudar e confiar nos outros.

Por fim, a Conscienciosidade envolve a organização, a diligência e a confiabilidade do indivíduo, sendo indicativa de uma orientação disciplinada para o alcance de metas. Pesquisadores apontam que pessoas altamente conscienciosas são meticolosas em suas tarefas e tendem a exibir um alto nível de eficiência em suas atividades.

O modelo dos Big Five tem sido amplamente aplicado não apenas na pesquisa acadêmica, mas também na avaliação de personalidade em contextos organizacionais e clínicos, oferecendo *insights* valiosos sobre o comportamento humano e suas implicações em diversos âmbitos da vida (Goldberg, 1993).

Alguns autores propuseram escalas para mensurar a orientação a meta no indivíduo, como Button, Mathieu e Zajac (1996), Elliot e Church (1997), Dweck (1986), Vanderwalle (1997) e Midgley et al. (1998).

Button, Mathieu e Zajac (1996) descrevem a LGO como o impulso para desenvolver competência por meio da aquisição de novas habilidades e domínio de novas situações, delineando uma série de estudos voltados para validar a LGO e examinar sua dimensionalidade, aspectos situacionais e sua relação com outras variáveis como idade, gênero e média de notas na faculdade. A escala de Button, Mathieu e Zajac (1996) suporta a conceitualização da orientação de metas como um construto bidimensional, compreendendo orientações distintas de aprendizado e desempenho, enfocando a tendência dos indivíduos de verem os esforços como caminhos para desenvolver suas habilidades.

Elliot e Church (1997), propuseram um modelo hierárquico de motivação de realização de abordagem e evitação e testa este modelo em um ambiente de sala de aula universitária. Os autores avaliam especificamente orientação a metas, PPGO e PAGO, juntamente com seus antecedentes (motivação para a realização, medo do fracasso e expectativas de competência) e consequências (motivação intrínseca e desempenho avaliado).

Sobre a orientação a metas, os autores argumentam que estão ligados à motivação para a realização e altas expectativas de competência. A adoção de metas foi encontrada para facilitar a motivação intrínseca, mas não teve um efeito confiável no desempenho avaliado. As PAGO, foram associadas ao medo do fracasso e baixas expectativas de competência. Os autores argumentam que as metas de evitação de desempenho prejudicam tanto a motivação intrínseca quanto o desempenho avaliado, enquanto as PPGO foram ligadas, tanto à motivação para a realização quanto ao medo do fracasso, bem como altas expectativas de competência mostraram-se capazes de melhorar o desempenho avaliado sem afetar significativamente a motivação intrínseca.

Dweck (1986), oferece uma visão abrangente dos processos motivacionais que influenciam a aquisição, transferência e uso do conhecimento e habilidades em crianças. Dweck argumenta que, embora a habilidade intelectual seja um fator crucial para o sucesso em tarefas cognitivas, os fatores motivacionais desempenham um papel igualmente importante na determinação de quão eficazmente um indivíduo adquire e utiliza suas habilidades. A autora destaca a importância das concepções motivacionais educacionalmente relevantes, que foram elusivas por muito tempo, e como a recente pesquisa no quadro sociocognitivo ajudou a descrever padrões motivacionais adaptativos e mal adaptativos.

A pesquisa de Dweck apresenta um modelo baseado em evidências de processos motivacionais, mostrando como os objetivos específicos perseguidos pelas crianças em tarefas cognitivas moldam suas reações ao sucesso e ao fracasso, além de influenciar a qualidade de seu

desempenho cognitivo. O modelo distingue entre metas de aprendizagem, nas quais os indivíduos buscam aumentar sua competência e entender ou dominar algo novo, e metas de desempenho, nas quais os indivíduos buscam julgamentos favoráveis de sua competência ou evitam julgamentos negativos. Embora originalmente não seja uma escala de orientação de meta de aprendizagem Dweck (1986) oferece uma perspectiva valiosa sobre como os indivíduos encaram o aprendizado e o desenvolvimento pessoal.

Por fim, Vanderwalle (1997) se concentra no desenvolvimento e validação de um instrumento para medir a orientação a metas no ambiente do trabalho. McKinney (2003) e Hafsteinsson (2007) contestam a validade e confiabilidade da escala de orientação para metas de VandeWalle (1997), com McKinney observando fraquezas psicométricas e Hafsteinsson identificando baixa precisão de medição. Tan (2005) também destaca a influência do preconceito de desejabilidade social na escala, particularmente em relação às LGO e PAGO. Em contraste, Midgley et al. (1998) desenvolveu e validou escalas para orientações de metas de realização, fornecendo uma alternativa potencial à escala de VandeWalle.

Midgley et al. (1998), passaram suas escalas por um processo de validação rigoroso em diferentes amostras de alunos do ensino fundamental e médio. Essas escalas foram refinadas ao longo de oito anos e mostraram possuir consistência interna, estabilidade e validade tanto construtiva quanto discriminante. A pesquisa utilizou análises fatoriais exploratórias e confirmatórias para apoiar a validade dessas escalas.

A orientação a meta sugere relacionamento do comportamento do indivíduo com o sucesso de suas atividades, como por exemplo, na definição clara de objetivos, no alinhamento estratégico, na valorização do sucesso a longo prazo e na motivação dos times de trabalho.

As escalas relacionadas à agilidade da força de trabalho não se encontram formalmente definidas sob um único instrumento de medição na literatura, devido à complexidade e multidimensionalidade do conceito. No entanto, diversos estudos e abordagens oferecem instrumentos que podem ser indiretamente relacionados à medição de aspectos da agilidade da força de trabalho, destacando-se a capacidade de adaptação, inovação e resposta rápida a mudanças no ambiente de trabalho.

Um exemplo pertinente é a escala de Orientação Coletiva, que Driskell, Salas e Hughes (2010) desenvolveram para avaliar como equipes se adaptam e respondem coletivamente a situações desafiadoras. Esta escala pode ser considerada um proxy para a agilidade de equipe, pois equipes com alta orientação coletiva tendem a mostrar maior flexibilidade, colaboração e

eficiência na solução de problemas, características essenciais para a agilidade da força de trabalho.

Da mesma forma, a Escala de Mindset de Crescimento, baseada na pesquisa de Dweck (2006), avalia a crença dos indivíduos na capacidade de desenvolver suas habilidades através do esforço e da aprendizagem. Indivíduos e equipes que exibem um forte mindset de crescimento são mais propensos a abraçar desafios, persistir frente a obstáculos e ver o fracasso como uma oportunidade de aprendizado, qualidades que são fundamentais para a agilidade no ambiente de trabalho.

Outro instrumento relevante é o Inventário de Capacidades de Adaptação, que mede a capacidade de um indivíduo de se adaptar a mudanças e ambientes incertos. Embora não especificamente focado na agilidade da força de trabalho, esse inventário fornece *insights* sobre a disposição e capacidade dos indivíduos para ajustar seus comportamentos e estratégias em resposta a novas demandas, um componente vital da agilidade.

Essas escalas e medidas, embora não exclusivamente projetadas para avaliar a agilidade da força de trabalho, oferecem uma base valiosa para entender como as características individuais e de equipe contribuem para a capacidade de uma organização de se adaptar rapidamente e de maneira eficaz às mudanças. Através da aplicação e análise dessas ferramentas, organizações podem identificar áreas de fortalecimento para desenvolver uma força de trabalho verdadeiramente ágil, capaz de enfrentar os desafios de um ambiente de negócios em constante evolução.

Para avaliar e medir a agilidade do ambiente organizacional alguns autores propõem modelos e frameworks específicos, como Overby, Bharadwaj e Sambamurthy (2006), Schwaber e Sutherland (2013) e Dove (2001). O Modelo de Agilidade Organizacional de Overby, Bharadwaj e Sambamurthy (2006) destaca quatro dimensões da agilidade organizacional: sensibilidade ao mercado, competência digital, capacidade de inovação e integração entre parceiros de negócios. Essas dimensões ajudam a compreender como as organizações podem responder rapidamente a mudanças no ambiente de negócios.

Schwaber e Sutherland (2013), em seu framework scrum, utiliza várias métricas para medir a produtividade e eficiência das equipes, incluindo a velocidade da equipe e os burndown charts. Estas métricas são amplamente reconhecidas e utilizadas para avaliar o desempenho de equipes ágeis. Por fim, o Índice de Agilidade de Negócios (Business Agility Index), proposto por Dove (2001) busca quantificar a agilidade de uma organização através de várias dimensões, incluindo a capacidade de resposta ao cliente, eficiência operacional e adaptabilidade

organizacional. Embora não seja uma escala, fornece uma abordagem abrangente para avaliar a agilidade.

5.8.2.3 TRATAMENTO DE VIESES

De acordo com Bizarrias et al. (2023) é recomendado que os estudos que são baseados em surveys de intenção comportamental devam possuir ao menos uma técnica de controle estatístico do viés comum ao método reportado. Para esta pesquisa foi adotado o fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003).

Para minimizar vieses de respostas nesta pesquisa, serão adotadas as seguintes medidas: (1) a anonimidade dos participantes será garantida; (2) serão evitadas perguntas sugestivas; (3) as ordens das perguntas e das escalas serão variadas entre os participantes; (4) perguntas de controle serão incluídas para avaliar a consistência das respostas e a qualidade dos dados coletados; e (5) serão utilizadas escalas de medida validadas e confiáveis (Podsakoff et al., 2003).

5.8.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados, utilizei técnicas multivariadas, seguindo as recomendações de Bizarrias et al. (2023). Adaptei a implementação dessas técnicas ao software que empreguei, observando a parametrização necessária para os pacotes estatísticos disponíveis.

Iniciei o processo de análise importando os dados de um arquivo Excel intitulado "Base_VlamirLimpa.xlsx". Após a importação, realizei uma verificação minuciosa dos dados, identificando e corrigindo colunas que apresentavam nomes duplicados. Esta etapa foi crucial para assegurar a integridade e confiabilidade dos dados, evitando possíveis confusões ou erros nas análises subsequentes.

Em seguida, passei à fase de modelagem, onde defini dois componentes essenciais: o modelo interno (inner model) e o modelo externo (outer model). Para o modelo interno, estabeleci as relações hipotéticas entre as variáveis latentes do estudo. Essas variáveis latentes representam construtos teóricos que não podem ser medidos diretamente, como "Frequentemente eu me preocupo com ninharias" ou "Eu frequentemente leio materiais relacionados ao meu trabalho para aprimorar minhas habilidades". Delineei como essas variáveis latentes se influenciam mutuamente, baseando-me na literatura e nas hipóteses da minha pesquisa.

Quanto ao modelo externo, especifiquei como cada variável latente se relaciona com seus respectivos indicadores observáveis. Por exemplo, para uma variável latente como "Frequentemente eu me preocupo com ninharias", defini indicadores mensuráveis, tais como respostas a perguntas específicas do questionário sobre estabilidade emocional e orientação a meta. Este passo foi fundamental para estabelecer como os construtos teóricos seriam operacionalizados e medidos na prática.

A definição desses dois modelos forneceu a estrutura necessária para a aplicação subsequente das técnicas de modelagem de equações estruturais, especificamente o método PLS-SEM que utilizei para analisar as relações complexas entre as variáveis do estudo.

Após definir os modelos interno e externo, procedi à estimação do modelo PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). Utilizei um software estatístico especializado para implementar o algoritmo PLS-SEM, permitindo a análise de relações complexas entre variáveis latentes.

Para avaliar a robustez e a significância estatística dos resultados obtidos, apliquei a técnica de bootstrapping. Neste processo, gerei 1000 subamostras aleatórias a partir do meu conjunto de dados original. Cada subamostra foi utilizada para reestimar o modelo, produzindo assim uma distribuição empírica para cada parâmetro. Esta abordagem é particularmente útil quando não se pode assumir uma distribuição normal dos dados e fornece estimativas mais confiáveis dos erros padrão e intervalos de confiança.

Em seguida, concentrei-me na análise dos coeficientes de caminho (path coefficients). Estes coeficientes representam a força e a direção das relações entre as variáveis latentes no modelo. Examinei cada coeficiente, considerando sua magnitude (que indica a força da relação) e seu sinal (que indica se a relação é positiva ou negativa). Esta análise foi fundamental para compreender como os diferentes construtos se influenciam mutuamente no contexto do estudo.

Para avaliar o poder explicativo do modelo, examinei os valores de R^2 das variáveis endógenas (variáveis dependentes no modelo). O R^2 indica a proporção da variância em uma variável endógena que é explicada pelas variáveis exógenas (independentes) que a predizem. Valores mais altos de R^2 sugerem um maior poder explicativo do modelo para aquela variável específica.

Por fim, para obter uma medida global da qualidade do modelo, calculei o índice *Goodness of Fit* (GoF). Este índice fornece uma avaliação geral do desempenho do modelo, considerando tanto o modelo de medição quanto o modelo estrutural. O GoF é particularmente útil

para comparar diferentes modelos ou versões do mesmo modelo, ajudando a identificar o modelo com melhor ajuste aos dados.

Através dessa análise, pude não apenas estimar as relações entre as variáveis do meu estudo, mas também avaliar a confiabilidade e a validade dessas estimativas, bem como a qualidade geral do modelo proposto.

Na fase de interpretação dos resultados, adotei uma abordagem sistemática para extrair *insights* dos dados analisados. Iniciei focalizando os coeficientes de caminho, que são elementos fundamentais na compreensão das relações entre as variáveis latentes do modelo. Primeiramente, examinei a magnitude de cada coeficiente de caminho. Valores maiores indicam relações mais fortes entre as variáveis, enquanto valores menores sugerem relações mais fracas. Por exemplo, um coeficiente de 0.7 entre duas variáveis latentes sugeriria uma relação consideravelmente forte, enquanto um coeficiente de 0.2 indicaria uma relação mais fraca.

Em seguida, analisei a direção desses coeficientes. Coeficientes positivos indicam que um aumento na variável independente está associado a um aumento na variável dependente, enquanto coeficientes negativos sugerem uma relação inversa. Por exemplo, um coeficiente de 0.5 entre "conscienciosidade" e "aprendizagem" indicaria que à medida que a conscienciosidade aumenta, a orientação a aprendizagem tende a aumentar.

Para avaliar a significância estatística desses coeficientes, baseei-me nos resultados do bootstrapping realizado anteriormente. Examinei os intervalos de confiança gerados para cada coeficiente. Se o intervalo de confiança de um coeficiente não incluísse zero, considerei esse coeficiente estatisticamente significativo. Isso me permitiu distinguir entre relações que provavelmente existem na população e aquelas que podem ser resultado de variações aleatórias na amostra.

Após analisar os coeficientes de caminho, voltei minha atenção para os valores de R^2 das variáveis endógenas. O R^2 representa a proporção da variância em uma variável dependente que é explicada pelo modelo. Interpretei esses valores considerando as diretrizes comumente aceitas na literatura: valores em torno de 0.75 são considerados substanciais, 0.50 moderados e 0.25 fracos. Por exemplo, se uma variável endógena apresentasse um R^2 de 0.60, eu interpretaria isso como indicativo de que o modelo explica 60% da variância nessa variável, o que seria considerado um poder explicativo moderado a substancial. Além disso, comparei os valores de R^2 entre diferentes variáveis endógenas para identificar quais aspectos do modelo tinham maior poder explicativo. Isso me ajudou a entender quais partes do modelo teórico eram mais robustas e quais poderiam necessitar de maior desenvolvimento ou investigação adicional.

Esta interpretação detalhada dos coeficientes de caminho e valores de R^2 me permitiu não apenas validar ou refutar as hipóteses do estudo, mas também obter uma compreensão mais profunda das complexas relações entre as variáveis investigadas, fornecendo *insights* para a teoria e prática na área de estudo.

5.9 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar os resultados do PLS, observa-se que o modelo exhibe propriedades psicométricas adequadas em termos de validade convergente e confiabilidade. A Variância Média Extraída (AVE) de todos os construtos supera o limiar de 0,5, indicando que mais da metade da variância dos itens é explicada pelos respectivos construtos latentes. Esse resultado sugere uma adequada validade convergente do modelo.

A confiabilidade dos construtos é evidenciada pelos altos valores de Confiabilidade Composta (CR) e Alfa de Cronbach, como mostrado na Tabela 5. As duas medidas de CR (pa e pc) apresentam valores consistentemente acima de 0,7 para todos os construtos, com alguns chegando a ultrapassar 0,9, o que denota excelente confiabilidade. Os valores do Alfa de Cronbach reforçam essa conclusão, com a maioria dos construtos exibindo valores superiores a 0,7, embora o construto EE_M apresente um valor ligeiramente inferior, mas ainda aceitável em determinados contextos de pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 5, em conjunto, sugerem que o modelo possui uma estrutura interna sólida, com construtos bem definidos e mensurados de forma confiável. No contexto das ciências sociais aplicadas, a interpretação dos valores de R^2 requer uma abordagem mais nuançada. O R^2 de 0,584 para OA_M é particularmente notável, indicando uma capacidade explicativa robusta para este construto. Os valores de R^2 para LGO_M (0,357), PPGO_M (0,209) e PAGO_M (0,192), embora possam parecer modestos em termos absolutos, são considerados relevantes e informativos neste campo de estudo. Em pesquisas que envolvem comportamentos e atitudes humanas, explicar mesmo uma fração da variância pode fornecer compreensões valiosas sobre os fenômenos estudados. Estes resultados demonstram que o modelo captura relações significativas entre as variáveis, mesmo diante da complexidade inerente aos fenômenos sociais e organizacionais. A variabilidade na capacidade explicativa não diminui a importância teórica ou prática dos relacionamentos encontrados; pelo contrário, reflete a natureza multifacetada dos construtos estudados e sugere oportunidades para futuras investigações que possam expandir o entendimento desses fenômenos complexos no âmbito das ciências sociais aplicadas.

*Tabela 5. Validade convergente e confiabilidade
(Resultados do modelo de mensuração)*

Variável	AVE	CR (pa)	CR (pc)	Alfa de Cronbach	R ²	R ² Ajust.
EE_M	0.706	0.853	0.878	0.531	-	-
CC_M	0.778	0.908	0.913	0.649	-	-
AG_M	0.747	0.879	0.898	0.599	-	-
AE_M	0.718	0.871	0.884	0.710	-	-
EV_M	0.738	0.887	0.894	0.678	-	-
LGO_M	0.750	0.899	0.923	0.713	0.357	0.352
PPGO_M	0.784	0.913	0.935	0.878*	0.209	0.203
PAGO_M	0.797	0.922	0.940	0.909*	0.192	0.185
OA_M	0.592	0.964	0.966	0.963*	0.584	0.582

Ao analisar a Tabela 6, que apresenta os valores de f^2 para o modelo em questão, observo informações relevantes sobre o efeito de cada variável independente nos construtos dependentes. O f^2 de Cohen avalia o tamanho do efeito de uma variável preditora em um construto endógeno, indicando a relevância prática de cada relação no modelo.

Os resultados revelam padrões nas relações entre os traços de personalidade, as orientações para metas e a agilidade organizacional. Para a Orientação para Meta de Aprendizagem (LGO_M), a Conscienciosidade (CC_M) apresenta o efeito mais pronunciado, seguida pela Abertura à Experiência (AE_M) e Afabilidade (AG_M), todos indicando efeitos de médios a grandes. Na Orientação para Meta de Desempenho-Prova (PPGO_M), a Estabilidade Emocional (EE_M) se destaca com o maior efeito, acompanhada pela Abertura à Experiência (AE_M) e Afabilidade (AG_M), apresentando efeitos médios.

Quanto à Orientação para Meta de Desempenho-Evituação (PAGO_M), a Afabilidade (AG_M) como o fator mais influente, aproximando-se de um efeito grande, enquanto a Conscienciosidade (CC_M) e a Estabilidade Emocional (EE_M) mostram efeitos médios. A Agilidade Organizacional (OA_M), tem todos os preditores exibindo efeitos de médios a grandes, com destaque para a Extroversão (EV_M), Abertura à Experiência (AE_M), Conscienciosidade (CC_M), Estabilidade Emocional (EE_M) e Orientação para Meta de Aprendizagem (LGO_M), que apresentam os efeitos mais substanciais.

No contexto das ciências sociais aplicadas, esses valores de f^2 são interpretados como significativos. Eles indicam que as variáveis selecionadas no modelo têm efeitos práticos relevantes sobre os construtos dependentes. A presença de múltiplos efeitos médios e grandes sugere que o modelo captura relações importantes entre os construtos, fornecendo uma base sólida para compreender as interações entre traços de personalidade, orientações para metas e agilidade organizacional.

Tabela 6. Valores de f^2 - Efeito da variável do modelo

Variable	LGO_M	PPGO_M	PAGO_M	OA_M
EE_M	0.101	0.276	0.143	0.309
CC_M	0.329	0.016	0.185	0.312
AG_M	0.193	0.160	0.335	0.159
AE_M	0.237	0.200	0.036	0.315
EV_M	0.086	0.015	0.115	0.334
LGO_M	-	-	-	0.311
PPGO_M	-	-	-	0.242
PAGO_M	-	-	-	0.224

Ao examinar os valores do Fator de Inflação da Variância (VIF) em nosso modelo, noto que todos estão abaixo de 2. Isso indica baixa multicolinearidade entre as variáveis preditoras.

O valor mais alto de VIF é 1,671 para BF11, um dos traços do modelo Big Five. Embora seja o mais elevado, ainda está bem abaixo do limiar de preocupação de 5 estabelecido por Hair et al. Para as orientações a metas que predizem a Agilidade Organizacional, os valores de VIF são ainda mais baixos, em torno de 1,2.

Com base nesses resultados, concluo que não há problemas significativos de multicolinearidade em nosso modelo. Os traços de personalidade do Big Five e as três orientações a metas podem ser usados como preditores independentes sem preocupações sobre redundância excessiva.

Esses resultados sugerem que nosso modelo é estatisticamente adequado em termos da independência das variáveis preditoras. Isso reforça a confiabilidade de nossas descobertas sobre as relações entre traços de personalidade, orientações a metas e agilidade organizacional. A ausência de multicolinearidade significativa nos permite interpretar os coeficientes de regressão com mais segurança, entendendo que cada variável preditora contribui de forma distinta para a explicação das variáveis dependentes em nosso modelo.

Ao analisar a Tabela 7, que apresenta os valores de HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), observo um critério importante para avaliar a validade discriminante no modelo de equações estruturais. Os valores de HTMT variam de 0 a 1, sendo que valores mais próximos de 0 indicam maior validade discriminante entre os construtos. Na literatura, geralmente se considera que valores abaixo de 0,85 ou 0,90 indicam boa validade discriminante.

Examinando os resultados, noto que todos os valores de HTMT na tabela são consideravelmente baixos, com o valor mais alto sendo 0,145 entre AG_M e AE_M. Isso sugere uma

excelente validade discriminante entre todos os construtos do modelo. A maioria dos valores está abaixo de 0,1, indicando uma distinção muito clara entre os construtos.

As relações entre os traços de personalidade (EE_M, CC_M, AG_M, AE_M, EV_M) indicam valores HTMT muito baixos, sugerindo que cada traço é claramente distinto dos outros. De maneira similar, as orientações a metas (LGO_M, PPGO_M, PAGO_M) também apresentam baixa correlação entre si, com valores HTMT abaixo de 0,04. A Agilidade Organizacional (OA_M) mostra baixa correlação com todos os outros construtos, com o valor mais alto sendo 0,130 com LGO_M.

Esses resultados indicam que cada construto no modelo está medindo um conceito único e distinto. Isso fortalece a confiabilidade do modelo, pois sugere que não há sobreposição significativa entre os construtos. A forte validade discriminante observada aqui apoia a estrutura teórica do modelo, mostrando que os traços de personalidade, as orientações a metas e a agilidade organizacional são, de fato, construtos separados e distintos.

Esta análise HTMT, portanto, fornece evidências adicionais da robustez do modelo de medição, complementando outras análises como a de confiabilidade e validade convergente. A clara distinção entre os construtos aumenta a confiança na interpretação dos resultados do modelo, permitindo uma compreensão mais precisa das relações entre as variáveis estudadas.

Tabela 7. Validade discriminante - Heterotrait-monotrait (HTMT)

	EE_M	CC_M	AG_M	AE_M	EV_M	LGO_M	PPGO_M	PAGO_M	OA_M
EE_M									
CC_M	0.054								
AG_M	0.023	0.062							
AE_M	0.03	0.011	0.145						
EV_M	0.081	0.060	0.030	0.008					
LGO_M	0.078	0.058	0.017	0.003	0.109				
PPGO_M	0.029	0.037	0.041	0.008	0.036	0.036			
PAGO_M	0.050	0.012	0.005	0.014	0.048	0.032	0.029		

OA_M	0.073	0.055	0.014	0.007	0.104	0.130	0.031	0.022	
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

Ao analisar a Tabela 8 de cargas cruzadas, observo um aspecto importante da validade discriminante e da estrutura fatorial do nosso modelo. Esta tabela apresenta as correlações entre os itens individuais e todos os construtos do modelo, permitindo avaliar se cada item se relaciona mais fortemente com seu construto designado do que com os outros.

Examinando os resultados, noto que os itens geralmente apresentam cargas mais altas em seus respectivos construtos do que nos outros. Por exemplo, os itens BF10, BF11 e BF12 têm cargas mais elevadas no construto AE_M (Abertura à Experiência), variando de 0,779 a 0,808, enquanto suas cargas em outros construtos são menores.

Este padrão se repete para os outros traços de personalidade (AG_M, CC_M, EE_M, EV_M), bem como para as orientações a metas (LGO_M, PPGO_M, PAGO_M) e os diferentes aspectos da agilidade organizacional (OAAC_M, OACC_M, OAFC_M, OAIN_M, OARM_M).

Os itens relacionados à agilidade organizacional (OA01 a OA18) indicam um padrão de cargas mais complexo. Enquanto eles geralmente carregam mais fortemente em seus construtos designados, há também cargas moderadas em outros aspectos da agilidade organizacional. Isso sugere que, embora distintos, esses aspectos da agilidade organizacional estão inter-relacionados, o que é teoricamente coerente.

As orientações a metas (GO01 a GO13) indicam uma clara distinção entre si, com cargas altas em seus respectivos construtos e baixas nos outros, indicando uma boa validade discriminante entre esses construtos.

Em geral, essa análise de cargas cruzadas corrobora a validade discriminante do nosso modelo, mostrando que os itens se relacionam mais fortemente com seus construtos designados. No entanto, também revela algumas nuances interessantes, especialmente na estrutura da agilidade organizacional, que parecem refletir a complexidade teórica desse conceito.

Tabela 8. Cargas cruzadas

Item	AE M	AG M	CC M	EE M	EV M	LGO M	OAAC M	OACC M	OAFC M	OAIN M	OARM M	PAGO M	PPGO M
BF10	0.787	0.325	0.260	0.157	0.320	0.358	0.201	0.214	0.179	0.197	0.188	0.154	0.327
BF11	0.808	0.354	0.284	0.159	0.359	0.424	0.252	0.256	0.209	0.241	0.236	0.152	0.345
BF12	0.779	0.316	0.252	0.145	0.313	0.388	0.222	0.226	0.183	0.214	0.206	0.143	0.327
BF13	0.325	0.258	0.221	0.115	0.788	0.220	0.168	0.186	0.138	0.152	0.163	0.116	0.255
BF14	0.331	0.278	0.222	0.126	0.815	0.230	0.179	0.200	0.151	0.166	0.175	0.121	0.267
BF15	0.334	0.283	0.228	0.131	0.804	0.235	0.183	0.204	0.154	0.169	0.179	0.122	0.269
BF01	0.149	0.345	0.331	0.789	0.120	0.181	0.204	0.192	0.172	0.160	0.208	0.294	0.097
BF02	0.156	0.361	0.347	0.789	0.126	0.190	0.213	0.201	0.180	0.168	0.218	0.308	0.102
BF03	0.153	0.362	0.348	0.787	0.124	0.187	0.210	0.198	0.178	0.166	0.215	0.304	0.101
BF04	0.259	0.503	0.793	0.343	0.219	0.408	0.302	0.289	0.273	0.258	0.292	0.132	0.283
BF05	0.266	0.516	0.789	0.352	0.224	0.418	0.309	0.296	0.280	0.264	0.300	0.135	0.290
BF06	0.267	0.518	0.792	0.353	0.225	0.420	0.311	0.298	0.281	0.265	0.301	0.136	0.291
BF07	0.328	0.788	0.506	0.353	0.268	0.325	0.191	0.215	0.161	0.175	0.179	0.103	0.191
BF08	0.334	0.806	0.517	0.361	0.274	0.333	0.195	0.220	0.165	0.179	0.183	0.105	0.195
BF09	0.337	0.810	0.521	0.363	0.276	0.335	0.197	0.221	0.166	0.180	0.184	0.106	0.197
GO01	0.403	0.327	0.410	0.184	0.227	0.794	0.441	0.382	0.373	0.459	0.399	0.056	0.320
GO02	0.406	0.330	0.413	0.185	0.228	0.799	0.444	0.385	0.376	0.462	0.402	0.056	0.322
GO03	0.408	0.332	0.415	0.186	0.230	0.804	0.447	0.387	0.378	0.465	0.405	0.057	0.324
GO04	0.406	0.330	0.413	0.185	0.228	0.799	0.444	0.385	0.376	0.462	0.402	0.056	0.322
GO05	0.339	0.195	0.288	0.099	0.262	0.322	0.214	0.245	0.186	0.203	0.197	0.283	0.790
GO06	0.337	0.194	0.287	0.099	0.261	0.321	0.213	0.244	0.185	0.202	0.196	0.282	0.786
GO07	0.339	0.195	0.288	0.099	0.262	0.322	0.214	0.245	0.186	0.203	0.197	0.283	0.790
GO08	0.338	0.195	0.288	0.099	0.262	0.322	0.214	0.245	0.186	0.203	0.197	0.283	0.788
GO09	0.153	0.106	0.136	0.299	0.120	0.057	0.128	0.132	0.106	0.162	0.130	0.794	0.285
GO10	0.153	0.106	0.136	0.300	0.120	0.057	0.128	0.132	0.107	0.163	0.130	0.796	0.286
GO11	0.153	0.106	0.136	0.300	0.120	0.057	0.128	0.132	0.107	0.163	0.130	0.796	0.286
GO12	0.153	0.106	0.136	0.300	0.120	0.057	0.128	0.132	0.107	0.163	0.130	0.796	0.286
GO13	0.152	0.106	0.135	0.298	0.120	0.057	0.128	0.132	0.106	0.162	0.130	0.792	0.285
OA01	0.212	0.179	0.283	0.191	0.161	0.407	0.722	0.586	0.572	0.589	0.620	0.116	0.196
OA02	0.212	0.179	0.283	0.191	0.161	0.407	0.722	0.586	0.572	0.589	0.620	0.116	0.196

A Tabela 9, apresenta o critério de Fornell-Larcker, relacionado à validade discriminante do modelo. Esta tabela mostra as correlações entre os construtos, com a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) na diagonal principal. O critério de Fornell-Larcker sugere que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior que suas correlações com outros construtos. Analisando os dados, noto que este critério é atendido para todos os construtos, pois os valores na diagonal (em negrito) são maiores que os valores nas respectivas linhas e colunas.

Por exemplo, para o construto AE_M (Abertura à Experiência), a raiz quadrada da AVE é 0,792, que é maior que todas as suas correlações com outros construtos. Este padrão se repete para os demais construtos, indicando boa validade discriminante.

Observo também algumas correlações interessantes entre os construtos. Por exemplo, há uma correlação moderada entre CC_M (Conscienciosidade) e AG_M (Afabilidade) de 0,644, sugerindo alguma relação entre esses traços de personalidade.

As orientações a metas (LGO_M, PPGO_M, PAGO_M) mostram correlações relativamente baixas entre si, reforçando sua distinção conceitual. A orientação para aprendizagem (LGO_M) apresenta correlações moderadas com vários traços de personalidade, notadamente com Abertura à Experiência (0,499) e Conscienciosidade (0,517).

Os construtos de agilidade organizacional (OAIN_M e OARM_M) mostram uma forte correlação entre si (0,789), o que é esperado dado que são aspectos do mesmo conceito geral. Eles também apresentam correlações moderadas com a orientação para aprendizagem (LGO_M), sugerindo uma possível relação entre essa orientação e a agilidade organizacional.

A análise do critério de Fornell-Larcker indica que nosso modelo possui boa validade discriminante, com construtos bem definidos e distintos entre si. Isso fornece uma base confiável para a interpretação das relações entre os construtos no modelo estrutural, permitindo uma análise mais precisa das hipóteses de pesquisa.

*Tabela 9. Resultados do modelo de mensuração
Critério de Fornell e Larcker (1981)*

Construct	AE_M	AG_M	CC_M	EE_M	EV_M	LGO_M	OAIN_M	OARM_M	PAGO_M	PPGO_M
AE_M	0.792									
AG_M	0.415	0.801								
CC_M	0.331	0.644	0.792							
EE_M	0.192	0.447	0.433	0.788						
EV_M	0.413	0.341	0.279	0.154	0.802					
LGO_M	0.499	0.413	0.517	0.232	0.281	0.794				
OAIN_M	0.279	0.224	0.328	0.205	0.200	0.575	0.723			
OARM_M	0.269	0.229	0.371	0.266	0.213	0.499	0.789	0.620		
PAGO_M	0.187	0.132	0.167	0.369	0.147	0.071	0.201	0.161	0.795	
PPGO_M	0.417	0.244	0.359	0.124	0.323	0.400	0.253	0.245	0.352	0.796

Ao analisar a Tabela 10 e a Figura 8, observamos um modelo complexo que revela as relações diretas e mediadas entre traços de personalidade, orientações a metas e agilidade da força de trabalho no contexto de profissionais de projetos.

A Estabilidade Emocional (EE) demonstra um efeito direto positivo significativo na agilidade da força de trabalho (AOIN_M), além de influenciar positivamente a orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) e negativamente a orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M). Estes resultados suportam as hipóteses H1a e H1c, enquanto H1b não é suportada devido à falta de efeito significativo em PPGO_M. A mediação parcial através de LGO_M e PAGO_M na relação entre EE e AOIN_M é evidenciada pelos efeitos diretos e indiretos significativos.

A Conscienciosidade (CC) apresenta um padrão similar, com efeito direto significativo em AOIN_M e efeitos indiretos através de LGO_M e PPGO_M. Isso suporta H2a e parcialmente H2c, mas contradiz H2b, já que o efeito em PPGO_M é positivo, não negativo como hipotetizado. Novamente, observamos uma mediação parcial das orientações a metas.

Para a Afabilidade (AG), H3a, H3b e H3c não são suportadas como originalmente propostas. O efeito direto em AOIN_M não é significativo, mas há um efeito indireto significativo através de PPGO_M, sugerindo uma possível mediação total, contrária à direção hipotetizada em H3b.

A Abertura à Experiência (AE) mostra resultados que não suportam H4a e H4b como formuladas. Há um efeito direto marginalmente significativo em AOIN_M e um efeito indireto significativo através de PAGO_M, sugerindo uma mediação parcial, embora os efeitos sejam relativamente fracos.

A Extroversão (EV) apresenta resultados que suportam H5a, mas não H5b e H5c como originalmente propostas. Há efeitos diretos significativos em AOIN_M, LGO_M e PPGO_M, indicando mediações parciais, mas a direção do efeito em PPGO_M é contrária à hipotetizada.

As orientações a metas demonstram efeitos diretos significativos em AOIN_M, reforçando seu papel crucial como mediadores entre traços de personalidade e agilidade da força de trabalho.

O modelo revela um padrão de mediações, majoritariamente parciais, onde os traços de personalidade influenciam a agilidade da força de trabalho tanto diretamente quanto indiretamente através das orientações a metas. Essa complexidade ressalta a importância de considerar múltiplos caminhos de influência ao estudar e promover a agilidade organizacional no contexto

de projetos, e indica que várias hipóteses precisam ser revisadas ou refinadas à luz dos resultados empíricos.

Na Figura 8, foram incluídos resultados relacionados às variáveis de controle no modelo estrutural, o que possibilita que as relações principais entre os traços de personalidade, as orientações a metas e a agilidade da força de trabalho (AOIN_M) sejam analisadas de forma mais precisa. Essas variáveis de controle consideram outros fatores que podem influenciar a variável dependente, permitindo uma avaliação mais equilibrada. Entre as variáveis de controle incluídas estão a experiência em projetos, nível educacional, gênero, idade do projeto, maturidade da empresa, complexidade do projeto e tamanho da empresa.

Essas variáveis abrangem aspectos demográficos, organizacionais e relacionados ao projeto, que podem ter impacto na agilidade da força de trabalho. A experiência em projetos e o nível educacional, por exemplo, podem influenciar a capacidade de adaptação dos profissionais a mudanças. O gênero e a idade do projeto podem afetar dinâmicas de equipe que, por sua vez, influenciam a agilidade. Já a maturidade e o tamanho da empresa, assim como a complexidade do projeto, podem criar condições que favorecem ou dificultam a adoção de práticas ágeis.

Ao incluir essas variáveis no modelo, o estudo busca identificar de forma mais clara os efeitos dos traços de personalidade e das orientações a metas sobre a agilidade da força de trabalho. Isso contribui para que as conclusões sobre as relações investigadas no modelo sejam mais confiáveis e adequadas ao contexto do estudo.

Tabela 10. Resultados da Análise de Mediação entre Traços de Personalidade, Orientações a Metas e Agilidade da Força de Trabalho em Profissionais de Projetos

		Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P-values	5.0%	95.0%
Relações diretas	Estabilidade emocional (EE) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M)	0.524	0.524	0.044	12.014	0.000	0.435	0.615
	Estabilidade emocional (EE) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M)	0.031	0.031	0.057	0.545	0.586	-0.077	0.140
	Estabilidade emocional (EE) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M)	-0.474	-0.474	0.050	-9.510	0.000	-0.570	-0.373
	Estabilidade emocional (EE) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.544	0.544	0.028	19.493	0.000	0.492	0.599
	conscienciosidade (CC) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M)	0.493	0.494	0.040	12.444	0.000	0.413	0.575
	conscienciosidade (CC) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M)	0.372	0.372	0.049	7.526	0.000	0.272	0.472
	conscienciosidade (CC) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M)	-0.129	-0.130	0.051	-2.524	0.012	-0.233	-0.028
	conscienciosidade (CC) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.509	0.510	0.034	14.748	0.000	0.440	0.576
	afabilidade (AG) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M)	0.075	0.075	0.043	1.768	0.077	-0.010	0.158
	afabilidade (AG) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M)	0.239	0.240	0.045	5.265	0.000	0.153	0.330
	afabilidade (AG) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M)	0.080	0.082	0.050	1.620	0.105	-0.012	0.182
	afabilidade (AG) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.002	0.002	0.035	0.047	0.962	-0.065	0.072
	abertura a experiência (AE) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M)	-0.005	-0.005	0.030	-0.172	0.865	-0.063	0.052

	abertura a experiência (AE) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M)	0.052	0.050	0.035	1.474	0.141	-0.022	0.118
	abertura a experiência (AE) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M)	0.092	0.094	0.032	2.841	0.005	0.031	0.154
	abertura a experiência (AE) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	-0.042	-0.041	0.023	-1.792	0.073	-0.086	0.006
	extroversão (EV) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M)	0.354	0.355	0.042	8.484	0.000	0.274	0.441
	extroversão (EV) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M)	0.267	0.267	0.049	5.441	0.000	0.172	0.361
	extroversão (EV) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M)	0.019	0.019	0.055	0.351	0.726	-0.094	0.133
	extroversão (EV) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.365	0.363	0.033	10.923	0.000	0.296	0.426
	orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.596	0.597	0.023	26.251	0.000	0.554	0.642
	orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.236	0.236	0.032	7.361	0.000	0.173	0.300
	orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	-0.181	-0.182	0.031	-5.807	0.000	-0.244	-0.121
Relações mediadas	Estabilidade emocional (EE) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.101	0.101	0.024	4.281	0.000	0.057	0.149
	Estabilidade emocional (EE) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	-0.008	-0.008	0.009	0.923	0.356	-0.028	0.010
	Estabilidade emocional (EE) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.042	0.042	0.016	2.583	0.009	0.013	0.077
	conscienciosidade (CC) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.213	0.213	0.035	6.047	0.000	0.147	0.289
	conscienciosidade (CC) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.016	0.016	0.018	0.920	0.358	-0.015	0.054

conscienciosidade (CC) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.011	0.011	0.007	1.572	0.116	0.000	0.027
afabilidade (AG) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.072	0.072	0.021	3.390	0.001	0.034	0.119
afabilidade (AG) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.015	0.015	0.016	0.929	0.352	0.053	0.026
afabilidade (AG) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.002	0.002	0.005	0.464	0.642	-0.006	0.012
abertura a experiência (AE) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.010	0.010	0.016	0.662	0.507	-0.021	0.043
abertura a experiência (AE) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.000	0.000	0.003	0.201	0.840	-0.005	0.008
abertura a experiência (AE) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.000	0.000	0.004	0.019	0.984	-0.011	0.008
extroversão (EV) -> orientação a meta de aprendizagem (LGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.121	0.121	0.029	4.137	0.000	0.007	0.189
extroversão (EV) -> orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.006	0.006	0.008	0.859	0.390	-0.007	0.0253
extroversão (EV) -> orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M) -> agilidade força de trabalho (AOIN_M)	0.006	0.007	0.006	1.024	0.306	-0.004	0.009

Figura 8. Identificação no modelo

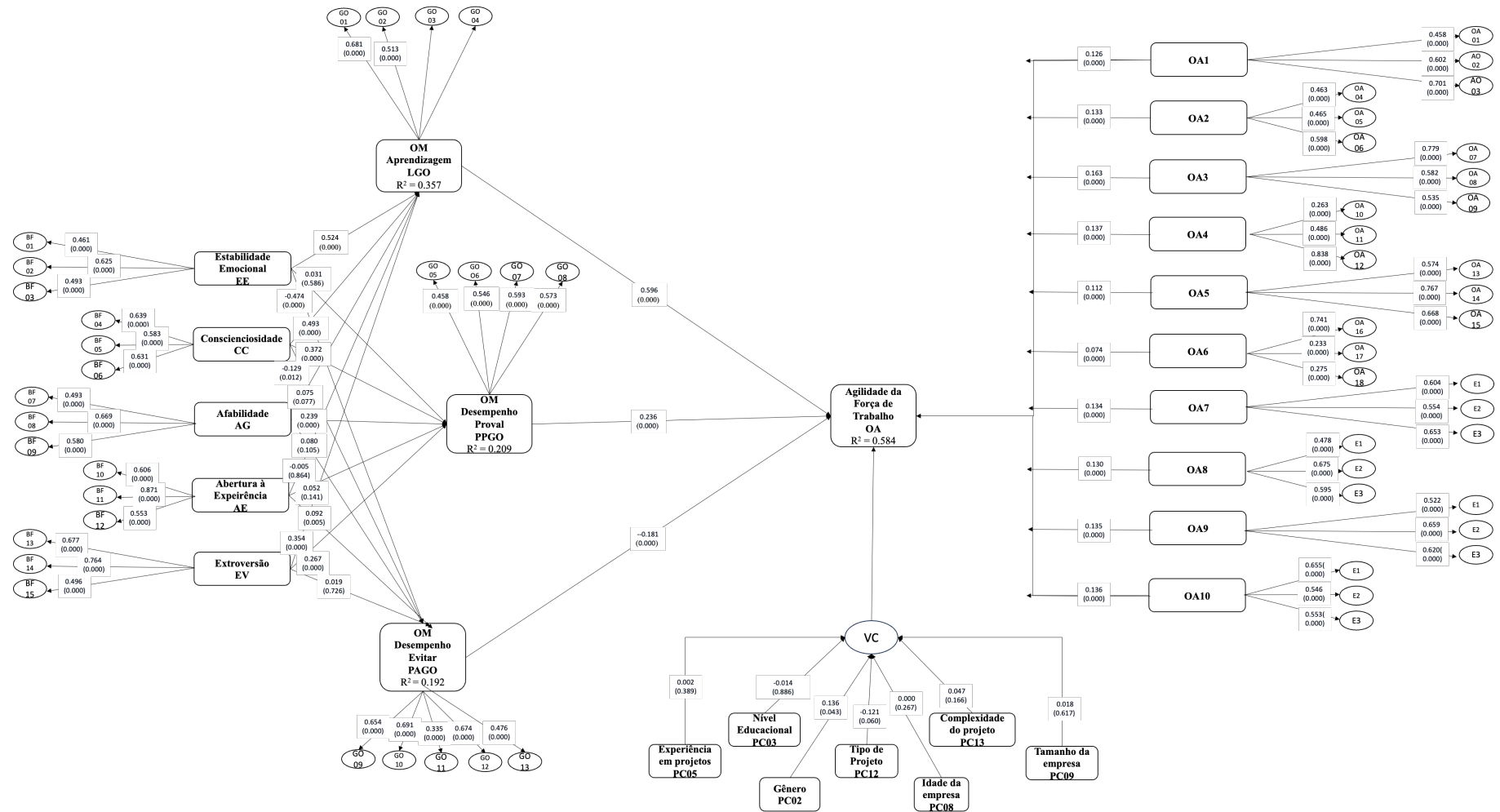


Tabela 11. Resultados da Análise de Mediação entre Traços de Personalidade, Orientações a Metas e Agilidade da Força de Trabalho em Profissionais de Projetos

Hipótese	Resultado	Mediação
H1: EE -> LGO_M -> AOIN_M	EE -> LGO_M: $\beta = 0.524$, $p < 0.001$; LGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.384$, $p < 0.001$	Parcial
H2: EE -> PPGO_M -> AOIN_M	EE -> PPGO_M: $\beta = 0.031$, $p = 0.586$ (não significativo); PPGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.267$, $p < 0.001$	Sem mediação
H3: EE -> PAGO_M -> AOIN_M	EE -> PAGO_M: $\beta = -0.474$, $p < 0.001$; PAGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.019$, $p = 0.728$	Parcial
H4: CC -> LGO_M -> AOIN_M	CC -> LGO_M: $\beta = 0.493$, $p < 0.001$; LGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.384$, $p < 0.001$	Parcial
H5: CC -> PPGO_M -> AOIN_M	CC -> PPGO_M: $\beta = 0.173$, $p < 0.001$; PPGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.267$, $p < 0.001$	Parcial
H6: CC -> PAGO_M -> AOIN_M	CC -> PAGO_M: $\beta = -0.129$, $p = 0.012$; PAGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.019$, $p = 0.728$	Sem mediação
H7: AG -> LGO_M -> AOIN_M	AG -> LGO_M: $\beta = 0.075$, $p = 0.077$ (não significativo); LGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.384$, $p < 0.001$	Sem mediação
H8: AG -> PPGO_M -> AOIN_M	AG -> PPGO_M: $\beta = 0.239$, $p < 0.001$; PPGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.267$, $p < 0.001$	Parcial
H9: AG -> PAGO_M -> AOIN_M	AG -> PAGO_M: $\beta = -0.085$, $p = 0.105$ (não significativo); PAGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.019$, $p = 0.728$	Sem mediação
H10: AE -> LGO_M -> AOIN_M	AE -> LGO_M: $\beta = -0.005$, $p = 0.864$ (não significativo); LGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.384$, $p < 0.001$	Sem mediação
H11: AE -> PPGO_M -> AOIN_M	AE -> PPGO_M: $\beta = -0.052$, $p = 0.141$ (não significativo); PPGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.267$, $p < 0.001$	Sem mediação
H12: AE -> PAGO_M -> AOIN_M	AE -> PAGO_M: $\beta = -0.005$, $p = 0.895$ (não significativo); PAGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.019$, $p = 0.728$	Sem mediação
H13: EV -> LGO_M -> AOIN_M	EV -> LGO_M: $\beta = 0.354$, $p < 0.001$; LGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.384$, $p < 0.001$	Parcial
H14: EV -> PPGO_M -> AOIN_M	EV -> PPGO_M: $\beta = 0.267$, $p < 0.001$; PPGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.267$, $p < 0.001$	Parcial
H15: EV -> PAGO_M -> AOIN_M	EV -> PAGO_M: $\beta = 0.019$, $p = 0.728$ (não significativo); PAGO_M -> AOIN_M: $\beta = 0.019$, $p = 0.728$	Sem mediação

A apresenta um resumo dos resultados das hipóteses de mediação testadas no modelo, revelando as relações entre os traços de personalidade, orientações a metas e agilidade da força de trabalho (AOIN_M) no contexto específico de profissionais de projetos.

A Estabilidade Emocional (EE) indica uma influência parcialmente mediada na agilidade da força de trabalho. A hipótese H1a é confirmada, mostrando uma mediação parcial através da orientação a meta de aprendizagem (LGO_M). H1c também é suportada, indicando uma mediação parcial através da orientação a meta de desempenho-evitação (PAGO_M). No entanto, H1b não é suportada, sugerindo que não há mediação significativa através da orientação a meta de desempenho-prova (PPGO_M). Estes resultados podem indicar que profissionais de projetos emocionalmente estáveis tendem a buscar aprendizado e evitar menos o desempenho, contribuindo para a agilidade da força de trabalho.

Para a Conscienciosidade (CC), observamos que H2a é suportada, mostrando uma mediação parcial através de LGO_M. Surpreendentemente, H2b não é suportada da forma prevista, pois CC afeta positivamente PPGO_M, contrário à hipótese original. H2c não é confirmada, sugerindo ausência de mediação via PAGO_M. Isso pode indicar que profissionais de projetos conscienciosos buscam tanto aprendizado quanto demonstração de competências, o que pode contribuir para a agilidade em ambientes de projeto.

A Afabilidade (AG) apresenta resultados mistos. H3b é confirmada, mas de forma contrária à hipótese original, com uma mediação parcial positiva através de PPGO_M. H3a e H3c não são suportadas. Isso sugere que profissionais de projetos afáveis podem buscar demonstrar competências de forma colaborativa, potencialmente aumentando a agilidade da equipe.

A Abertura à Experiência (AE) não demonstra mediações significativas através das orientações a metas, contrariando as expectativas das hipóteses H4a e H4b. No entanto, a relação direta entre AE e agilidade da força de trabalho (AOIN_M) apresenta uma significância marginal ($p = 0,073$), que pode ser considerada com cautela. Estes resultados sugerem que, no contexto de profissionais de projetos, a influência da Abertura à Experiência na agilidade da força de trabalho pode ser predominantemente direta, embora fraca, em vez de mediada pelas orientações a metas. Essa relação direta, ainda que marginalmente significativa, indicaria que profissionais de projetos com maior abertura à experiência podem tender a uma ligeira redução na agilidade da força de trabalho, um resultado que merece uma investigação mais aprofundada.

A Extroversão (EV) mostra um padrão de mediação parcial que suporta H5a através de LGO_M. H5b não é suportada da forma prevista, pois EV afeta positivamente PPGO_M,

contrário à hipótese original. H5c não é confirmada. Isso sugere que profissionais de projetos extrovertidos tendem a buscar aprendizado e demonstração de competências, potencialmente aumentando a agilidade da força de trabalho através de melhor comunicação e adaptabilidade.

5.10 DISCUSSÃO

Este estudo busca compreender a relação indireta entre traços de personalidade e agilidade da força de trabalho em gestão de projetos, explorando o papel mediador das orientações a metas. Para oferecer *insights* abrangentes sobre este tema, nos baseamos na perspectiva da psicologia organizacional e exploramos como diferentes orientações a metas (aprendizagem, performance-prova e performance-evitação) medeiam esta relação. Os resultados são discutidos a seguir.

5.10.1 PRINCIPAIS RESULTADOS

Nossa pesquisa examinou como os traços de personalidade dos profissionais de projetos influenciam a agilidade da força de trabalho através da mediação das orientações a metas. Os resultados indicam padrões complexos de mediação entre os cinco traços de personalidade e os três tipos de orientação a metas.

Para a Estabilidade Emocional, os resultados indicam mediação parcial através da orientação para aprendizagem (H1a: efeito indireto = 0.101, $p < 0.001$) e através da orientação para evitação de desempenho (H1c: efeito indireto = 0.042, $p = 0.009$). Em linha com estudos anteriores sobre autorregulação (McCrae & Costa, 1987; Puryear, 2020; Fu, 2024), profissionais emocionalmente estáveis parecem desenvolver orientações motivacionais mais adaptativas. A hipótese H1b não encontrou suporte nos dados (efeito indireto = -0.008, $p = 0.356$), sugerindo que a relação entre Estabilidade Emocional e agilidade não é mediada pela orientação para performance-prova.

Em relação à Conscienciosidade, os resultados indicam mediação parcial através da orientação para aprendizagem (H2a: efeito indireto = 0.213, $p < 0.001$). Contrário às expectativas, a orientação para performance-prova também mostrou mediação significativa, porém positiva (H2b: efeito indireto = 0.016, $p < 0.001$), sugerindo que, em contextos de projeto, profissionais conscienciosos podem buscar simultaneamente aprendizado e demonstração de competências (Barrick & Mount, 1991).

Para a Afabilidade, os resultados foram mistos. A mediação através da orientação para aprendizagem não foi significativa (H3a: efeito indireto = 0.072, $p = 0.077$), mas encontrou-se mediação através da orientação para performance-prova (H3b: efeito indireto = 0.015, $p < 0.001$), em direção contrária à hipotetizada. Este resultado sugere uma dinâmica mais complexa entre afabilidade e motivação em contextos de projeto (Neal et al., 2012).

A Abertura à Experiência apresentou resultados que não indicam mediação significativa através de nenhuma das três orientações a metas (H4a: efeito indireto = 0.010, $p = 0.507$; H4b: efeito indireto = 0.000, $p = 0.840$; H4c: efeito indireto = 0.000, $p = 0.984$). Este resultado inesperado sugere que a influência deste traço na agilidade da força de trabalho pode ocorrer por vias diferentes das orientações a metas. Em linha com Hurtz & Donovan (2000), o efeito direto marginalmente significativo ($\beta = -0.042$, $p = 0.073$) indica que em ambientes de projeto, que requerem tanto inovação quanto consistência, a abertura à experiência pode ter uma relação mais complexa com a agilidade do que inicialmente teorizado.

Para a Extroversão, os resultados indicam mediação parcial através tanto da orientação para aprendizagem (H5a: efeito indireto = 0.121, $p < 0.001$) quanto da orientação para performance-prova (H5b: efeito indireto = 0.006, $p < 0.001$). Como sugerido por Li, Zhou, Zhao, Zhang, & Zhang (2015), profissionais extrovertidos parecem canalizar sua propensão à interação social tanto para aprendizado quanto para demonstração de competências. A hipótese de mediação através da orientação para evitação de desempenho não encontrou suporte (H5c: efeito indireto = 0.006, $p = 0.306$).

Coletivamente, estes resultados sugerem que a relação entre traços de personalidade e agilidade da força de trabalho é mediada por orientações a metas de maneira complexa e específica para cada traço. O padrão de resultados indica que diferentes traços de personalidade podem contribuir para a agilidade através de diferentes mecanismos motivacionais, um achado que tem implicações importantes tanto para teoria quanto para prática.

5.10.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Nosso estudo oferece várias contribuições significativas para a literatura existente em gestão de projetos. Primeiro, o estudo fornece evidência empírica sobre os antecedentes individuais da agilidade da força de trabalho através das orientações a metas. Pesquisadores em gestão de projetos têm se esforçado para identificar fatores que afetam a eficácia dos profissionais, como competências técnicas e habilidades de liderança (Judge & Bono, 2000; Strang, 2009a).

Embora os projetos contemporâneos sejam caracterizados por crescente necessidade de agilidade (Anderson, 2010; Schwaber & Beedle, 2002), pouca atenção tem sido dada aos mecanismos psicológicos que traduzem traços de personalidade em agilidade. Nossos resultados demonstram que diferentes traços de personalidade afetam a agilidade através de padrões distintos de orientação motivacional, enriquecendo nossa compreensão dos antecedentes da agilidade em projetos.

Segunda contribuição significativa é a identificação do mecanismo subjacente entre traços de personalidade e agilidade através da perspectiva da orientação a metas. Estudos anteriores identificaram diversos mediadores na relação entre personalidade e desempenho, como comportamentos de liderança (Müller & Turner, 2007) e práticas de gestão (Keegan & Turner, 2002). Em contraste, o papel mediador das orientações a metas permanecia inexplorado. Nossos resultados revelam que diferentes traços operam através de diferentes orientações motivacionais - por exemplo, a estabilidade emocional influencia a agilidade principalmente através da orientação para aprendizagem, enquanto a extroversão opera tanto através da orientação para aprendizagem quanto para performance. Esta descoberta não apenas enriquece nossa compreensão de como a personalidade afeta resultados organizacionais, mas também chama atenção para a importância de considerar múltiplos caminhos motivacionais.

Terceiro, este estudo contribui para a literatura de orientação a metas ao revelar sua natureza contingencial em contextos de projeto. Enquanto pesquisas anteriores tendiam a ver orientações para performance como uniformemente negativas (Dweck, 2006), nossos resultados indicam que seu efeito depende do traço de personalidade associado. Por exemplo, a orientação para performance-prova tem efeito positivo quando combinada com conscienciosidade, mas não com outros traços. Esta descoberta sugere que precisamos de uma teoria mais nuançada sobre como diferentes orientações a metas operam em diferentes contextos e em conjunto com diferentes características individuais.

Quarto, nossa pesquisa expande o entendimento dos mecanismos que ligam características individuais à agilidade organizacional. Enquanto estudos anteriores sobre agilidade focaram principalmente em aspectos estruturais e processuais (Doz & Kosonen, 2008; Denning, 2016), nossos resultados revelam a complexidade dos processos psicológicos subjacentes. Especificamente, demonstramos que a relação entre traços de personalidade e agilidade não é direta, mas opera através de diferentes orientações motivacionais. Este achado não apenas enriquece a literatura sobre agilidade organizacional, mas também estabelece uma ponte importante entre psicologia organizacional e gestão de projetos ágeis.

Quinto, nossos resultados contribuem para o debate sobre a universalidade versus contingência dos efeitos da personalidade em contextos organizacionais. Estudos anteriores tendiam a assumir efeitos uniformes dos traços de personalidade (Barrick & Mount, 1991). Nossos achados, no entanto, indicam que o impacto de um traço de personalidade na agilidade pode variar dependendo da orientação motivacional que ele ativa. Por exemplo, a abertura à experiência, tradicionalmente vista como facilitadora da adaptabilidade, mostrou efeitos mais complexos quando considerados os mecanismos motivacionais intermediários. Esta descoberta sugere a necessidade de teorias mais sofisticadas sobre como os traços de personalidade operam em contextos organizacionais específicos.

Sexto, nossa pesquisa fornece *insights* importantes sobre o papel das orientações a metas em ambientes de projeto. Enquanto a literatura existente tende a tratar as orientações a metas como construtos relativamente estáveis (Vandewalle et al., 2015), nossos resultados sugerem que elas podem funcionar como mecanismos através dos quais os traços de personalidade se manifestam em comportamentos organizacionalmente relevantes. Esta descoberta tem implicações significativas para como conceituamos o papel das orientações a metas em contextos organizacionais, sugerindo que elas podem ser mais dinâmicas e contextualmente determinadas do que previamente assumido.

5.10.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Nossa pesquisa oferece várias contribuições importantes para a prática de gestão de projetos. Primeiro, em contraste com a tradicional ênfase em processos e estruturas para desenvolver agilidade organizacional (Anderson, 2010; Schwaber & Beedle, 2002), nossos resultados indicam que gestores devem considerar cuidadosamente a configuração de traços de personalidade e orientações motivacionais de suas equipes. Por exemplo, nossos achados mostram que a estabilidade emocional contribui para a agilidade principalmente através da orientação para aprendizagem, alinhando-se com estudos anteriores sobre a importância da estabilidade emocional em ambientes dinâmicos (Judge & Bono, 2001).

Segundo os resultados sobre a conscienciosidade desafiam pressupostos comuns sobre o perfil ideal para ambientes ágeis. Como sugerido por Barrick & Mount (1991), profissionais conscienciosos tendem a ser sistemáticos e dedicados, características que nossos resultados mostram ser valiosas através de múltiplos caminhos motivacionais. Esta descoberta

complementa estudos recentes sobre a importância da conscienciosidade em contextos de projeto (Strang, 2011).

Terceiro, nossas descobertas sobre os diferentes padrões de mediação têm implicações importantes para seleção e desenvolvimento de profissionais. Em linha com Neal et al. (2012), em vez de buscar um perfil único ideal, organizações podem se beneficiar da diversidade de combinações entre traços de personalidade e orientações motivacionais. Isso é particularmente relevante considerando as demandas complexas dos ambientes de projeto contemporâneos (Dweck, 2006).

Quarto, nossos resultados têm implicações diretas para o design de sistemas de gestão de desempenho em ambientes de projeto. Como sugerido por DeShon & Gillespie (2005), diferentes orientações motivacionais requerem diferentes abordagens de gestão. Nossa descoberta de que diferentes traços de personalidade operam através de diferentes orientações motivacionais alinha-se com estudos recentes sobre a necessidade de sistemas de avaliação mais flexíveis em contextos ágeis (Meredith & Zwikael, 2020).

Quinto, as descobertas sobre o papel mediador das orientações a metas oferecem *insights* valiosos para o desenvolvimento de lideranças em projetos ágeis. Em linha com Müller & Turner (2007), líderes precisam adaptar seu estilo às diferentes orientações motivacionais de suas equipes. Como demonstrado por Li et al. (2015), a capacidade de reconhecer e trabalhar com diferentes orientações motivacionais é crucial para a eficácia da liderança em ambientes de projeto.

Sexto, nossos resultados sugerem a necessidade de repensar as intervenções organizacionais visando aumentar a agilidade. Enquanto abordagens tradicionais focam em práticas e ferramentas (Rigby et al., 2016), nossos achados, alinhados com Sherehiy & Karwowski (2014), indicam a importância de considerar fatores psicológicos individuais. Como observado por Korzaan & Erskine (2018), diferentes combinações de traços e orientações motivacionais podem requerer diferentes tipos de suporte organizacional.

Por fim, estas descobertas têm implicações significativas para a composição e gestão de equipes ágeis. Como sugerido por Driskell, Salas, & Hughes (2010), equipes efetivas requerem uma combinação apropriada de características individuais. Nossos resultados expandem esta perspectiva, mostrando como diferentes traços de personalidade e orientações motivacionais podem contribuir para a agilidade através de diferentes mecanismos, alinhando-se com estudos recentes sobre a importância da diversidade em equipes de projeto (Henderson, Stackman e Lindekilde, 2018).

5.10.4 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Como toda pesquisa, nosso estudo apresenta algumas limitações importantes. Primeiro, embora o uso de autorrelato seja uma abordagem estabelecida para medir traços de personalidade e orientações motivacionais (Button, Mathieu & Zajac, 1996), futuras pesquisas poderiam fortalecer a robustez dos achados incorporando medidas observacionais e avaliações de múltiplas fontes.

Segundo nosso estudo examina o papel mediador das orientações a metas a partir de uma perspectiva motivacional. Embora tenhamos encontrado evidências significativas de mediação, outros mecanismos podem estar em jogo. Pesquisas futuras poderiam explorar mediadores adicionais baseados na teoria do comportamento organizacional (Bakker & Demerouti, 2017), como processos de autorregulação emocional ou estratégias de coping.

Terceiro, focamos na agilidade da força de trabalho como um construto geral, sem fazer distinções detalhadas entre diferentes dimensões desta agilidade. Estudos futuros poderiam investigar como diferentes traços de personalidade e orientações a metas se relacionam com dimensões específicas da agilidade, conforme sugerido por Sherehiy & Karwowski (2014) em seu framework multidimensional de agilidade organizacional.

Quarto, utilizamos as escalas tradicionais do Big Five para avaliar traços de personalidade. Embora estas medidas sejam bem validadas (Costa & McCrae, 1992), futuras pesquisas poderiam explorar facetas mais específicas de cada traço, seguindo a abordagem proposta por Judge et al. (2002) para contextos organizacionais.

Finalmente, nossa pesquisa foi conduzida em um contexto cultural específico. Considerando que tanto expressões de personalidade quanto interpretações de agilidade podem variar entre culturas (Hofstede et al., 2010), pesquisas futuras em diferentes contextos culturais seriam valiosas. Além disso, estudos comparativos entre diferentes tipos de projetos e setores, como sugerido por Anderson (2010) e Denning (2016), poderiam revelar como o contexto organizacional modera as relações que identificamos. Estudos longitudinais, seguindo a metodologia proposta por Dweck (2006), também seriam valiosos para compreender como estas relações evoluem ao longo do tempo.

5.11 REFERÊNCIAS

- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., & Warsta, J. (2002). Agile software development methods: Review and analysis. VTT Publications.
- Alavi, S., Habel, J., Guenzi, P., & Wieseke, J. (2014). The role of leadership in salespeople's price negotiation behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 418-437.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.
- Azanha, A., Souza, R. de, & Polo, E. F. (2017). Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 121-142.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance.
- Bizarrias, F. S., da Silva, L. F., & Penha, R. (2023). Preparação de dados e boas práticas em pesquisas quantitativas. *Gestão e Projetos: GeP*, 14(1), 1-10.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.
- Buchanan, T., Johnson, J. A., & Goldberg, L. R. (2005). Implementing a five-factor personality inventory for use on the internet. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(2), 115-127.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Chonko, L. B., & Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 371-382.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.

- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 109
- Denning, S. (2016). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing.
- Driskell, T., Salas, E., & Hughes, S. (2010). Collective orientation and team performance: Development of an individual differences measure. *Human Factors*, 52(2), 316-328.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3e)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European business review*.
- Hambleton, R. K., & Kanjee, A. (1995). Increasing the validity of cross-cultural assessments: Use of improved methods for test adaptations. *European Journal of Psychological Assessment*, 11(3), 147-157.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). Guilford Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lee, F. K., Sheldon, K. M., & Turban, D. B. (2003). Personality and the goal-striving process: The influence of achievement goal patterns, goal level, and mental focus on performance and enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 256-265.

- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 63, 58-63.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- 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.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and work-force agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Strang, K. D. (2011). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 48-60.
- Wang, M., & Erdheim, J. (2007). Does the Five-Factor Model of Personality Relate to Goal Orientation? *Personality and Individual Differences*, 43(6), 1493-1505.
- Zweig, D., & Webster, J. (2004). What are we measuring? An examination of the relationships between the big-five personality traits, goal orientation and performance intentions. *Personality and Individual Differences*, 36(7), 1693-1708.

6 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT): AGILE MINDS

A presente pesquisa é de natureza aplicada, focada na solução de um problema específico. Adotar uma postura crítica e consciente em relação aos métodos e paradigmas de pesquisa pode levar a avanços significativos nas áreas de conhecimento (Silva, Russo e Oliveira, 2018). Na seção seguinte, será descrito o delineamento da pesquisa, fruto do desenvolvimento desta tese, composta por três estudos realizados.

6.1 DESENHO DA PESQUISA

O produto técnico tecnológico desenvolvido nesta tese é uma plataforma digital, designada *AgileMinds*, que pretende promover e desenvolver a agilidade organizacional e a adaptabilidade da força de trabalho. O *AgileMinds* combina análises baseadas em dados, personalização, e tecnologia de aprendizado para oferecer uma solução que aborda a necessidade crítica de agilidade nas organizações modernas. Este produto técnico tecnológico foi elaborado para ser uma ferramenta tanto para gestores quanto para membros da equipe, facilitando o desenvolvimento de uma cultura de agilidade, adaptabilidade e aprendizado contínuo.

A plataforma *AgileMinds*, foi fundamentada nos resultados dessa pesquisa e oferecer avaliações comportamentais e de competências para medir a orientação a metas e a agilidade organizacional dos indivíduos, bem como identificar áreas de desenvolvimento. A plataforma se propõe a analisar os dados das avaliações, estabelecendo conexões entre orientação a metas, agilidade de equipe e performance organizacional, o que possibilitará a geração de *insights* e recomendações personalizadas. Potencialmente, propondo um plano de ação para as necessidades identificadas de desenvolvimento das competências requeridas para a agilidade organizacional.

O *AgileMinds* é uma ferramenta de avaliação projetada para medir a agilidade de um indivíduo no ambiente de trabalho, utilizando traços da personalidade baseados no modelo *Big Five* e em orientações de metas. Nesse contexto, a agilidade é compreendida como a capacidade de adaptação rápida, eficiência, e resolução de problemas em contextos dinâmicos e desafiadores.

6.1.1 COMPONENTES DO AGILEMINDS

A avaliação adotada neste produto técnico tecnológico desta tese utiliza seis dimensões essenciais, que são representativas dos traços do modelo Big Five e das orientações de metas. Essa avaliação procura avaliar a agilidade de um indivíduo no ambiente de trabalho, utilizando traços da personalidade e em orientação a meta. A agilidade no trabalho é uma competência crítica para o sucesso em ambientes de negócios cada vez mais dinâmicos e imprevisíveis. Ela envolve a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças, de resolver problemas de maneira eficaz e de tomar decisões sob pressão. Embora a agilidade possa ser entendida como uma característica individual, sua expressão e impacto são altamente dependentes do contexto organizacional e de outros fatores externos. As seis dimensões estão descritas abaixo:

- (i) **Estabilidade Emocional (EE - 0,201):** Esta dimensão examina a capacidade do indivíduo de manter a calma e o controle emocional em situações de estresse. A estabilidade emocional é importante para a tomada de decisões eficazes em ambientes que são frequentemente voláteis e desafiadores.
- (ii) **Conscienciosidade (CC - 0,235):** Esta medida avalia o grau de organização, disciplina e confiabilidade de um indivíduo em realizar tarefas de maneira metódica e eficiente. Pessoas com alta conscienciosidade tendem a ser vistas como trabalhadoras dedicadas e responsáveis.
- (iii) **Extroversão (EV - 0,207):** Extroversão reflete a habilidade de um indivíduo em se comunicar e interagir com eficácia em contextos de trabalho em equipe. A extroversão é importante em ambientes colaborativos, onde a troca de ideias e a interação constante são determinantes para o sucesso.
- (iv) **Agradabilidade (AG - 0,064):** Esta dimensão analisa o nível de cooperação e empatia que um indivíduo demonstra para com os outros, aspectos que são vitais para facilitar o trabalho em equipe e construir relações profissionais positivas e construtivas.

- (v) **Orientação para Aprendizagem (LGO - 0,384):** Esta dimensão investiga a inclinação do indivíduo para o aprendizado contínuo, a busca por novas habilidades e a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças. Uma forte orientação para aprendizagem é indicativa de uma mentalidade de crescimento.
- (vi) **Orientação para Provar Desempenho (PPGO - 0,267):** Esta dimensão avalia o foco do indivíduo em demonstrar sua competência e em atingir metas de alto desempenho de maneira competitiva. Aqueles com alta pontuação nesta dimensão são frequentemente motivados pelo reconhecimento e pelo sucesso visível.

Embora a agilidade seja influenciada por fatores organizacionais e externos, o indivíduo ainda desempenha um papel importante. No entanto, o desempenho ágil de um colaborador depende significativamente de como ele se ajusta ao contexto em que está inserido. Um indivíduo que possui traços de personalidade como alta extroversão, conscienciosidade ou orientação para aprendizagem pode ter maior facilidade em demonstrar agilidade, mas esses traços precisam ser apoiados por um ambiente organizacional que ofereça flexibilidade e incentivos à inovação. Além disso, a capacidade do indivíduo de compreender e interpretar as expectativas e os sinais do ambiente também é importante. Colaboradores que conseguem ajustar suas abordagens de acordo com o contexto e que são capazes de identificar rapidamente mudanças nas demandas ou nas prioridades tendem a ter um desempenho mais ágil.

6.1.2 FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM A AGILIDADE

A cultura organizacional de uma empresa desempenha um papel crucial na definição da agilidade de seus colaboradores. Organizações que cultivam uma cultura orientada para a inovação, incentivando a autonomia e a tomada rápida de decisões, tendem a oferecer aos seus funcionários um ambiente onde a adaptação às mudanças ocorre de maneira fluida e eficiente. Este tipo de ambiente pode ser caracterizado por uma abertura ao diálogo, encorajando a troca constante de ideias e a experimentação de novas soluções sem o medo de represálias. Em contraste, empresas que mantêm uma cultura caracterizada por estruturas inflexíveis e procedimentos excessivamente burocráticos acabam por limitar a capacidade dos indivíduos de reagirem

prontamente a novas situações, mesmo quando esses indivíduos possuem uma inclinação natural à adaptabilidade.

Os processos organizacionais flexíveis são fundamentais para fomentar a agilidade dentro de uma equipe. Estes processos permitem a reconfiguração ágil das equipes e promovem a experimentação de novas abordagens, possibilitando assim uma resposta mais rápida e eficaz às necessidades do mercado. Por outro lado, estruturas hierárquicas rígidas, onde a tomada de decisão é centralizada, tendem a criar obstáculos que retardam as respostas organizacionais, prejudicando a capacidade de adaptação de cada indivíduo. A flexibilidade processual deve ser vista, portanto, como um facilitador essencial para que as organizações se mantenham competitivas e responsivas.

O acesso a recursos adequados, como tecnologias de ponta e dados precisos em tempo real, é um componente central na manutenção da agilidade dentro de uma organização. Essas ferramentas capacitam os colaboradores a lidarem de maneira eficaz com as demandas emergentes, permitindo uma resposta ágil e informada às mudanças do ambiente de negócios. Sem essas ferramentas, os colaboradores enfrentam dificuldades consideráveis para adaptar-se rapidamente a novas circunstâncias, comprometendo a eficiência coletiva.

A liderança desempenha um papel vital na promoção de um ambiente ágil. Líderes que promovem a autonomia, fomentam a confiança e incentivam a tomada de riscos calculados criam um ecossistema onde a agilidade é incentivada. Tais líderes agem não apenas como facilitadores, mas também como modelos de comportamento, inspirando suas equipes a inovar e se adaptar rapidamente às mudanças. Em contraste, uma liderança excessivamente controladora ou avessa ao risco pode sufocar a iniciativa individual, fazendo com que os colaboradores hesitem em adotar práticas ágeis, mesmo que tenham a capacidade de fazê-lo. Assim, a liderança deve ser entendida como um elemento chave para a criação de um ambiente organizacional verdadeiramente ágil.

Além dos fatores internos, elementos externos à organização são igualmente cruciais para a agilidade individual. Mudanças no ambiente econômico ou no setor de atuação, como crises financeiras, avanços tecnológicos e alterações regulatórias, exigem uma adaptação ágil. Indivíduos e empresas que operam em setores de rápida evolução ou alta competitividade precisam ser especialmente adaptáveis para permanecerem relevantes.

A pressão do mercado por respostas rápidas, inovação constante e adaptação às preferências dos clientes impõe que organizações e colaboradores sejam ágeis. Quando os mercados

estão em constante transformação, a capacidade de ajustar estratégias e operações de forma ágil se torna essencial para o sucesso.

A composição das equipes, que inclui a diversidade de habilidades e experiências, também influencia significativamente a agilidade. Equipes diversificadas, que oferecem uma riqueza de perspectivas e promovem a troca de ideias, tendem a ser mais ágeis do que aquelas que seguem abordagens homogêneas. A diversidade, portanto, enriquece o processo criativo e amplia o leque de soluções, facilitando respostas rápidas e eficazes aos desafios emergentes. Fomentar uma cultura de inclusão e diversidade é, portanto, estratégico para aprimorar a agilidade organizacional

6.1.3 CÁLCULO DO AGILEMINDS

As dimensões do *AgileMinds* são compostas por um conjunto de afirmações. O conjunto das afirmações e suas respectivas dimensões compõem a avaliação da agilidade organizacional e a adaptabilidade da força de trabalho. As afirmações e as suas respectivas dimensões são apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12. Afirmações e dimensões.

#	Afirmativas	Dimensões
1	Frequentemente, eu me preocupo com ninharias	EE
2	Frequentemente, eu me sinto perturbado.	EE
3	Eu sempre me preocupo que algo ruim pode acontecer.	EE
4	Eu gosto de planejar as coisas desde o início.	EC
5	Eu sou diligente em meu trabalho ou estudo.	EC
6	Uma das minhas características é fazer as coisas de maneira lógica e ordenada	EC
7	Eu penso que a maioria das pessoas são bem-intencionadas.	AG
8	Embora existam algumas fraudes na sociedade, eu acho que a maioria das pessoas é confiável.	AG
9	Embora existam algumas coisas ruins na sociedade humana (como guerra, maldades e fraude), eu ainda acredito que a natureza humana, no geral, é boa.	AG
10	Eu fico entediado em festas com muita gente.	EV
11	Eu procuro evitar festas com muitas pessoas e ambientes barulhentos.	EV

12	Eu evito ir a festas sociais e recreativas.	EV
13	Eu, frequentemente, leio materiais relacionados ao meu trabalho para aprimorar minhas habilidades.	LGO
14	Eu estou disposto a escolher uma tarefa desafiadora de trabalho com qual eu possa aprender bastante.	LGO
15	Eu, frequentemente, procuro por oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimento.	LGO
16	Para mim, o desenvolvimento de minha habilidade de trabalho é importante o suficiente para eu correr riscos.	LGO
17	Eu estou preocupado em mostrar que eu posso ter melhor desempenho que meus colegas de trabalho.	PPGO
18	Eu entendo o que é preciso para provar minha habilidade aos outros no trabalho.	PPGO
19	Eu aprecio quando os outros no trabalho estão cientes do quanto eu sou bom no que faço.	PPGO
20	Eu prefiro trabalhar em projetos nos quais eu posso provar minha habilidade para os outros.	PPGO

Para calcular a agilidade estimada, o *AgileMinds* utiliza uma escala *Likert* de 1 a 5, onde a fórmula de cálculo é composta da seguinte forma:

$$\text{Agilidade estimada} = 0.201(\text{EE}) + 0.235(\text{CC}) + 0.207(\text{EV}) + 0.064(\text{AG}) + 0.384(\text{LGO}) + 0.267(\text{PPGO})$$

***Nota:** Os pesos de cada dimensão são oriundos do Estudo 3

Cada dimensão (EE, CC, EV, AG, LGO, PPGO) pode receber uma pontuação de 1 a 5. Para calcular a agilidade máxima possível, assumimos que todas as dimensões têm a pontuação máxima de 5:

$$\text{Agilidade Estimada} = 0.201(5) + 0.235(5) + 0.207(5) + 0.064(5) + 0.384(5) + 0.267(5)$$

Fazendo os cálculos:

$$\text{Agilidade Estimada} = 1.005 + 1.175 + 1.035 + 0.32 + 1.92 + 1.335 = 6.79$$

Portanto, o valor máximo que pode ser alcançado, representando 100% de agilidade, é 6.79.

De posse da agilidade estimada, o passo seguinte é converter em percentual, utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Percentual de Agilidade Estimada} = \text{Agilidade Estimada} * 100$$

6.1.4 DIAGNÓSTICO E CLASSIFICAÇÃO

A interpretação dos resultados se baseia no percentual de agilidade, com o seguinte critério de classificação:

1. Alta Agilidade (85%-100%):

- Pontuação: 5.77 a 6.79
- Diagnóstico: Indivíduos com alta estabilidade emocional, proatividade e disposição para aprender. Eles se destacam em contextos dinâmicos e estão prontos para lidar com mudanças e desafios constantes.
- Ação: Recomendado para funções de liderança e projetos desafiadores.

2. Agilidade Moderada (60%-85%):

- Pontuação: 4.07 a 5.76
- Diagnóstico: Indivíduos com boas capacidades de adaptação e desempenho, mas que podem melhorar em algumas dimensões, como colaboração, aprendizagem ou estabilidade emocional.
- Ação: Treinamentos e desenvolvimento em áreas de menor pontuação podem melhorar a agilidade geral.

3. Agilidade Baixa (40%-60%):

- Pontuação: 2.72 a 4.06
- Diagnóstico: Indivíduos que apresentam dificuldades significativas em se adaptar e agir de forma proativa em ambientes de trabalho dinâmicos.
- Ação: Recomendam-se programas de desenvolvimento focados em melhorar a estabilidade emocional e habilidades de resolução de problemas.

4. Agilidade Crítica (Abaixo de 40%):

- Pontuação: Abaixo de 2.71

- Diagnóstico: Necessidade urgente de desenvolvimento em todas as dimensões. Esses indivíduos podem ter dificuldades em lidar com mudanças, gerenciar o estresse e manter o desempenho em ambientes de pressão.
- Ação: Intervenções intensivas para melhorar a capacidade de resposta e adaptação às demandas do trabalho.

Além da pontuação geral, é importante interpretar os resultados de cada dimensão individualmente. Para as pontuações entre 1 e 2, considere que há um desafio significativo nessa área, e intervenções específicas podem ser necessárias para melhorar a agilidade geral

6.1.5 RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO

Ao final da avaliação do *AgileMind*, a ferramenta demonstra um relatório a Agilidade individual. O relatório demonstra as respectivas pontuações das dimensões, o nível de agilidade, o diagnóstico e a ação para suporte ao indivíduo. A proposta de relatório é apresentada abaixo:

Relatório de Agilidade Individual de [Nome]

[Data]

Este relatório apresenta os resultados da avaliação *AgileMinds*, um instrumento projetado para mensurar a agilidade no ambiente de trabalho. A agilidade é compreendida como a capacidade de adaptação rápida, eficiência e resolução de problemas em contextos dinâmicos e desafiadores.

A avaliação considera seis dimensões essenciais, refletindo traços de personalidade do Big Five e orientações de metas, fornecendo uma visão ampla e personalizada da capacidade de resposta do indivíduo.

Resultados da Avaliação

6.1.5.1 PONTUAÇÕES INDIVIDUAIS DAS DIMENSÕES

Dimensão	Pontuação
Estabilidade Emocional (EE)	3
Conscienciosidade (CC)	4
Extroversão (EV)	3
Agradabilidade (AG)	3

Orientação para Aprendizagem (LGO)	4
Orientação para Provar Desempenho (PPGO)	3

Agilidade Estimada: 75,21%

Agora avalie seus resultado e recomendações nas tabelas a seguir.
Verifique primeiro seu nível de agilidade e ação recomendada.

Nível de Agilidade	Diagnóstico	Ação
Alta Agilidade (85%-100%)	Indivíduos altamente adaptáveis, com alta estabilidade emocional, disposição para aprender e foco em desempenho. São ágeis e bem equipados para ambientes de rápida mudança.	Podem ser indicados para funções de liderança em projetos desafiadores e de alta complexidade.
Agilidade Moderada (60%-85%)	Indivíduos competentes, com boa capacidade de adaptação, mas com espaço para melhorias em uma ou mais dimensões.	Recomendam-se treinamentos focados nas áreas com pontuações mais baixas, como maior equilíbrio emocional ou extroversão.
Agilidade Baixa (40%-60%)	Indivíduos com dificuldades em se adaptar a mudanças e com limitações em termos de estabilidade emocional ou proatividade.	Oferecer programas de desenvolvimento direcionados para fortalecer a resiliência e a capacidade de lidar com incertezas.
Agilidade Crítica (Abaixo de 40%)	Indivíduos com grandes dificuldades em termos de agilidade no trabalho, necessitando de intervenções intensivas.	Necessidade de intervenções imediatas para aumentar a estabilidade emocional e a capacidade de execução sob pressão.

A seguir verifique as pontuações individuais das dimensões para verificar o diagnóstico e ações recomendadas. Se tiver pontuação igual a 3, pode optar pela ação recomendada.

Dimensão	Diagnóstico	Ação
Estabilidade Emocional (EE) - Menos de 3	O indivíduo pode ter dificuldades em lidar com o estresse e manter o equilíbrio emocional em situações de pressão, o que impacta a sua agilidade no trabalho.	Treinamentos em gestão do estresse e técnicas de mindfulness podem ajudar a aumentar a resiliência emocional.
Conscienciosidade (CC) – Menos de 3	Baixa pontuação sugere falta de organização e confiabilidade, afetando a capacidade de entregar resultados de forma consistente.	Treinamentos em gestão do tempo e organização pessoal podem melhorar a consistência e produtividade.
Extroversão (EV) – Menos de 3	O indivíduo pode ter dificuldades em se comunicar e colaborar efetivamente com colegas, o que impacta sua capacidade de trabalhar em equipe.	Desenvolver habilidades de comunicação e aumentar a exposição a situações sociais pode ajudar a melhorar essa dimensão.
Agradabilidade (AG) – Menos de 3	Baixa agradabilidade indica dificuldades em ser cooperativo e empático, o que pode prejudicar o trabalho em equipe.	Promover o desenvolvimento de habilidades interpessoais e a capacidade de resolver conflitos pode ser uma solução eficaz.
Orientação para Aprendizagem (LGO) – Menos de 3	Falta de disposição para aprender novas habilidades ou buscar crescimento contínuo no trabalho.	Incentivar a participação em treinamentos contínuos e promover uma cultura de aprendizado dentro da equipe.
Orientação para Provar Desempenho (PPGO) – Menos de 3	O indivíduo pode não estar focado em alcançar metas desafiadoras ou demonstrar alto desempenho de forma competitiva.	Definir metas claras e desafiadoras e incentivar a competitividade saudável podem ajudar a melhorar essa dimensão.

O próximo passo foi a construção de um software para coleta, análise dos dados e testes dos relatórios. O software foi elaborado com as linguagens HTML, CSS, Bootstrap e Python. Os testes foram aplicados entre julho e setembro de 2024. Os respondentes são praticantes de gestão de projetos, pesquisadores e estudantes. A maioria dos participantes da pesquisa está na faixa etária de 41 a 50 anos, seguida pelos que têm 51 anos ou mais. As pessoas na faixa dos 30 a 40 anos também estão bem representadas, enquanto uma menor parcela está abaixo dos 30 anos.

Em termos de gênero, 500 participantes identificaram-se como homens, enquanto 142 são mulheres, e 8 preferiram não informar o gênero. No que se refere ao nível educacional, a maior parte dos respondentes possui graduação completa (aproximadamente 306 participantes), enquanto um número significativo possui mestrado (268 participantes). Um menor número de respondentes possui doutorado ou frequentou cursos de pós-graduação sem concluir o grau.

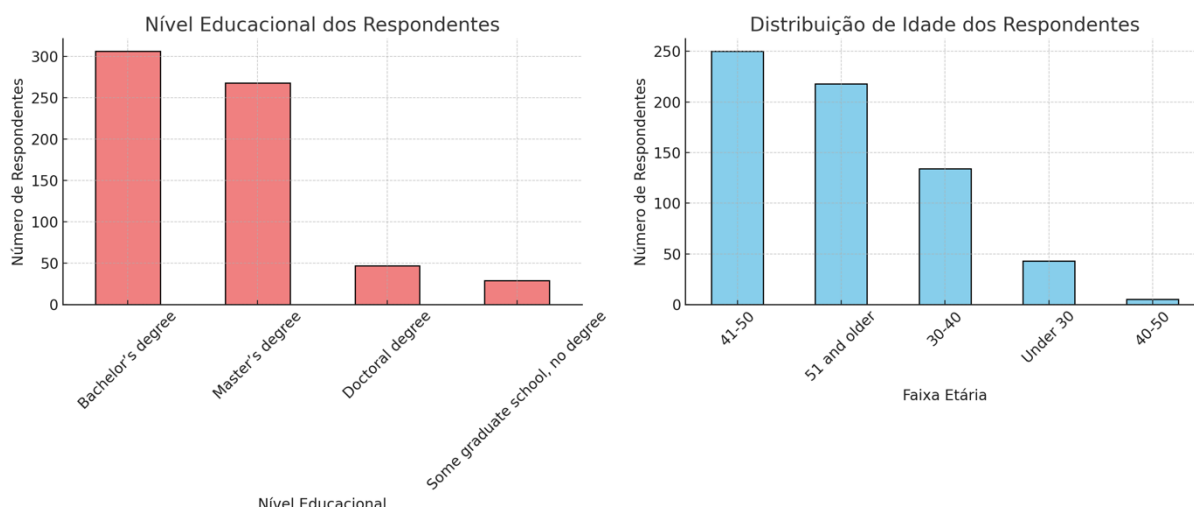
Os respondentes ocupam diversas posições profissionais, com destaque para Gerentes de Projetos, que correspondem ao maior número de cargos. Entre os setores em que os respondentes atuam, os mais comuns são TI (Tecnologia da Informação), Software Corporativo, Tecnologia e Serviços. A maioria dos participantes está atualmente empregada (616 pessoas), enquanto um pequeno número está desempregado ou aposentado.

Estes dados indicam uma amostra predominantemente madura, experiente e com alto nível, com forte presença em setores tecnológicos e de serviços.

Tabela 13. Características dos respondentes.

Características	Detalhes
Faixa Etária	41-50 (250 respondentes)
Gênero	Male (500 respondentes)
Nível Educacional	Bachelor (306 respondentes)
Status de Emprego	Employed (616 respondentes)

Tabela 14. Destaques do perfil de respondentes.



6.1.6 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO CAPES

Esta tese apresentou, como produto tecnológico, um modelo de avaliação e um software para validação, ambos alinhados com os estudos e resultados empíricos discutidos ao longo do trabalho. O modelo de avaliação foi desenvolvido com o objetivo de mensurar a agilidade no ambiente de trabalho, enquanto o software visa operacionalizar e validar os conceitos apresentados, oferecendo uma solução prática e aplicável. A classificação do produto foi realizada de acordo com os critérios estabelecidos pelo GT 06 – Qualis Tecnológico de 2016, conforme a Portaria CAPES 171/2018, cujo objetivo principal era "desenvolver uma metodologia de avaliação da produção técnica e tecnológica aplicável a todas as áreas de avaliação" (CAPES, 2019b). A avaliação do produto técnico-tecnológico seguiu cinco critérios fundamentais: aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade.

Como exercício didático, o produto tecnológico foi avaliado de acordo com a Aderência ao programa, Impacto, Aplicabilidade, Inovação e Complexidade (Tabela 15).

Tabela 15. Avaliação da produção técnica

Item avaliado	Argumentação
Aderência	Alta aderência ao programa visto o forte apelo de integração entre o ambiente acadêmico e profissional nas áreas de administração e gerenciamento de projetos, assim como, por se tratar de uma ferramenta com propósito claro de resolução de problemas práticos em contextos profissionais e sociais.
Impacto	Alto - O produto tecnológico tem potencial para promover considerável mudança no ambiente social inserido, visto o potencial para resolução de problemas.

Aplicabilidade	Potencialmente elevada (Alta) - O produto tecnológico almejado será acessível por ser um registro público, e com potencial de utilização por outras pessoas que enfrentam os mesmos problemas em diversos ambientes profissionais, corporativos ou acadêmicos.
Inovação	Médio teor inovativo, pois será a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos.
Complexidade	Alta - Devido à um grande número variáveis e fatores que influenciam ou são influenciados pela proposta do estudo.

Em termos de aderência, o produto tecnológico demonstrou alta compatibilidade com o programa de pós-graduação em gestão de projetos, uma vez que está fortemente integrado aos objetivos acadêmicos e profissionais da área de administração e gerenciamento de projetos. Além disso, a ferramenta AgileMinds foi desenvolvida com foco na resolução de problemas práticos em contextos organizacionais e sociais, garantindo a sua utilidade e alinhamento com as necessidades do mercado. A aderência ao programa também é evidenciada pelo alinhamento desta pesquisa à linha de pesquisa 2, "Gerenciamento de Projetos", do PPGP UNINOVE, e pela conexão com outros trabalhos realizados pelo orientador, ligados ao projeto eixo "Projetos Ágeis e Híbridos".

No que se refere ao impacto, o AgileMinds tem um potencial significativo de gerar mudanças positivas tanto no ambiente organizacional quanto no ambiente social em que está inserido. O impacto foi avaliado como elevado, uma vez que o produto é capaz de promover avanços consideráveis na gestão de projetos, incentivando maior agilidade, inovação e eficiência dentro das organizações. A ferramenta, ao oferecer suporte para o desenvolvimento de competências dos colaboradores e a tomada de decisões mais informadas, contribui diretamente para o aumento da competitividade e da capacidade de adaptação das empresas, especialmente aquelas do setor de tecnologia da informação. Dessa forma, o impacto do AgileMinds transcende as melhorias operacionais, estimulando uma mudança cultural voltada para a inovação e o aprendizado contínuo.

Com relação à aplicabilidade, o produto tecnológico desenvolvido possui elevado potencial de utilização em diferentes contextos profissionais, corporativos e acadêmicos. O AgileMinds foi projetado para ser acessível e replicável, adaptando-se a empresas de diversos tamanhos e setores que buscam melhorar a agilidade de suas equipes e a capacidade de resposta às mudanças do mercado. A estrutura da ferramenta facilita sua implementação e uso contínuo, tornando-a eficaz para otimizar processos de negócios e fomentar uma cultura de inovação e adaptabilidade. Apesar disso, a aplicabilidade foi classificada como média, devido à

necessidade de validação adicional em ambientes produtivos reais, antes que a ferramenta possa ser adotada em larga escala.

Em termos de inovação, o AgileMinds se destaca por combinar conceitos já estabelecidos em uma aplicação prática e concreta, proporcionando uma solução única para o contexto de agilidade organizacional. O teor de inovação foi avaliado como médio, uma vez que a novidade do produto reside na integração de conhecimentos preexistentes adaptados para resolver problemas específicos do gerenciamento de projetos e promover a agilidade da força de trabalho. Ainda assim, a ferramenta se diferencia ao propor novos métodos para medir e analisar a agilidade dos colaboradores, além de fornecer um plano de ação detalhado para o desenvolvimento de competências, o que demonstra seu potencial de replicabilidade e de aplicação em diferentes setores organizacionais.

Quanto à complexidade, o desenvolvimento do AgileMinds envolveu uma série de variáveis e fatores que o tornam um produto altamente complexo. Essa complexidade é reflexo da integração de múltiplos conhecimentos e da colaboração de diversos atores, que vão desde especialistas em psicologia organizacional até desenvolvedores de software. O sistema proposto incorpora uma abordagem interdisciplinar, garantindo que o produto seja capaz de medir e melhorar a agilidade organizacional de maneira eficaz, considerando as diversas dimensões da personalidade e das orientações à meta dos colaboradores. Dessa forma, a complexidade do AgileMinds é um elemento essencial para assegurar que a ferramenta atenda às necessidades de organizações que buscam promover agilidade e resiliência em ambientes de trabalho dinâmicos.

Assim, o AgileMinds é um exemplo prático de como a integração entre teoria e prática pode gerar ferramentas úteis para o mundo corporativo, possibilitando que empresas desenvolvam uma força de trabalho mais adaptável e inovadora, alinhada aos desafios contemporâneos. Com base nos critérios estabelecidos pela CAPES, o produto tecnológico desenvolvido nesta pesquisa se mostra promissor tanto em termos de impacto quanto de aplicabilidade, representando uma contribuição relevante para a área de gestão de projetos e para a promoção da agilidade organizacional. A Tabela 16 apresenta o resumo desta análise.

Tabela 16. Análise do produto tecnológico quanto a sua aderência aos critérios do CAPES.

Critério	Nota	Avaliação
Aderência	Alta	O AgileMinds apresentou alta aderência ao programa de pós-graduação, devido ao seu forte alinhamento com as necessidades de integração entre teoria e prática em gestão de projetos.
Impacto	Alto	O produto tecnológico tem potencial significativo de promover mudanças organizacionais e sociais, principalmente ao melhorar a agilidade e a inovação no

		ambiente de trabalho.
Aplicabilidade	Média	Embora tenha potencial elevado de utilização em diferentes contextos e setores, sua aplicabilidade foi classificada como média devido à necessidade de validação em ambientes produtivos.
Inovação	Médio	O produto é inovador na medida em que integra conceitos já estabelecidos de forma prática, adaptando-os para resolver problemas específicos de agilidade organizacional.
Complexidade	Alta	O AgileMinds possui um alto grau de complexidade, envolvendo diversas variáveis e a colaboração de especialistas de diferentes áreas, garantindo a eficácia na promoção da agilidade da força de trabalho.

7 CONCLUSÃO GERAL DA TESE

A problemática desta pesquisa está em investigar como esses elementos, a orientação à meta e os traços de personalidade, interagem e influenciam a agilidade da força de trabalho, especialmente em um contexto organizacional caracterizado pela necessidade de adaptação constante. Compreender essa relação é essencial para promover ambientes mais ágeis e resilientes, alinhando práticas de gestão às características individuais dos colaboradores e, assim, impulsionando a inovação e a competitividade organizacional.

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar como os traços de personalidade interagem com a orientação à meta para influenciar a agilidade da força de trabalho, propondo um modelo teórico que integra essas dimensões dentro do contexto organizacional. Para responder a essa questão, o Estudo 1 explorou a gestão ágil de projetos, identificando práticas, desafios e tendências emergentes na implementação da agilidade. O Estudo 2 investigou os fatores que facilitam ou dificultam a transição para metodologias ágeis nas organizações, com foco especial na influência da orientação à meta sobre essa transição.

Já o Estudo 3 examinou a interação entre os traços de personalidade, a orientação à meta e a agilidade da força de trabalho, validando empiricamente as hipóteses levantadas. Com base nos achados desses estudos, foi desenvolvida uma ferramenta tecnológica que integra análises comportamentais e estratégias de desenvolvimento, proporcionando suporte a gestores e colaboradores para promover uma cultura de agilidade e adaptabilidade nas organizações.

O Estudo 1 teve como objetivo explorar as melhores práticas, desafios e tendências na implementação da gestão ágil de projetos. Os resultados indicaram que, embora as práticas ágeis sejam cada vez mais populares, a adaptação cultural e a modificação de processos tradicionais permanecem como desafios significativos. Esses obstáculos mostram a necessidade de um alinhamento organizacional mais profundo para que a transição para metodologias ágeis seja efetiva e sustentável. A importância da liderança e da cultura organizacional também foi destacada como elementos essenciais para o sucesso da adoção da agilidade.

O Estudo 2 buscou compreender os fatores que facilitam ou dificultam a transição das práticas tradicionais para metodologias ágeis. Os resultados apontaram que a orientação à meta de aprendizado dos colaboradores é um fator fundamental para o sucesso da transição, pois está associada a uma maior disposição para enfrentar mudanças e se adaptar às novas práticas. Por outro lado, indivíduos com uma orientação à meta de desempenho-evitação mostraram maior resistência à adoção de novas metodologias. O estudo também revelou que o suporte organizacional, como treinamentos e comunicação clara, minimiza resistências e facilita a adaptação.

O Estudo 3 examinou a relação entre traços de personalidade, orientação à meta e agilidade da força de trabalho, utilizando uma abordagem quantitativa. Os resultados mostraram que os traços de abertura à experiência e conscienciosidade estão positivamente relacionados à agilidade da força de trabalho, enquanto altos níveis de neuroticismo têm um impacto negativo. Além disso, a orientação à meta de aprendizado se destacou como um fator mediador importante, potencializando a relação positiva entre traços de personalidade favoráveis e a agilidade. Esses resultados reforçam a importância de considerar tanto características pessoais quanto motivações individuais no desenvolvimento de uma força de trabalho ágil e preparada para enfrentar os desafios organizacionais.

Com base nos resultados dos três estudos, foi desenvolvida uma ferramenta tecnológica denominada AgileMinds, com o objetivo de integrar análises comportamentais e estratégias de desenvolvimento para promover a agilidade organizacional. O AgileMinds é uma plataforma digital que utiliza dados dos colaboradores para avaliar traços de personalidade, orientações à meta e níveis de agilidade da força de trabalho. A partir dessas avaliações, a ferramenta fornece *insights* e recomendações personalizadas para gestores e membros de equipe, auxiliando na criação de ambientes que incentivem a adaptabilidade e a inovação. Dessa forma, o AgileMinds contribui para alinhar as práticas de gestão às características individuais dos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento contínuo e a construção de equipes mais resilientes e preparadas para enfrentar os desafios dos cenários ágeis.

As contribuições teóricas desta pesquisa são significativas para a compreensão da relação entre traços de personalidade, orientação à meta e agilidade da força de trabalho no contexto organizacional, inclusive sob a perspectiva das práticas de gerenciamento de projetos. O modelo teórico proposto integra essas variáveis de uma forma que permite melhor entendimento dos mecanismos que impulsionam a agilidade dos colaboradores em ambientes dinâmicos. A pesquisa fornece uma base sólida para estudos futuros sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, ao demonstrar como características individuais e orientações motivacionais interagem para promover a adaptabilidade. Além disso, a investigação empírica apresentada ao longo dos três estudos reforça a importância de considerar fatores psicológicos no desenvolvimento de metodologias ágeis e na criação de equipes mais adaptáveis e inovadoras.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa têm potencial para orientar a gestão de pessoas em organizações que buscam aumentar sua agilidade e capacidade de adaptação. A ferramenta AgileMinds, desenvolvida com base nos achados da pesquisa, permite a avaliação contínua das características dos colaboradores, oferecendo aos gestores informações

detalhadas que podem ser usadas para criar estratégias personalizadas de desenvolvimento e motivação. Dessa forma, é possível alinhar as práticas de gestão aos traços e orientações individuais dos colaboradores, maximizando a eficácia das equipes. Além disso, os resultados destacam a importância do suporte organizacional, como treinamentos e comunicação clara, para facilitar a transição para práticas ágeis, fornecendo subsídios práticos para a implementação dessas metodologias de forma mais efetiva.

Esta pesquisa alinha-se diretamente a alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU, especialmente no que tange ao ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico e ao ODS 4 - Educação de Qualidade. Ao investigar como características individuais e orientações à meta influenciam a agilidade da força de trabalho, a pesquisa contribui para a criação de ambientes de trabalho que favoreçam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, incentivando práticas que promovam o crescimento pessoal e profissional (ODS 4).

Além disso, ao propor estratégias que maximizem a adaptabilidade e a inovação das equipes, a pesquisa contribui para o fortalecimento de ambientes de trabalho mais produtivos, justos e que valorizam o potencial humano (ODS 8). A ferramenta AgileMinds, desenvolvida como resultado deste estudo, também reforça o alinhamento com os ODS ao auxiliar na criação de práticas organizacionais que promovam a resiliência, o engajamento e a satisfação dos colaboradores, contribuindo para um crescimento econômico mais inclusivo e sustentável.

As contribuições sociais desta pesquisa se refletem na promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e adaptativo, capaz de valorizar a diversidade de perfis e habilidades dos colaboradores. Ao identificar os fatores que influenciam a agilidade da força de trabalho e ao propor intervenções direcionadas ao desenvolvimento de competências, a pesquisa contribui para a construção de organizações que apoiam o crescimento contínuo dos indivíduos, respeitando suas características e necessidades.

Essa abordagem favorece a criação de equipes mais equilibradas, onde cada colaborador se sente valorizado e capacitado para enfrentar desafios. Além disso, o desenvolvimento de práticas que promovam a resiliência e a inovação tem o potencial de gerar impactos positivos na qualidade de vida dos trabalhadores, reduzindo níveis de estresse e promovendo maior engajamento e satisfação no trabalho.

De modo geral é possível considerar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, bem como respondida à questão por meio da realização dos estudos acima citados. O modelo proposto sugere utilidades teóricas e práticas para cenários que requerem agilidade.

7.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

As limitações desta pesquisa incluem a possibilidade de viés na coleta de dados, uma vez que os participantes foram predominantemente selecionados em setores específicos, o que pode não refletir a diversidade necessária para generalizar os resultados a outros contextos organizacionais. Além disso, a aplicação dos instrumentos para medir a agilidade da força de trabalho e os traços de personalidade baseou-se em autorrelatos, que estão sujeitos a respostas socialmente desejáveis ou erros de percepção pessoal. Além disso, a pesquisa não abordou outras variáveis contextuais que poderiam impactar a agilidade organizacional, como fatores culturais e econômicos específicos de cada organização, limitando assim a aplicabilidade dos resultados em diferentes ambientes.

Pesquisas futuras podem explorar a relação entre agilidade da força de trabalho e outros fatores organizacionais, como cultura corporativa e estilo de liderança, para identificar possíveis mediadores ou moderadores dessa relação. Estudos longitudinais também seriam valiosos para avaliar como as interações entre orientação à meta, traços de personalidade e agilidade evoluem ao longo do tempo, especialmente em resposta a mudanças organizacionais significativas. Outra possibilidade seria o desenvolvimento de modelos que integrem o impacto da tecnologia na agilidade, considerando a influência de ferramentas digitais e inovações tecnológicas no desempenho e adaptabilidade dos colaboradores.

8 REFERÊNCIAS

- Aghina, W., De Smet, A., & Weerda, K. (2015). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*.
- Agilemanifesto.org. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/>.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.
- Axelos. 2017. *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. The Stationery Office Ltd.
- Axelos. 2018. *Prince2 Agile*. The Stationery Office Ltd. Kindle Edition, United Kingdom. Retrieved from axelos.com.
- Bass, L., Weber, I., & Zhu, L. (2015). *DevOps: A software architect's perspective*. Addison-Wesley Professional.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bazeley. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. London: SAGE Publications Ltd.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *The agile manifesto*.
- Bernard, H. R., Wutich, A., & Ryan, G. W. (2016). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*. SAGE publications.
- Breu, K., Hemingway, C., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17, 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>.
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility, and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535-550.
- Cockburn, A. (2006). *Agile software development: the cooperative game*. Pearson Education.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. *Adv. Comput.*, 62(03), 1-66.
- 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.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Ind. Manag. Data Syst.*, 103, 388-397. <https://doi.org/10.1108/02635570310479963>.

- da Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Alternative Structure Proposition for PhD Thesis from Multiple Studies. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 155-170.
- Denning, S. (2016). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Derby, E., Larsen, D., & Schwaber, K. (2006). *Agile retrospectives: Making good teams great*. Pragmatic Bookshelf.
- DeShon, R., & Gillespie, J. (2005). A motivated action theory account of goal orientation.. *The Journal of applied psychology*, 90 6, 1096-127 . <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1096>.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of systems and software*, 85(6), 1213-1221.
- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. John Wiley & Sons, Inc.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing.
- Dunlop-Hinkler, D., Parente, R., Marion, T., & Friar, J. (2011). The role of technology agility on business processes and organizational agilities. *First International Technology Management Conference*, 67-75. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2011.5995930>.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2×2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.
- G. Standish, *The chaos report*, The Standish Group (2020) 1–16.
- Ganesh, N., & Thangasamy, S. (2012). Lessons learned in transforming from traditional to agile development. *Journal of Computer Science*, 8(3), 389.
- Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, A., Weninger, C., & Sedlacko, M. (2013, April). *Project management and sustainable development principles*. Project Management Institute.
- Grapenthin, S., Poggel, S., Book, M., & Gruhn, V. (2015). Improving task breakdown comprehensiveness in agile projects with an Interaction Room. *Information and Software Technology*, 67, 254-264.

- Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational research methods*, 7(2), 191-205.
- Highsmith J. (2004). *Agile project management: Creating innovative products*. Boston: Addison-Wesley.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: creating innovative products*. Pearson education.
- Hoonsopon, D., & Puriwat, W. (2019). Organizational Agility: Key to the Success of New Product Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68, 1722-1733. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2929500>.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5, 139 - 149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>.
- Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), e1954.
- Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1-26.
- Lin, T.-Y., & Cheng, Y.-Y. (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: a co-citation analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 152-160.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39, 1567-1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- 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>

- Putri, Y., & Suharti, L. (2021). LEARNING AGILITY AND INNOVATIVE BEHAVIOR: THE ROLES OF LEARNING GOAL ORIENTATION AND LEARNING ORGANIZATION. , 5. <https://doi.org/10.29040/IJEBAR.V5I3.3017>.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Royce, W. W. (2021). Managing the development of large software systems (1970).
- Royce, W.W. 1970. Managing the development of large software systems: Concepts and techniques. In *Proceedings of IEEE WESTCON*. (Los Angeles, CA), 1-9.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice - Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794. [doi://doi.org/10.1108/01443570110390462](https://doi.org/10.1108/01443570110390462)
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *The Scrum Guide™*. Scrum Guides. Retrieved from <https://scrumguides.org/>.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *La guía definitiva de Scrum: las reglas del juego*.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management science*, 47(3), 394-414.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Silvius, A. J., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social business*, 4(1), 63-96.
- Sposito, L., Scafuto, I. C., Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2024). Influence of the project managers' expertise and experience in the success of projects: the moderating effect of emotional intelligence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 1-26.
- Sutherland, J. V. (2014). *Scrum: The art of doing twice the work in half the time* (1st ed.). New York, NY: Crown Business.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58, 13 - 35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>.

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Turner, J. R., Turner, J. R., & Turner, T. (1999). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*.
- Van den Besselaar, P., & Heimeriks, G. (2006). Mapping research topics using word-reference co-occurrences: A method and an exploratory case study. *Scientometrics*, 68(3), 377-393.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.
- 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.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*.
- Womack, J.P., & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.
- Yadav, N., & Dixit, S. (2017). A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. *Journal of Human Values*, 23, 40 - 51. <https://doi.org/10.1177/0971685816673487>.
- Ross, S., Pirraglia, C., Aquilina, A., & Zulla, R. (2021). Effective competency-based medical education requires learning environments that promote a mastery goal orientation: A narrative review. *Medical Teacher*, 44, 527 - 534. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.2004307>.
- Jiang, Y., Lin, W., Huang, X., Duan, L., Wu, Y., Jiang, P., & Wang, X. (2022). How to prompt training effectiveness? An investigation on achievement goal setting intervention in workplace learning. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi.org/10.1108/jwl-01-2022-0012>.
- Chae, H., & Tian, X. (2022). The Effects of Performance Prove-goal Orientation and Performance Avoid-goal Orientation on Knowledge Sharing: The Moderating Role of Coworker Professional Respect. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*. <https://doi.org/10.5762/kais.2022.23.12.858>.

- Khan, S., & Mahadik, S. (2024). A Comparative Study of Agile and Waterfall Software Development Methodologies. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-15207>.
- Eyieyien, O., Idemudia, C., Paul, P., & Ijomah, T. (2024). Advancements in project management methodologies: Integrating agile and waterfall approaches for optimal outcomes. *Engineering Science & Technology Journal*. <https://doi.org/10.51594/estj.v5i7.1312>.
- Puryear, J. (2020). Personality: Big Five Personality Characteristics. , 316-321. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23700-0>.
- Fu, N. (2024). How Do the Big Five Personality Traits Correlate with the Symptoms of Autism Spectrum Disorder (ASD)?. *Interdisciplinary Humanities and Communication Studies*. <https://doi.org/10.61173/j8j2j340>.

9 APÊNDICE I

9.1 TELAS E RELATÓRIO FINAL DO PRODUTO TECNOLÓGICO

As imagens a seguir foram capturadas durante a execução do AgileMind, produto tecnológico desenvolvido com esta tese.

Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

2%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

1 - Frequentemente, eu me preocupo com ninharias.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

<

>

Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

5%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

2 - Frequentemente, eu me sinto perturbado.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

10%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

3 - Eu sempre me preocupo que algo ruim pode acontecer.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

15%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

4 - Eu gosto de planejar as coisas desde o início.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

20%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

5 - Eu sou diligente em meu trabalho ou estudo.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

25%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

6 - Uma das minhas características é fazer as coisas de maneira lógica e ordenada.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

30%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

7 - Eu penso que a maioria das pessoas são bem-intencionadas.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

35%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

8 - Embora existam algumas fraudes na sociedade, eu acho que a maioria das pessoas é confiável.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

40%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

9 - Embora existam algumas coisas ruins na sociedade humana (como guerra, maldades e fraude), eu ainda acredito que a natureza humana, no geral, é boa.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

40%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

9 - Embora existam algumas coisas ruins na sociedade humana (como guerra, maldades e fraude), eu ainda acredito que a natureza humana, no geral, é boa.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

45%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

10 - Eu fico entediado em festas com muita gente.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

50%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

11 - Eu procuro evitar festas com muitas pessoas e ambientes barulhentos.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

55%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

12 - Eu evito ir a festas sociais e recreativas.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

60%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

13 - Eu, frequentemente, leio materiais relacionados ao meu trabalho para aprimorar minhas habilidades.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

65%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

14 - Eu estou disposto a escolher uma tarefa desafiadora de trabalho com qual eu possa aprender bastante.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

70%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

15 - Eu, frequentemente, procuro por oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimento.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

75%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

16 - Para mim, o desenvolvimento de minha habilidade de trabalho é importante o suficiente para eu correr riscos.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

80%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

17 - Eu estou preocupado em mostrar que eu posso ter melhor desempenho que meus colegas de trabalho.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

85%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

18 - Eu entendo o que é preciso para provar minha habilidade aos outros no trabalho.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

90%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

19 - Eu aprecio quando os outros no trabalho estão cientes do quanto eu sou bom no que faço.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

95%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

20 - Eu prefiro trabalhar em projetos nos quais eu posso provar minha habilidade para os outros.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente



Avaliação da Agilidade da Força de Trabalho

100%

Como me comporto e percebo que as pessoas dos meus relacionamentos pessoais e profissionais me consideram:

20 - Eu prefiro trabalhar em projetos nos quais eu posso provar minha habilidade para os outros.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

<

>

Finalizar

Relatório de Agilidade Individual de Renato Penha

[03/11/2024]

Este relatório apresenta os resultados da avaliação ALIFT, um instrumento projetado para mensurar a agilidade no ambiente de trabalho. A agilidade é compreendida como a capacidade de adaptação rápida, eficiência e resolução de problemas em contextos dinâmicos e desafiadores.

A avaliação considera seis dimensões essenciais, refletindo traços de personalidade do Big Five e orientações de metas, fornecendo uma visão ampla e personalizada da capacidade de resposta do indivíduo.

01 — Resultados da Avaliação

Pontuações Individuais das Dimensões

Dimensão	Pontuação
Estabilidade Emocional (EE)	1
Conscienciosidade (CC)	3
Extroversão (EV)	3
Agradabilidade (AG)	3
Orientação para Aprendizagem (LGO)	3
Orientação para Prover Desempenho (PPGO)	3

Agora avalie seus resultado e recomendações nas tabelas a seguir.

Verifique primeiro seu nível de agilidade e ação recomendada.

Nível de Agilidade	Diagnóstico	Ação
Alta Agilidade (85%-100%)	Indivíduos altamente adaptáveis, com alta estabilidade emocional, disposição para aprender e foco em desempenho. São ágeis e bem equipados para ambientes de rápida mudança.	Podem ser indicados para funções de liderança em projetos desafiadores e de alta complexidade.
Agilidade Moderada (60%-85%)	Indivíduos competentes, com boa capacidade de adaptação, mas com espaço para melhorias em uma ou mais dimensões.	Recomendam-se treinamentos focados nas áreas com pontuações mais baixas, como maior equilíbrio emocional ou extroversão.
Agilidade Baixa (40%-60%)	Indivíduos com dificuldades em se adaptar a mudanças e com limitações em termos de estabilidade emocional ou proatividade.	Oferecer programas de desenvolvimento direcionados para fortalecer a resiliência e a capacidade de lidar com incertezas.
Agilidade Crítica (Abaixo de 40%)	Indivíduos com grandes dificuldades em termos de agilidade no trabalho, necessitando de intervenções intensivas.	Necessidade de intervenções imediatas para aumentar a estabilidade emocional e a capacidade de execução sob pressão.

A seguir verifique as pontuações individuais das dimensões para verificar o diagnóstico e ações recomendadas. Se tiver pontuação igual a 3, pode optar pela ação recomendada.

Dimensão	Diagnóstico	Ação
Estabilidade Emocional (EE) – Menos de 3	O indivíduo pode ter dificuldades em lidar com o estresse e manter o equilíbrio emocional em situações de pressão, o que impacta a sua agilidade no trabalho.	Treinamentos em gestão do estresse e técnicas de mindfulness podem ajudar a aumentar a resiliência emocional.
Conscienciosidade (CC) – Menos de 3	Baixa pontuação sugere falta de organização e confiabilidade, afetando a capacidade de entregar resultados de forma consistente.	Treinamentos em gestão do tempo e organização pessoal podem melhorar a consistência e produtividade.
Extroversão (EV) – Menos de 3	O indivíduo pode ter dificuldades em se comunicar e colaborar efetivamente com colegas, o que impacta sua capacidade de trabalhar em equipe.	Desenvolver habilidades de comunicação e aumentar a exposição a situações sociais pode ajudar a melhorar essa dimensão.
Agradabilidade (AG) – Menos de 3	Baixa agradabilidade indica dificuldades em ser cooperativo e empático, o que pode prejudicar o trabalho em equipe.	Promover o desenvolvimento de habilidades interpessoais e a capacidade de resolver conflitos pode ser uma solução eficaz.
Orientação para Aprendizagem (LGO) – Menos de 3	Falta de disposição para aprender novas habilidades ou buscar crescimento contínuo no trabalho.	Incentivar a participação em treinamentos contínuos e promover uma cultura de aprendizado dentro da equipe.
Orientação para Prover Desempenho (PPGO) – Menos de 3	O indivíduo pode não estar focado em alcançar metas desafiadoras ou demonstrar alto desempenho de forma competitiva.	Definir metas claras e desafiadoras e incentivar a competitividade saudável podem ajudar a melhorar essa dimensão.

10 APÊNDICE II

10.1 FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

O formulário abaixo foi desenvolvido utilizando o Google Forms e utilizado como ferramenta de coleta dos dados de pesquisa pelo estudo 3.

Doctoral Survey

Dear respondent, thank you for your participation.

This questionnaire is part of a Professional Doctorate research in Project Management at Universidade Nove de Julho. The work will contribute to understanding the correlations between organizational agility, personality traits, and goal orientation profiles.

To continue the research, we count on your support by answering the following questionnaire. Observe the response options and choose the alternative that best represents your opinion. The questionnaire is divided into sections, and the questions do not follow a logical sequence.

No personal data will be requested, and the results will be used exclusively for academic purposes. Please respond according to your reality, being honest and concise in your answers.

This questionnaire is suitable for professionals at any level who have worked or are working on projects, regardless of the methodology and company profile.

I reiterate my gratitude for your collaboration.

Vlamiir Fernandes da Silva

Doctoral candidate in the Doctorate Program in Project Management – Uninove
vlamiir@vlamiir.com.br

Prof. Dr. Renato Penha

Advisor and Researcher PPGP - Uninove
Rp.renatopenha@gmail.com

Prof. Dr. Fernando Serra

Advisor and Researcher PPGP - Uninove

* Indicates required question

General Information

Please provide some general information about yourself.

1. Age *

Mark only one oval.

- ☐ Under 30
- ☐ 30-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 and older

2. Gender *

Mark only one oval.

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ Prefer not to say

3. Educational Level *

Mark only one oval.

- ☐ Some graduate school, no degree
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Doctoral degree

4. Job Role/Title *

5. Years of experience *

6. Industry *

7. Employment Status *

Mark only one oval.

- ☐ Employed
- ☐ Unemployed
- ☐ Retired

8. Organizational Tenure (refers to the length of time you have been with your current organization)

9. Organizational Size *

Mark only one oval.

- ☐ Small
- ☐ Medium
- ☐ Large

10. Cultural Background *

Mark only one oval.

- ☐ Anglo
- ☐ Latin Europe
- ☐ Nordic Europe
- ☐ Germanic Europe
- ☐ Eastern Europe
- ☐ Latin America
- ☐ Middle East
- ☐ Sub-Saharan Africa
- ☐ Southern Asia
- ☐ Southeast Asia
- ☐ East Asia
- ☐ Pacific Islands

11. Geography *

Mark only one oval.

- ☐ North America
- ☐ Latin America
- ☐ Western Europe
- ☐ Eastern Europe
- ☐ Northern Europe
- ☐ Southern Europe
- ☐ Middle East
- ☐ Sub-Saharan Africa
- ☐ South Asia
- ☐ Southeast Asia
- ☐ East Asia
- ☐ Oceania

12. Project Type *

Mark only one oval.

- ☐ Predictive (Waterfall)
- ☐ Agile
- ☐ Hybrid

13. Project Complexit *

Mark only one oval.

- ☐ Low
- ☐ Moderate
- ☐ High
- ☐ Very High

Organizational Adaptability

I would like to learn more about your experiences and perceptions of organizational adaptability. The following questions focus on organizational agility, which encompasses the ability of an organization to rapidly adapt to market changes, innovate, and respond to customer demands. This concept is crucial in today's dynamic business environment and influences various aspects of organizational performance and success. Your responses will provide valuable insights into how organizational agility interacts with other aspects within your work environment.

14. We test every product before we make it public *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

15. I am already making decisions that lead to solutions for the problems of the future

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

16. At work I think about how things could be done differently *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

17. I am constantly expanding my skills *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

18. I question how we could improve our cooperation *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

19. The customer is an important part of our project *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

20. I introduce new methods to do my work *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

21. In our development process, we alternate between development and evaluation

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

22. I often delay important decisions *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

23. If necessary, I find it easy to react to changes *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

24. I like to take responsibility for topics at work *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

25. I ask colleagues outside my immediate environment for new informatio

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

26. I enjoy working together with others *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

27. I monitor the results of my work *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

28. I place great value on always learning new things *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

29. It is important for me to expand my knowledge *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

30. I actively share all information I have *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

31. When I have a question, I often go directly to the relevant person *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

32. Without testing a product, we do not let it go on the market *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

33. Product tests are an integral part of our development process *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

34. We constantly question our product in order to improve it *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

35. I am looking for better ways to do my job *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

36. At work, I can quickly adapt to different situations *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

37. I can respond well to the feelings and emotions of others *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

38. We try to develop the product step by step, so that we can always assess whether we are still on the right track

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

39. I am able to assume different roles in my work *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

40. I am looking for new possibilities and tools to improve my procedures and processes

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

41. I regularly show my appreciation for others *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

42. The customer perspective is actively included in our decision-making processes

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

43. Customer feedback is one of the most important things to improve our product

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

Behaviors and motivation

I would like to understand more about your goal-setting behaviors and motivations. The following questions focus on goal orientation, which includes Learning Goal Orientation, Performance-Prove Goal Orientation, and Performance Avoid Goal Orientation. These orientations reflect different approaches to setting and achieving goals and can significantly influence your behavior and performance in various contexts. Your responses will provide valuable insights into how these goal orientations interact with other aspects within the organizational environment.

44. I would worry about taking on a task at work if my performance would reveal that I have little ability

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

45. I am willing to choose a challenging work task from which I can learn a lot

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

46. I would avoid taking on a new task if there was a chance I might appear incompetent to others

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

47. Avoiding showing poor performance is more important to me than learning a new skill

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

48. I prefer working on projects where I can prove my ability to others *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

49. I appreciate when others at work are aware of how good I am at what I do

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

50. I am concerned with showing that I can perform better than my coworkers

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

51. I understand what it takes to prove my ability to others at work *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

52. When I don't understand something at work, I prefer to avoid expressing what might seem to others as "stupid questions" that I should already know the answers to

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

53. I frequently read materials related to my job to improve my skills *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly Agree

54. I prefer to avoid work situations where I might perform poorly *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

55. I often seek opportunities to develop new skills and knowledge *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

56. For me, developing my work skills is important enough to take risks *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

Personality traits

I would like to know a bit more about you. The following questions focus on personality traits, specifically Openness to Experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, and Neuroticism. These traits represent fundamental dimensions of human personality and may influence various aspects of behavior and performance. Your responses will provide valuable insights into how these personality dimensions interact with other aspects within the organizational environment.

57. I get bored at parties with many people *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

58. I often feel upset *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

59. Although there are some bad things in human society (such as war, malice, and fraud), I still believe that human nature, in general, is good

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

60. One of my characteristics is doing things in a logical and orderly manner

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

61. I always worry that something bad might happen *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

62. I am diligent in my work or study *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

63. I am a person who loves to take risks and break the rules *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

64. I like to plan things from the beginning *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

65. I often worry about trifles, triviality *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

66. I try to avoid parties with many people and noisy environments *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

67. I have a spirit of adventure that no one else has *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

68. Although there are some frauds in society, I believe most people are trustworthy

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

69. I think that most people are well-intentioned *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

70. I am a person who loves to take risks and break the rules. I enjoy adventure

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

71. I avoid going to social and recreational parties *

Mark only one oval.

- ☐ Strongly Disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly Agree

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms