

Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: Influência do Tipo de Gestão de Projetos

Fernando Andre Zemuner Garcia¹

Rosária de Fatima Segger Macri Russo¹

¹UNINOVE – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, São Paulo, Brasil

Recebimento:

11/09/2018

Aprovação:

17/06/2019

Editor responsável:

Prof. Dr. Jesus Barrena-Martinez

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – O objetivo deste artigo é identificar a influência do tipo de liderança no desempenho da equipe de projetos, conforme os métodos aplicados na gestão de projetos de desenvolvimento de software.

Metodologia – Foi usado um método de natureza quantitativa pela aplicação da pesquisa, tipo Survey, com praticantes da área de projetos com equipes de desenvolvimento de software. A amostra foi composta de 245 respostas válidas, divididas em métodos tradicionais e não tradicionais. As respostas foram analisadas via modelagem por equações estruturais com abordagem metodológica confirmatória.

Resultados – Identificou-se que os três estilos de liderança (transacional, transformacional e empoderamento) avaliados se relacionam de forma positiva com o desempenho da equipe, como já identificado em estudos anteriores. Entretanto, o método de gestão de projetos não influencia a relação existente entre a liderança e o desempenho da equipe.

Contribuições – A contribuição teórica e prática deste artigo é a constatação que o tipo de gestão do projeto de desenvolvimento de software (método ágil ou tradicional) não é relevante para a escolha do líder da equipe, destacando-se que o importante é o investimento no desenvolvimento desta liderança, como medida para incrementar o desempenho da equipe, permitindo uma flexibilidade na atuação dos gestores.

Palavras-chave – Gestão de Projetos, Estilos de liderança, Desempenho da equipe, Modelagem de Equação estrutural, Métodos ágeis.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v21i5.4028

I Introdução

Apesar da existência dos guias de boas práticas e das metodologias estabelecidas, muitos projetos ainda apresentam um alto grau de insucesso (Lalonde, Bourgault & Findeli, 2012). Segundo Papadopoulos (2015), os métodos de desenvolvimento de software tradicional são inflexíveis e falham na resposta às necessidades do consumidor e do negócio, sendo que outros métodos, como os ágeis, proveem um conjunto de práticas que permitem rápidas adaptações às necessidades do desenvolvimento moderno de produtos. Poucos artigos, como os de Papadopoulos (2015) e Ben Mahmoud-Jouini, Midler e Silberzahn (2016), avaliam organizações que adotam mais do que uma metodologia para o desenvolvimento de seus produtos e serviços. Esses artigos, porém, não realizaram um comparativo entre metodologias tradicionais e não tradicionais para verificar as diferenças e semelhanças nos resultados. Serrador e Pinto (2015) comprovaram uma superioridade fraca do método ágil sobre os métodos tradicionais no sucesso em projetos.

Em 2013, o Gartner Group criou a expressão Tecnologia da Informação (TI) bimodal para denominar a adoção de duas metodologias de gestão de projetos dentro de uma mesma organização, para permitir a escolha do método mais adequado para seus projetos (Aron & McDonald, 2014). Apesar de a expressão ser nova, o conceito e sua adoção pelas organizações já existia (Horlach, Drews & Schirmer, 2016). Nessa situação, as organizações precisam lidar simultaneamente com dois ambientes de projeto, nos quais dois fatores importantes são o perfil das pessoas e da liderança e a estrutura organizacional. O modo 1 desenvolve projetos em uma estrutura organizacional e processos bem definidos, ao passo que o modo 2 necessita de uma cultura focada em inovação, que permite agilidade para lidar com a incerteza e mudanças, com suporte dos usuários e da alta direção (Gartner, 2015). Segundo Anguelov e Angelova (2016), o modo 1 é baseado no estilo de liderança de comando e controle, ao passo que o modo 2 possui uma estrutura participativa dos membros da equipe. O líder no modo 2 passa a ser um facilitador e mediador, em vez de ser um

controlador. Ainda segundo esses autores, no modo 2 a equipe deixa de ser composta em sua maioria por especialistas e passa a ser composta por uma equipe multidisciplinar. Torna-se, assim, relevante avaliar o desempenho da equipe nesse ambiente duplo com necessidades e características diferentes. Em razão de fatores de desempenho da equipe ou de liderança, que precisam se adaptar aos modelos de gestão, os projetos fracassam em determinados critérios e obtêm sucesso em outros (Patah & Carvalho, 2012).

Há vários estilos de liderança (Fleishman et al., 1991), mas neste estudo foram avaliadas as lideranças transacional, transformacional e empoderamento (Pearce & Sims, 2002). Segundo esses autores, a liderança transacional é baseada em metas e recompensas para engajamento da equipe, e espera atingir os objetivos, melhorando a performance da equipe. A liderança transformacional tem a expectativa de obter alta performance por meio de um líder carismático e transformador da equipe e seu desempenho. A liderança empoderamento encoraja o pensamento individual, o autodesenvolvimento e o compartilhamento da liderança para obter a performance esperada da equipe.

Um dos tópicos mais abordados na pesquisa de desempenho da equipe é o impacto da liderança – vide artigos de Boies, Fiset e Gill (2015) however, are not well understood. To identify the intervening processes inherent in this relationship, we experimentally manipulated the leadership style assigned to 44 teams taking part in a resource-maximization task. Teams were exposed either to a leader using inspirational motivation, intellectual stimulation, or a control condition. Our findings reveal important differences between leadership styles in communication and team outcomes (objective task performance and creativity), Liu, Liu, Ding e Lin (2015), Neil, Wagstaff, Weller e Lewis (2016), Peltokorpi e Hasu (2015), Sousa e Van Dierendonck (2016), Hoch e Kozlowski (2014) e Zhang, Cao e Tjosvold (2011). Todos esses estudos concluíram que o desempenho da equipe está diretamente ligado à liderança, em especial a transformacional, mas nenhum deles avaliou a diferença dessa atuação em projetos com métodos de gestão distintos, isto é, tradicionais e ágeis.

Uma organização que possui projetos nos modos 1 e 2 pode exigir que um mesmo gestor atue em projetos nos dois modos. Como as exigências são distintas, não só técnicas, surge a dúvida de se um estilo de liderança seria mais eficiente em algum dos ambientes. Assim, o objetivo principal deste artigo é identificar a influência do tipo de liderança no desempenho da equipe de projetos, conforme os métodos aplicados na gestão de projetos de desenvolvimento de software, tendo como objetivos secundários:

- identificar a influência do tipo de liderança transacional, transformacional e empoderamento na performance da equipe de projetos;
- identificar a influência da metodologia de projetos na relação entre a liderança e a performance da equipe de projetos.

No próximo item, os conceitos de desempenho da equipe, estilos de liderança e métodos de gestão de projetos serão definidos, pois sustentam a pesquisa empírica feita com base no estudo de Pearce e Sims (2002), detalhada no item 3, junto com os procedimentos metodológicos adotados. O item 4 descreverá os resultados e, na sequência, serão apresentadas as conclusões.

2 Fundamentação teórica

Nos próximos itens, o desempenho da equipe e a liderança e seus estilos serão discutidos para embasar as análises feitas neste artigo, assim como os métodos de gestão de projetos. Durante essa discussão serão apresentadas as hipóteses da pesquisa.

2.1 Desempenho da equipe

O desempenho da equipe é um tema que vem sendo estudado por muitos pesquisadores há muito tempo, relacionando-se a vários fatores; Ancona e Caldwell (1992), por exemplo, avaliaram o impacto da diversidade de composição dos membros das equipes. Boies et al. (2015) however, are not well understood. To identify the intervening processes inherent in this relationship, we experimentally manipulated the leadership style assigned to 44 teams taking part in a resource-maximization task. Teams were exposed

either to a leader using inspirational motivation, intellectual stimulation, or a control condition. Our findings reveal important differences between leadership styles in communication and team outcomes (objective task performance and creativity) verificaram que a comunicação e a confiança são essenciais para a liderança, especificamente para o estilo transformacional. O líder que trabalha para a equipe é abordado no trabalho de Sousa e Van Dierendonck (2016), que identificaram que a liderança compartilhada pelo líder é de forte influência na integração da equipe, aumentando o desempenho da equipe em razão do compartilhamento de informações. Neil et al. (2016) estudaram o estilo de liderança transformacional, indicando que a maneira como a equipe funciona para atingir metas importantes e a utilização da inteligência emocional dos membros da equipe possuem impacto direto no desempenho.

Outro fator também avaliado é como a equipe é gerenciada. Se a equipe tiver um gerenciamento por conflito nas atividades, seu desempenho será positivamente impactado (Dreu & Weingart, 2002). O desempenho de equipe pode ser avaliado sob duas perspectivas principais: eficácia e eficiência. Essas perspectivas possuem os três pontos de vista: resultado do trabalho pelo ponto de vista do cliente, pelo ponto de vista da organização e pelo ponto de vista da equipe (Hoegl & Gemuenden, 2001) that "good teamwork" increases the success of innovative projects, raises new questions: What is teamwork, and how can it be measured? Why and how is teamwork related to the success of innovative projects? How strong is the relationship between teamwork and various measures of project success such as performance or team member satisfaction? This article develops a comprehensive concept of the collaboration in teams, called Teamwork Quality (TWQ). Neste estudo, será analisada a parte da eficácia no desempenho da equipe, com a imersão de sete dimensões distintas (Pearce & Sims, 2002): entregas, qualidade, mudanças, organização e planejamento, interpessoal, valor e global.

Segundo Pearce e Sims (2002), a dimensão entregas se manifesta pelas entregas da equipe,

com um volume de trabalho consistente e eficaz, e pelas mudanças importantes, ao passo que a dimensão qualidade se manifesta pela produção elevada com qualidade, precisão e consistência na execução das atividades e eliminação de problemas em definitivo pela equipe. A dimensão mudanças se manifesta pelo enfrentamento de novos problemas de forma eficaz, com as mudanças comportamentais para atender as mudanças, seja na organização ou no projeto, assim como na capacidade de lidar bem com as mudanças. A dimensão organização e planejamento se manifesta pelas metas e prioridades, com o desenvolvimento de planos viáveis, atuação nos problemas importantes e prioridades bem definidas (Pearce & Sims, 2002). Ainda conforme esses autores, a dimensão interpessoal se manifesta pela comunicação do progresso, com a possibilidade de fazê-lo de forma proativa, mantendo todos informados sobre a situação completa do projeto, ao passo que a dimensão valor se manifesta pela contribuição da equipe para a organização, realizando contribuições que agregam valor para a instituição. A dimensão global se manifesta pela alta eficácia, excelente progresso da equipe com um bom desempenho e bom trabalho.

2.2 Liderança

Um papel de extrema importância dentro das equipes é o do líder, pois, segundo Grant, Graham e Heberling (2001), ele deve agir como o condutor da equipe, orquestrando os membros para obter o melhor rendimento. Grant et al. (2001) destacam que o líder deve agir como um campeão, com dedicação total ao projeto, porém com suporte específico aos membros da equipe quando demandado. O papel do líder têm impacto significativo nas equipes de projeto e no envolvimento da organização, que em último caso afeta a equipe e seu desempenho (Thamhain, 2007). O líder de projetos deve gerenciar o trabalho e a relação das pessoas por meio das diferenças na organização e culturais, incluindo suporte funcional, aos fornecedores, patrocinadores e parceiros (Thamhain, 2007).

O estudo do tema Liderança não é novo. Foram identificadas 65 classificações possíveis de sistemas do comportamento do líder entre os

anos de 1944 e 1986 (Fleishman et al., 1991). Nesse estudo, os autores concluem que os comportamentos do líder podem ser divididos em dois grandes grupos, um dos que possuem foco em completar as tarefas e o outro com foco nas pessoas, sendo que esses grupos passam a aparecer tanto em literatura sobre liderança quanto em literatura sobre equipes e liderança em equipes. Burke et al. (2006) utilizam a liderança transacional, estrutura inicial e alargamento das fronteiras para o grupo com foco em completar as tarefas, ao passo que, para o grupo focado nas pessoas, são utilizadas a liderança transformacional, consideração, empoderamento e motivacional. A liderança empoderamento é uma teoria mais nova, na qual a liderança é compartilhada entre todos os membros da equipe (Pearce & Sims, 2002).

A liderança transacional é composta por quatro bases teóricas: a teoria da expectativa, a teoria da equidade, a teoria do cominho-meta e a teoria das trocas (Pearce & Sims, 2002). A liderança transacional busca engajar os membros da equipe por intermédio de recompensas, sejam elas pessoais ou materiais, que fazem que os membros busquem sempre fazer mais, para obter essas recompensas (Bass, 1990). Esse autor descreveu quatro tipos de líderes transacionais: pela recompensa, por exceção ativa e passiva e laissez-faire. Vários estudos relacionam o impacto da liderança transacional no desempenho da equipe como uma relação positiva (Birtch, Chiang & Van Esch, 2016; Kwon & Jang, 2012; Vecchio, Justin & Pearce, 2008). Assim, aliam-se essas conclusões com a hipótese de Pearce e Sims (2002), gerando-se a seguinte hipótese:

H1: *A liderança transacional é positivamente relacionada ao desempenho da equipe.*

A liderança transformacional se baseia em quatro bases teóricas: sociologia do carisma, liderança carismática, liderança transformadora e liderança transformacional. Bass (1990) afirma que esse tipo de líder busca engajar os membros da equipe utilizando seu carisma e seu poder de transformar a equipe, fazendo que a equipe o siga por seu poder de influenciá-la. Para esses autores, os líderes transformacionais são carismáticos,

inspiradores, proporcionam simulação intelectual e têm consideração individual. Esse tipo de liderança foi identificado como relacionado positivamente ao desempenho da equipe (Dionne, Yammarino, Atwater e Spangler, 2004; Keller, 2006; Sun, Xu & Shang, 2014). Com base nesses autores e na hipótese de Pearce e Sims (2002), definiu-se a seguinte hipótese:

H2: *A liderança transformacional é positivamente relacionada ao desempenho da equipe.*

A liderança empoderamento, conforme Pearce e Sims (2002), possui quatro bases teóricas: autogestão comportamental, teoria social cognitiva, modificação do comportamento cognitivo e estabelecimento de metas participativas. Os estudos sobre esse estilo possuem duas direções: a primeira foca no líder, com a divisão do poder ou provendo maior responsabilidade e autonomia para os liderados, e a segunda foca no empoderamento dos liderados, direcionando os estudos para suas motivações (Biemann, Kearney & Marggraf, 2015; Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Esse estilo busca engajar os membros da equipe, incentivando-os a todo momento a se tornarem autossuficientes, estimulando seu desenvolvimento. Com referência na hipótese de Pearce e Sims (2002), surge a seguinte hipótese:

H3: *A liderança empoderamento é positivamente relacionada ao desempenho da equipe.*

Durante as análises, foi identificado que a liderança transacional, a liderança transformacional e a liderança empoderamento não apresentaram validade discriminante no modelo de mensuração, indicando multicolinearidade entre as lideranças analisadas. Em razão desse fato, conforme Menezes, Guimarães e Bido (2011) proposto por Marsick e Watkins (2003, a análise pode ser feita agrupando-se ainda as variáveis (lideranças estudadas) em uma nova, nomeada como Liderança. Com referência às hipóteses anteriores, à necessidade que surgiu durante o período de análise e aos artigos de Grant et al. (2001) e Thamhain (2007), foi criada uma nova hipóteses:

H4: *A liderança é positivamente relacionada ao desempenho da equipe.*

2.3 Métodos e frameworks em gestão de projetos

O constructo de métodos e frameworks em gestão de projetos está dividido em dois macro-tópicos: os métodos tradicionais e os métodos não tradicionais de gestão de projetos como os métodos ágeis (Serrador & Pinto, 2015). Em razão dessa divisão em dois grandes grupos, utilizaremos o modelo de análise de multigrupos do modelo de equações estruturais como uma variável moderadora, conforme o caso 2 de Baron e Kenny (1986), que estudou uma variável moderadora dicotômica e uma variável independente contínua, e será do tipo interveniente por não apresentar correlação entre as variáveis dependentes com a moderadora e nem correlação da variável moderadora com a variável independente, conforme definições reforçadas por Vieira (2009) em seu artigo.

2.3.1 Métodos tradicionais

A gestão de projetos se iniciou há um longo tempo. Na década de 1970, Royce (1970) propôs o modelo Waterfall em seu artigo, o qual é adotado em muitas organizações até os dias atuais. Segundo Serrador e Pinto (2015), a metodologia tradicional segue um ciclo de desenvolvimento em cascata, de forma que o produto é especificado no início do projeto e será verificado somente no final. Com a evolução da gestão de projetos com base no modelo Waterfall, houve a necessidade de organização das melhores práticas de gestão de projetos; com isso, algumas entidades surgiram e publicaram guias de boas práticas em gestão de projetos. Exemplos de métodos baseados no modelo tradicional de gestão de projetos são: método baseado nas melhores práticas (Project Management Institute [PMI], 2013), método baseado no PRINCE2 e método baseado no IPMA.

2.3.2 Métodos e frameworks não tradicionais

A metodologia ágil foi criada na década de 1990, com início oficial a partir da declaração do

manifesto ágil de 2001 de Schwaber e Sutherland (2013) e mais 17 líderes de desenvolvimento de software. Conforme Sauer e Reich (2009), o método ágil de gestão de projetos é uma nova maneira de pensar a gestão de projetos. Essa metodologia permite uma maior integração entre os participantes do projeto, visto que todos são responsáveis pelo resultado, diferentemente do tradicional, no qual o gerente de projetos é o principal responsável (Serrador & Pinto, 2015). Por apresentar ciclos menores, permite uma adaptabilidade maior dos produtos a serem entregues e, como consequência, mudanças mais rápidas. O *framework* ágil Scrum se destaca no mercado, sendo que o *eXtreme Programming* ou simplesmente XP e o *Lean* se destacam como técnicas para o desenvolvimento ágil (Gren, Torkar & Feldt, 2015). Desse modo, os métodos não tradicionais, como o ágil, partem do princípio de haver uma maior iteratividade entre os membros da equipe, padrões mais rápidos, em partes menores e com muitas mudanças ao longo do processo.

2.3.3 *Influência dos métodos na relação entre liderança e desempenho*

Baseando-se na premissa de que, em uma gestão de projetos tradicionais, o líder transacional deve controlar as atividades, fazendo que o desempenho da equipe seja positivamente relacionado com esses estilos de liderança (Keller, 2006), supõe-se que o impacto da gestão não tradicional será negativo na liderança transacional que prevê a utilização de recompensas para a equipe. Isso porque cada vez mais a organização que adota esse tipo de gestão incentiva o autodesenvolvimento e não existem mais as trocas de favores ou a identificação dos membros das equipes com a organização por anos (Hoffman, Casnocha & Yeh, 2013), além de não ser o estilo de liderança mais adequado para equipes ágeis (Kelle, Visser, Plaat & Wijst, 2015).

H1a: *O método de gestão de projetos modera a relação entre a liderança transacional e o desempenho da equipe.*

Na gestão de projetos tradicionais, o líder transformacional tem poder para influenciar

a equipe, fazendo que seu desempenho seja positivamente relacionado com esse estilo de liderança (Keller, 2006), bem como na gestão de projetos não tradicionais, que possui uma liderança carismática e incentiva o desenvolvimento da equipe e melhoras nas entregas para a organização (Hoffman et al., 2013).

H2a: *O método de gestão de projetos modera a relação entre a liderança transformacional e o desempenho da equipe.*

A liderança empoderamento necessita de um maior compartilhamento da liderança. Na gestão de projetos tradicionais, poderá ter um efeito inverso, pois nesse método de gestão de projetos o líder é quem possui o poder de decisão, não tendo necessidade de compartilhamento da liderança com a equipe. Com isso, o compartilhamento da liderança é baixo, fazendo que esse estilo de liderança seja negativamente relacionado ao desempenho da equipe (Tessem, 2014). Podendo ocorrer ao contrário na gestão de projetos não tradicionais, na qual o líder empoderamento possui uma liderança adaptativa e carismática e com o engajamento dos membros das equipes e do compartilhamento da liderança com ênfase em pessoas e interações, tendo maior poder de decisão (Kelle et al., 2015). Isso pode fazer que esse estilo de liderança seja positivamente relacionado ao desempenho da equipe. Assim, gera-se a seguinte hipótese:

H3a: *O método de gestão de projetos modera a relação entre a liderança empoderamento e o desempenho da equipe.*

De forma semelhante à hipótese criada durante o período de análises para a variável Liderança, foi gerada uma nova hipótese derivada da moderação da gestão de projetos; conforme as hipóteses originais de moderação da gestão de projetos nos estilos de liderança analisados, tem-se a nova hipótese:

H4a: *O método de gestão de projetos modera a relação entre a liderança e o desempenho da equipe.*

3 Procedimentos metodológicos

Para atender o objetivo de identificar a influência do tipo de liderança no desempenho da equipe de projetos, conforme os métodos aplicados na gestão de projetos de desenvolvimento de software foi usada uma abordagem positivista por meio do método de pesquisa hipotético-dedutivo (Creswell, 2012), por intermédio de uma *survey*. Assim, foi um estudo que testou de forma empírica o conceito da relação entre desempenho de equipe e liderança baseados nas hipóteses presumidas nesta pesquisa. Trata-se de uma pesquisa quantitativa quanto à natureza e à metodologia confirmatória, considerando a unidade de análise a equipe de desenvolvimento

de software, e com poder estatístico da amostra de 0,95. A unidade de análise é a equipe de desenvolvimento de software.

3.1 Modelo operacional

Com base no referencial teórico abordado e nas hipóteses originais desenvolvidas antes do início das análises, foi proposto o modelo de pesquisa da Figura 1 para este artigo. Os métodos de gestão de projetos são as variáveis moderadoras do modelo, por meio das quais foram abordados os métodos tradicionais e não tradicionais. As variáveis independentes do modelo proposto são os estilos de liderança, transacionais, transformacionais e empoderamento, e o desempenho da equipe é a variável dependente do modelo.

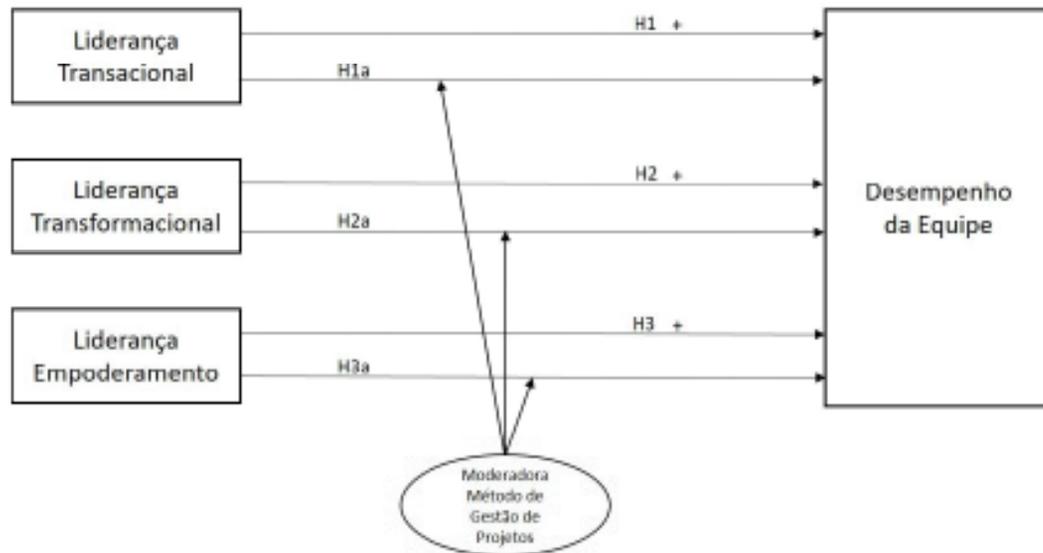


Figura 1. Modelo da Pesquisa Original

Segundo Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), as escalas são utilizadas como um recurso para identificar a medida da variação em um conjunto de variáveis ou entre uma variável dependente e uma variável independente. Para a definição das variáveis, foi utilizado o modelo de Pearce e Sims (2002), bem como suas escalas de mensuração. Os itens foram traduzidos e retraduzidos no processo conhecido como tradução reversa. Uma vez obtido o consenso do material, foi realizado um novo teste. O material

foi enviado para um profissional americano e um brasileiro para validação, sendo que eles não foram envolvidos no processo de tradução e retradução, possibilitando os ajustes gramaticais necessários nas duas línguas.

3.2 Instrumento e coleta de dados

Para a coleta de dados, foi criado um questionário em meio eletrônico, via Google Forms e no *surveymonkey.com*. Após essa criação, foi realizado um pré-teste, no qual foi solicitado

a um líder de projetos e a um membro de equipe que respondessem ao questionário. Após pequenas modificações, o questionário, que pode ser visto no Apêndice A, foi distribuído para contatos dos autores, via LinkedIn, e-mail pessoal, e-mail profissional e grupos de WhatsApp que possuíam algum relacionamento com a área de TI. Foi encaminhado, também, um e-mail para alunos e ex-alunos do curso de mestrado profissional em administração – gestão de projetos (Uninove – Universidade Nove de Julho). No e-mail havia uma introdução, indicando que o respondente deveria atuar em gestão de projetos de desenvolvimento de software. Também se solicitou o encaminhamento para algum contato que tenha atuado ou atue nessa área. A distribuição ocorreu para aproximadamente 1.400 pessoas diferentes que possuíam o perfil esperado para responder ao questionário, obtendo 316 respostas, 245 válidas para a análise, divididas igualmente em métodos tradicionais e não tradicionais.

3.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada em duas etapas. A primeira etapa foi realizada em Excel, com a junção das respostas do banco de dados do Google Forms e *surveymonkey.com*. Nessa primeira etapa, foram descartadas 71 respostas inválidas de respondentes que não atuaram em projetos de desenvolvimento de software ou com preenchimento incompleto.

Na segunda etapa verificou-se a normalidade da amostra, conforme Hair et al. (2009), que não se confirmou. Nesse caso, Ringle, Silva e Bido (2014) sugerem a utilização do modelo de equações estruturais (MEE) ou Partial Least Squares (PLS), por isso decidiu-se utilizar o PLS-SEM para análise dos dados, por meio do software SmartPLS em sua versão 3.

A análise do modelo foi dividida em dois grandes grupos: avaliação do modelo de mensuração e avaliação do modelo estrutural. A análise da moderação somente foi realizada nos passos do grupo avaliação do modelo estrutural, após ter o modelo de mensuração definido. Segundo Wong (2016), deve-se utilizar a funcionalidade de multigrupos, pelo fato de a moderadora afetar todo o modelo proposto.

O modelo é do tipo refletivo-formativo, pelas Variáveis Latentes (VL) refletirem os valores das variáveis observáveis (VO) e as VLs independentes formarem a VL dependente (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). Em razão da complexidade apresentada pelo modelo, utilizou-se um modelo de componente hierárquico (HCM), que apresenta um nível a mais de abstração, utilizando-se constructos de segunda ordem que possuem relação estabelecida (Hair et al., 2014).

Na avaliação do modelo de mensuração, a primeira etapa é a avaliação da validade convergente, que incluem a composição da confiabilidade da avaliação da consistência interna, dos indicadores individuais de confiabilidade e a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) (Hair Jr. et al., 2014). Após, foi avaliada a validade discriminante (*Discriminant Validity* – DV). A DV pode ser entendida com o indicador dos constructos ou que as VLs são independentes das demais, segundo Hair et al. (2014). Por fim, foi avaliada a consistência interna do modelo, no qual foram utilizados dois indicadores, o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC), com o intuito de garantir que a amostra está livre de viés, bem como se a análise das respostas em conjunto apresenta resultados confiáveis (Hair et al., 2014).

Na etapa de análise do modelo estrutural, foi verificado o quanto os dados representam a teoria, bem a maneira como os dados se relacionam, demonstrando a capacidade preditiva do modelo e as relações entre os constructos (Hair et al., 2014). O primeiro passo é a análise do coeficiente de determinação de Pearson ou R^2 , que possui por objetivo demonstrar qual é o percentual de variação da variável dependente em relação a variável independente (Hair et al., 2014). Quando o R^2 é maior do que 0,26, pode-se considerar que o efeito da relação é grande. O segundo passo é a análise do teste t (teste de significância), que busca a verificação se as regressões e correlações existentes dentro do modelo são significativas, calculando-se sobre os valores originais e os valores via *Bootstrapping* (Ringle, Wende & Becker, 2015). Quando esse teste possuir valor acima de 1,96 com $p < 0,05$, demonstra grande significância das correlações.

Na sequência, foi analisado o coeficiente do caminho que serve para testar se a relação existente entre dois constructos é relevante ou significativa. Na penúltima etapa, foi analisado o indicador de Cohen – f^2 ou o tamanho do efeito, sendo este obtido ao se incluir e retirar cada um dos constructos do modelo, indicando a real utilidade de cada constructo para a construção do ajuste do modelo avaliado (Ringle et al., 2015). Quando o valor desse teste é superior a 0,35 demonstra que o constructo foi muito útil para o ajuste do modelo. A última etapa da análise é o Q^2 – Validade preditiva ou indicador de Stone-Geisser que avalia a precisão do modelo ajustado tendo que ter valor superior a zero, sendo que o modelo perfeito tem valor igual a um (Hair et al., 2014).

4 Análise, interpretação e discussão dos resultados

Os respondentes da pesquisa foram classificados conforme sua participação na equipe de projetos: líder (56%) e membro da equipe (44%). O foco da análise neste artigo, entretanto, é o tipo de Gestão de Projetos adotado pelo respondente, sendo que os respondentes se dividiram igualmente em métodos tradicionais e não tradicionais.

Na realização das validações e verificação, as consistências do Modelo, cujos valores podem ser vistos no Apêndice B, foram retiradas as variáveis Expectativa de comprometimento, Apaga incêndios e Aponta somente erros e não acertos, atingindo a Validade Convergente (VC) das VOs de 1ª ordem. Na análise da Validade Discriminante (VD) das VOs de 1ª ordem, verificou-se que PE-Global apresenta uma carga maior do que PE-Entregas em seu constructo, não tendo validade discriminante. Pelo fato de as VOs de 1ª ordem serem indicadores da mesma VL de 2ª ordem, optou-se, porém, por unificar todas as VOs em uma VL de 1ª ordem nomeada

Desempenho de Equipe, mantendo a mesma estrutura do modelo de Pearce e Sims (2002), em vez de eliminar mais uma VO.

Na sequência, verificou-se a Confiabilidade Composta (CC) na qual todas as VOs estavam dentro dos valores adequados, entre 0,70 e 0,90, ao passo que o AC da VL expectativa de desempenho se encontra abaixo dos valores adequados, que devem ser acima de 0,60. Por se tratar de um estudo baseado em um modelo validado, porém, optou-se por não excluir a variável, pois não poderia ser comparado ao estudo anterior (Vellis, 2003). Além desse fato, como a VL de 1ª ordem possuía apenas 3 VOs, e uma delas já foi eliminada, a VL de 2ª ordem teria cargas maiores das demais VOs de 1ª ordem do que dessa VL.

Posteriormente foi avaliado o método das cargas cruzadas, no qual todas as variáveis se encontravam dentro dos padrões com as cargas em suas variáveis, sendo maiores do que em outras; portanto, o modelo de mensuração apresentou validade discriminante.

Analisando os valores das VOs de 2ª ordem, pode-se verificar que o AVE da VL Liderança Transacional era inferior a 0,50, e com isso verificou-se o modelo de Pearce e Sims (2002), no qual a VL de 1ª ordem LTS-Gerenciamento por Exceção Passivo foi excluída, visto que essa VL não possuía correlação com as demais do constructo, procedendo-se de forma semelhante.

Ao analisar a VD das VOs de 2ª ordem, pode-se verificar que o modelo de mensuração não apresenta validade discriminante, pois a VL Liderança Transformacional possui maior carga que as VOs Liderança Empoderamento e Liderança Transacional, indicando multicolinearidade entre as VOs. Por esse fato, conforme Menezes et al. (2011) proposto por Marsick e Watkins (2003, a análise pode ser feita agrupando-se ainda as VOs de 2ª ordem, criando uma VL de 3ª ordem. A VL de 3ª ordem foi nomeada como Liderança.

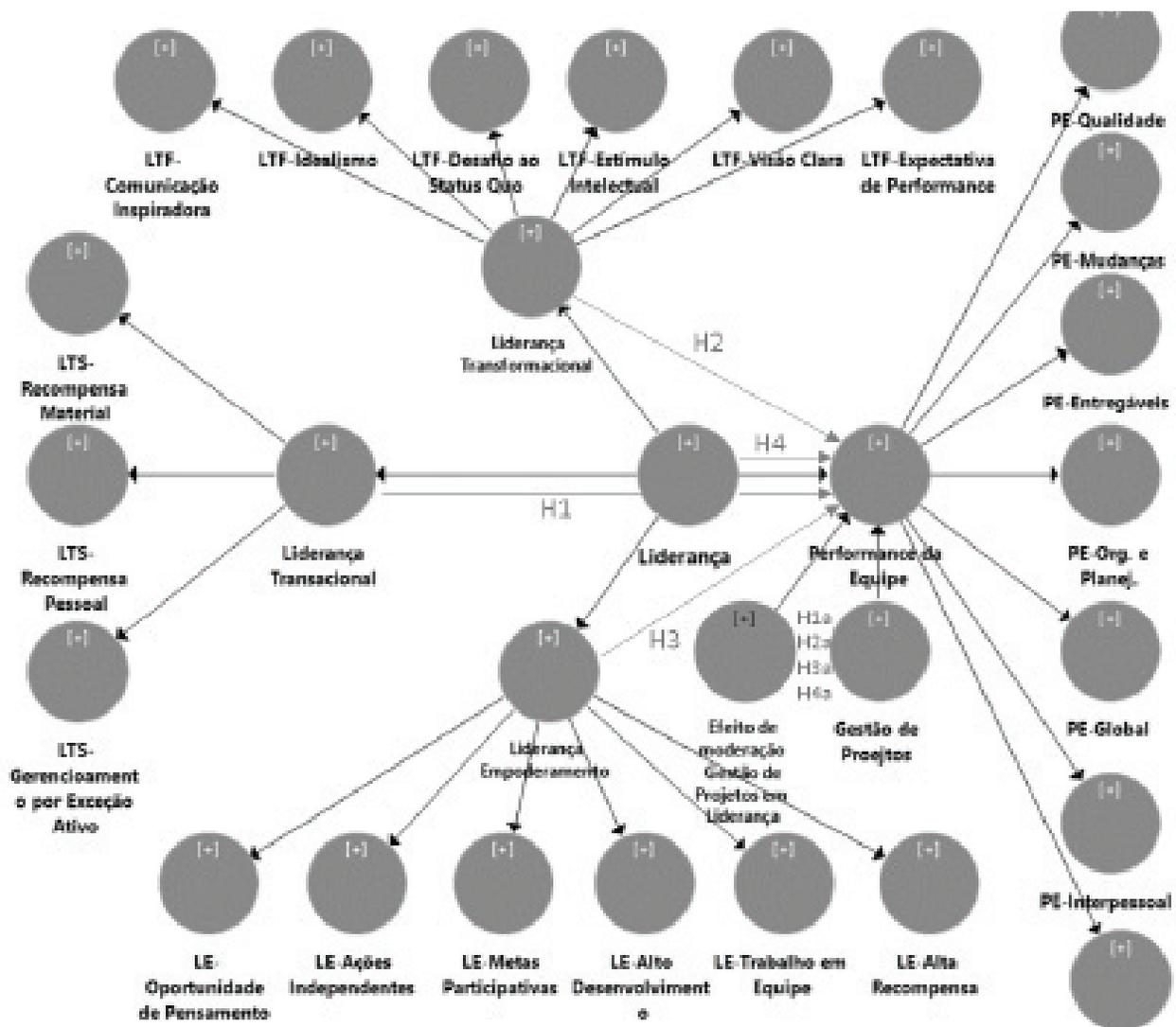


Figura 2. Modelo final de mensuração

Analisando-se os valores das VLs de 3ª ordem, pode-se verificar que o AVE da VL Liderança é superior a 0,50, porém em relação à VL Desempenho de Equipe ficou inferior a 0,50. Em razão disso, foram excluídas as VO com menor peso exterior, atingindo a VC, a VD e a consistência interna, tendo-se o modelo final de mensuração na Figura 3, com a inclusão da variável moderadora.

Na segunda etapa da avaliação, analisou-se o modelo estrutural, tanto o modelo completo

quanto os modelos por tipo de gestão, conforme se pode observar na Tabela 1. Pelo fato de o R^2 ter os valores acima de 0,26 para as variáveis, todas foram aceitas com exceção da VL LTS – **Gerenciamento de Exceção Ativo**, que apresentou o valor de 0,19 para a moderadora **tradicional**, ou seja, as VLs de 1ª ordem possuem uma grande relação com as VLs de 2ª e VL de 3ª ordem com as variáveis independentes. Por consequência, pode-se afirmar que 30% da variância da performance da equipe é explicada pela Liderança na amostra total.

Tabela 1
Análise do modelo estrutural VL 1ª ordem

Variáveis	AVE			Confiabilidade Composta			R ²			Alfa Cronbach			Q ²			F ²			Estatística t			Coeficiente do Caminho		
	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT
LE-Alta Recompensa	0,741	0,728	0,755	0,896	0,889	0,902	0,752	0,740	0,773	0,826	0,813	0,838	0,532	0,514	0,554	0,445	0,424	0,466	49,631	32,335	49,631	0,867	0,860	0,879
LE-Alto Desenvolvimento	0,725	0,725	0,720	0,941	0,940	0,939	0,834	0,827	0,835	0,924	0,924	0,922	0,570	0,562	0,566	0,588	0,585	0,551	83,197	56,936	83,197	0,913	0,910	0,914
LE-Ações independentes	0,591	0,536	0,638	0,852	0,818	0,875	0,658	0,595	0,706	0,770	0,709	0,806	0,364	0,292	0,416	0,328	0,253	0,390	31,713	18,182	31,713	0,811	0,771	0,840
LE-Metas Participativas	0,866	0,866	0,861	0,951	0,951	0,949	0,544	0,564	0,508	0,922	0,923	0,919	0,449	0,467	0,413	0,636	0,639	0,630	14,645	15,892	14,645	0,738	0,751	0,713
LE-Oportunidade de Pensamento	0,761	0,727	0,793	0,905	0,889	0,920	0,702	0,685	0,732	0,843	0,812	0,870	0,513	0,473	0,552	0,477	0,424	0,528	36,902	26,632	36,902	0,838	0,827	0,856
LE-Trabalho em Equipe	0,761	0,732	0,794	0,905	0,891	0,920	0,532	0,509	0,548	0,842	0,817	0,870	0,387	0,357	0,413	0,477	0,435	0,525	18,255	11,617	18,255	0,729	0,714	0,741
LTF-Comunicação Inspiradora	0,727	0,714	0,735	0,888	0,882	0,893	0,813	0,819	0,805	0,811	0,799	0,820	0,567	0,562	0,562	0,425	0,405	0,432	6,295	3,577	6,295	0,902	0,905	0,897
LTF-Desafio do Status Quo	0,767	0,740	0,786	0,908	0,895	0,917	0,721	0,723	0,712	0,848	0,824	0,864	0,529	0,509	0,535	0,488	0,448	0,514	49,492	51,108	49,492	0,849	0,850	0,844
LTF-Estímulo Intelectual	0,659	0,608	0,709	0,906	0,886	0,924	0,832	0,796	0,864	0,870	0,839	0,896	0,519	0,454	0,583	0,471	0,401	0,510	53,524	45,868	53,524	0,912	0,892	0,929
LTF-Expectativa de Performance	0,663	0,631	0,696	0,797	0,773	0,821	0,337	0,283	0,382	0,496	0,416	0,568	0,215	0,157	0,254	0,086	0,019	0,152	72,317	50,166	72,317	0,581	0,532	0,618
LTF-Idealismo	0,759	0,737	0,779	0,904	0,893	0,913	0,745	0,710	0,772	0,841	0,822	0,858	0,540	0,497	0,577	0,477	0,444	0,507	43,750	35,829	43,750	0,863	0,843	0,879
LTF-Visão Clara	0,787	0,743	0,824	0,917	0,897	0,934	0,714	0,679	0,736	0,865	0,827	0,893	0,538	0,482	0,575	0,519	0,450	0,570	80,416	47,086	80,416	0,845	0,824	0,858
LTS-Gerenc. Por Exceção Ativo	0,542	0,525	0,553	0,825	0,808	0,830	0,279	0,190	0,379	0,727	0,697	0,751	0,133	0,083	0,173	0,259	0,249	0,281	10,610	6,226	10,610	0,528	0,436	0,615
LTS-Recompensa Material	0,862	0,877	0,840	0,949	0,955	0,940	0,809	0,849	0,761	0,920	0,930	0,905	0,667	0,712	0,610	0,632	0,653	0,599	42,014	29,383	42,014	0,899	0,922	0,872
LTS-Recompensa Pessoal	0,704	0,660	0,746	0,877	0,853	0,898	0,815	0,826	0,809	0,790	0,745	0,830	0,546	0,507	0,575	0,388	0,319	0,455	31,757	18,000	31,757	0,903	0,909	0,899
PE-Entregáveis	0,614	0,614	0,617	0,827	0,826	0,828	0,766	0,758	0,784	0,684	0,684	0,688	0,452	0,442	0,456	0,255	0,250	0,258	47,835	39,456	47,835	0,875	0,870	0,885
PE-Glabal	0,716	0,702	0,731	0,910	0,904	0,916	0,827	0,826	0,834	0,867	0,857	0,877	0,563	0,547	0,580	0,498	0,481	0,519	76,311	54,049	76,311	0,910	0,909	0,913
PE-Interpessoal	0,750	0,770	0,712	0,923	0,930	0,908	0,633	0,704	0,523	0,888	0,900	0,864	0,450	0,511	0,354	0,544	0,575	0,495	27,563	27,043	27,563	0,795	0,839	0,723
PE-Mudanças	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,458	0,466	0,440	1,000	1,000	1,000	0,449	0,450	0,418	1,000	1,000	1,000	17,731	12,837	17,731	0,677	0,683	0,663
PE-Org. e Planej.	0,767	0,815	0,711	0,868	0,898	0,831	0,623	0,677	0,551	0,696	0,773	0,596	0,461	0,532	0,371	0,281	0,376	0,177	32,226	36,116	32,226	0,790	0,823	0,742
PE-Qualidade	0,670	0,670	0,663	0,859	0,859	0,855	0,770	0,765	0,772	0,754	0,754	0,745	0,495	0,489	0,489	0,338	0,341	0,326	51,386	35,372	51,386	0,878	0,875	0,879
PE-Valor	0,864	0,892	0,820	0,927	0,943	0,901	0,559	0,542	0,577	0,843	0,880	0,781	0,462	0,458	0,448	0,467	0,520	0,383	22,002	13,778	22,002	0,748	0,736	0,759

Nota. A coluna C se refere à análise do modelo estrutural com a amostra total, a coluna T se refere à amostra de Gestão Tradicional e NT se refere à amostra com Gestão Não Tradicional.

Como se pode verificar na Tabela 2, para a moderadora com valor Gestão Tradicional, pelo fato de o R² ter os valores de 0,32 para o desempenho de equipe, tem-se o efeito muito grande da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, de modo que 32% da variância da desempenho da equipe é explicada

pela Liderança. O R² das VLs de segunda ordem de liderança demonstra uma relação de grande efeito das mesmas para a VL Liderança. O teste t apresenta grande significância das correlações e das relações entre todas as VLs de liderança e a liderança e o desempenho de equipe.

Tabela 2
Análise do modelo estrutural VL 2ª e 3ª ordem

Variáveis	R ²			Q ²			F ²			Estatística t			Coeficiente de Caminho			Hipóteses			
	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT	C	T	NT	HC	Y	HM	Y
Liderança -> Liderança Transacional	0,810	0,799	0,818	0,331	0,314	0,341	0,334	0,316	0,337	71,811	28,408	53,657	0,900	0,894	0,904	H1	Y	H1a	N
Liderança -> Liderança Transformacional	0,938	0,939	0,936	0,464	0,425	0,495	0,454	0,408	0,461	251,142	172,340	172,016	0,969	0,969	0,967	H2	Y	H2a	N
Liderança -> Liderança Empoderamento	0,961	0,964	0,955	0,453	0,431	0,467	0,437	0,413	0,426	346,749	260,042	243,713	0,980	0,982	0,978	H3	Y	H3a	N
Liderança -> Performance da Equipe	0,305	0,319	0,285	0,140	0,151	0,121	0,433	0,448	0,388	10,881	7,444	7,931	0,560	0,565	0,552	H4	Y	H4a	N

Nota: A coluna C se refere à análise do modelo estrutural com a amostra total, a coluna T se refere à amostra de Gestão Tradicional, NT se refere à amostra com Gestão Não Tradicional, HC à hipótese amostra completa, S indica se a hipótese foi confirmada (S) ou não confirmada (N) e HM se refere à hipótese com variável moderadora.

Fonte: Autores

Para a moderadora com valor Gestão Não Tradicional devido ao fato do R² ter os valores de 0,29 para a Desempenho de Equipe, também se têm um efeito muito grande da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente de modo que 29% da variância da desempenho da equipe é explicada pela Liderança. O R² das VLs de segunda ordem de liderança demonstram

uma relação de grande efeito das mesmas para a VL Liderança.

O teste t demonstra grande significância das correlações e das relações entre todas as VLs de liderança e a liderança e o desempenho de equipe na amostra total, na amostra com a variável moderadora tradicional e com moderadora não tradicional.

O R^2 demonstra que o constructo foi muito útil para o ajuste do modelo, tendo encontrado esses valores para todas as lideranças, com exceção da Transacional, que possui um valor médio de utilidade de ajuste do modelo.

Com relação à liderança **transformacional**, no estudo de Pearce e Sims (2002), ela foi parcialmente apoiada, em razão de ser avaliada por três itens distintos, sendo positivamente relacionada com o desempenho de equipe. Neste estudo, essa liderança foi apoiada, tendo-se a confirmação da teoria. A hipótese para comparação é de que a liderança **empoderamento** é positivamente relacionada com o desempenho de equipe, a qual foi marginalmente apoiada no estudo de Pearce e Sims (2002) e totalmente suportada nesta pesquisa, tendo fatores como um maior foco de desenvolvimento dos líderes para esse estilo de liderança e segmento de organizações abordados.

Pearce e Sims (2002) não conseguiram suportar a hipótese de que a liderança **transacional** é positivamente relacionada com o desempenho da equipe. Diferentemente, neste estudo essa hipótese foi apoiada, tendo fatores que podem ter contribuído para isso: questões culturais relativas ao país no qual o questionário foi aplicado, bem como o segmento de organizações abordado ou mesmo o tempo decorrido entre os estudos.

Da análise do resultado para o método de gestão de projetos tradicional, o líder transacional se relaciona positivamente com o desempenho da equipe conforme a teoria, diferente da gestão não tradicional que pressupõe um relacionamento negativo na liderança transacional com o desempenho da equipe na teoria, porém se apresentou de forma positiva nas análises. Esse resultado pode indicar que esse estilo ainda continua sendo utilizado nas organizações e possui um resultado eficaz. O líder transformacional se relaciona de forma positiva com o desempenho da equipe para os dois valores da moderadora de gestão de projetos, tanto na teoria quanto neste estudo.

Por fim, a análise da liderança empoderamento pressupõe uma relação negativa com o desempenho da equipe para a gestão de projetos tradicional na teoria, porém as análises

indicam uma relação positiva, que pode indicar que o compartilhamento da liderança é um estilo em uso na gestão tradicional e que é bem aprovado pelos membros da equipe. A gestão de projetos não tradicional também apresentou uma relação positiva com o desempenho da equipe nas análises bem como na teoria.

As análises indicam que a moderação da gestão de projetos não possui efeito sobre as amostras, pois os resultados apresentados na amostra total e quando utilizada a variável moderadora não demonstram variância significativa do desempenho de equipe, com uma variação de 3% entre o pior resultado na amostra com gestão de projetos com o valor Não Tradicional com 29% e os 32% da moderadora com valor Tradicional. A variação do coeficiente do caminho se apresenta como moderado em todas as amostras, não apresentando grande variação. Sendo assim, as hipóteses H1a, H2a, H3a e H4a foram rejeitadas.

5 Conclusões

Este trabalho complementa o trabalho realizado por Pearce e Sims (2002), que analisaram a relação do desempenho da equipe com estilos de liderança diversos, pois verificou-se a influência nessa relação da gestão de projetos em seus dois modelos: tradicional, com métodos baseados, por exemplo, em PMBoK, PRINCE2, IPMA, e o não tradicional, com métodos baseados em *frameworks* ágeis, como o *SCRUM*. Esta pesquisa possibilitou um aprofundamento no estudo da relação de liderança, desempenho de equipe e gestão de projetos, expandindo assim o conhecimento científico conhecido atualmente.

O objetivo principal foi identificar a influência do tipo de liderança na performance da equipe de projetos, conforme os métodos aplicados na gestão de projetos de desenvolvimento de software em diversas indústrias e setores. Os constructos de liderança e performance de equipe são muito importantes e estudados nos meios acadêmicos, sendo cada vez mais importantes nas organizações, principalmente nas que adotam a gestão de projetos para o desenvolvimento de novos produtos, sejam eles produtos ou softwares.

Para atingir o objetivo principal deste trabalho, foram identificados dois objetivos secundários. O primeiro deles foi identificar a influência do tipo de liderança transacional, transformacional e empoderamento na performance da equipe de projetos, sendo criadas três hipóteses relacionando cada um dos tipos de liderança com a performance da equipe e derivada uma quarta hipótese. H1 propôs uma relação positiva entre esses dois constructos, que foi confirmada neste estudo, diferente do estudo de Pearce e Sims (2002), que foi refutada. H2 propôs uma relação positiva desse estilo de liderança com a performance da equipe que também foi confirmada em ambos estudos. H3 propôs uma relação positiva entre essa liderança e a performance da equipe, que foi confirmada em ambos os estudos.

Identificou-se que a liderança transacional possui um relacionamento forte e positivo com a performance da equipe, porém contribui de forma moderada para o ajuste do modelo. A liderança transformacional possui uma relação forte e positiva com a performance da equipe, e por fim a liderança empoderamento, que também apresenta uma relação forte e positiva com a performance da equipe. Com essa análise, identificou-se a influência do tipo de liderança transacional, transformacional e empoderamento na performance da equipe de projetos, com a confirmação das hipóteses H1, H2, H3 e derivando com a H4, que confirma a relação positiva entre liderança e performance da equipe.

Para atender ao segundo objetivo secundário, formularam-se as hipóteses H1a, H2a, H3a e H4a. Pode-se concluir, com base na rejeição das quatro hipóteses formuladas, que o método de gestão de projetos aplicado não influencia a relação entre a liderança e a performance, pois não se alterou o impacto de forma significativa nem o sinal da relação entre a relação de liderança e performance da equipe.

Com os resultados obtidos nesta pesquisa, verifica-se que os estilos de liderança possuem uma relação direta com o desempenho da equipe. Esta pesquisa valida estudos anteriores, que demonstram a relação da liderança com o desempenho da equipe, mas demonstrou que não há influência do método adotado em

gestão de projetos, seja ela positiva ou negativa, significativa nesta relação. Assim, uma organização que trabalha com TI bimodal, isto é, que utiliza projetos geridos por metodologias tradicionais e não tradicionais, não teria que identificar um gestor de projetos com uma liderança específica em cada um dos modos. Como a liderança influencia o desempenho da equipe, sugere-se que as organizações invistam no desenvolvimento de seus líderes, por vários meios como treinamento, *coach* e mentoria.

Delimitou-se este estudo em projetos de desenvolvimento de software e em organizações nacionais brasileiras, não tendo verificação de outras variáveis que interagem no processo social da liderança, entre as quais motivação dos liderados, tipo de estrutura organizacional, tarefa ou missão. Outra limitação da pesquisa foi a indústria com o maior volume de respondentes ter se concentrado no setor de atividades financeiras do setor privado e com aproximadamente mil a dois mil funcionários. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação da pesquisa em outras indústrias e em outros setores, bem como de equipes de projetos de outros países além do Brasil, ampliando assim o escopo do estudo.

Os estilos de liderança e desempenho de equipe foram baseados no estudo de Pearce e Sims (2002), sendo que existem outras abordagens para estilo de liderança, bem como para o desempenho de equipe. Sugere-se assim utilizar outras abordagens, para comparar os resultados com esta pesquisa, como uma pesquisa longitudinal para avaliar o impacto da liderança durante o ciclo de vida do projeto e amadurecimento da equipe durante o projeto.

Sugere-se aprofundar a avaliação dos resultados desta pesquisa por intermédio de estudos de casos ou entrevistas em profundidade. Um exemplo de pesquisa é verificar o motivo de a liderança transacional contribuir de forma moderada para o ajuste do modelo, avaliando as razões para a mudança no estilo de liderança.

Referências

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new

- product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321–341. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.321>
- Anguelov, K., & Angelova, M. (2016). Methodology for evaluation effectiveness and efficiency in management of IT-Projects. *Electrical Apparatus and Technologies (SIELA), 2016 19th International Symposium On*, 0–3. <https://doi.org/10.1109/SIELA.2016.7542972>
- Aron, D., & McDonald, M. (2014). Taming the digital dragon : The 2014 CIO agenda. *Gartner Com*, 12. Retrieved from http://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_insights2014.pdf
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Psychnet.Apa.Org*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Midler, C., & Silberzahn, P. (2016). Contributions of design thinking to project management in an innovation context. *Project Management Journal*, 47(2), 144–156. <https://doi.org/10.1002/pmj.21577>
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *Leadership Quarterly*, 26(5), 775–789. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003>
- Birtch, T. A., Chiang, F. F. T., & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1069752>
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080–1094. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed). Boston: Pearson.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Dreu, C. K. W., de, & Weingart, L. R. (2002). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2002(1), B1–B6. <https://doi.org/10.5465/APBPP.2002.7516590>
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90016-U](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90016-U)
- Gartner. (2015). *Implementing Bimodal IT - Delivering on the promise*. Retrieved from https://www.gartner.com/it/content/3123400/3123418/october_21_implementing_bimodal_smingay.pdf?userId=94941060
- Grant, K. P., Graham, T. S., & Heberling, M. E. (2001). The project manager and project team involvement: Implications for project leadership. *Journal of Leadership &*

Organizational Studies, 7(4), 32–42. <https://doi.org/10.1177/107179190100700403>

Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2015). The prospects of a quantitative measurement of agility: A validation study on an agile maturity model. *Journal of Systems and Software*, 107, 38–49. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.05.008>

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. da, Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (1st ed.). Los Angeles: SAGE.

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>

Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2013, June). Tours of duty : The new employer-employee compact. *Harvard Business Review*, 91(6). Retrieved from https://hbr.org/2013/06/tours-of-duty-the-new-employer-employee-compact?source=post_page-----

Horlach, B., Drews, P., & Schirmer, I. (2016). Bimodal IT : Business-IT alignment in the age of digital transformation Bimodal IT : Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation. *Multikonferenz Economic Computer Science (MKWI)*, (April), Ilmenau, Germany. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/287642679_Bimodal_IT_Business-IT_alignment_in_the_age_of_digital_transformation

Kelle, E. van, Visser, J., Plaat, A., & Wijst, P. van der. (2015). An Empirical Study into Social

Success Factors for Agile Software Development. *2015 IEEE/ACM 8th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*, 77–80. <https://doi.org/10.1109/CHASE.2015.24>

Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>

Kwon, S., & Jang, S. S. (2012). Effects of compensation for service recovery: From the equity theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1235–1243. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.002>

Lalonde, P. L., Bourgault, M., & Findeli, A. (2012). An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process. *International Journal of Project Management*, 30(4), 418–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.005>

Liu, M.-L., Liu, N.-T., Ding, C. G., & Lin, C.-P. (2015). Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 295–310. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.014>

Menezes, E. A. C., Guimarães, T. D. A., & Bido, D. D. S. (2011). Dimensões da aprendizagem em organizações: Validação do dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(2), 4–29. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000200002>

Neil, R., Wagstaff, C. R. D., Weller, E., & Lewis, R. (2016). Leader Behaviour, emotional intelligence, and team performance at a UK Government executive agency during organizational change. *Journal of Change Management*, 16(2), 97–122. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1134624>

- Papadopoulos, G. (2015). Moving from Traditional to agile software development methodologies also on large, distributed projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 455–463. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1223>
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. De. (2012). Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: Um Estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3, 178–206. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037//1089-2699.6.2.172>
- Peltokorpi, V., & Hasu, M. (2015). Moderating effects of transformational leadership between external team learning and research team performance outcomes. *R&D Management*, 45(3), 304–316. <https://doi.org/10.1111/radm.12091>
- Project Management Institute (2013). *PMBok Guide. A guide to the project management body of knowledge* (5th ed.). Newton Square, PA, PMI.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. de S. (2014). Structural equation modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(02), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Retrieved February 15, 2017, from www.smartpls.de
- Royce, W. W. (1970). Managing the development of large software systems. *Electronics*, 26(August), 1–9. [https://doi.org/10.1016/0378-4754\(91\)90107-E](https://doi.org/10.1016/0378-4754(91)90107-E)
- Sauer, C., & Reich, B. H. (2009). Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications. *International Journal of Project Management*, 27(2), 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.003>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). Guia do SCRUM. *Harvard Business Review*, Boston, IV, 163–179. Retrieved from [https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum Guides/Scrum_Guide.pdf](https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/Scrum_Guide.pdf)
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2016). Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance through Team Behavioral Integration. *Frontiers in Psychology*, 6(JAN), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02002>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33846599408&partnerID=tZOtx3y1>
- Sun, W., Xu, A., & Shang, Y. (2014). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127–147. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9327-3>
- Tessem, B. (2014). Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams. *Information and Software Technology*, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.02.005>
- Thamhain, H. J. (2007). Leadership lessons from managing technology-intensive teams. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, 2057–2063. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2007.4349536>

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(1), 71–82. <https://doi.org/10.1348/096317907X202482>

Vellis, R. F. de (2003). Scale development: Theory and applications. Thousand Okas, CA: SAGE.

Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração Universidade de São Paulo RAUSP*, 44(1), 17–33. Retrieved from <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo>.

[php?pid=S0080-21072009000100002&script=sci_pdf&tlng=pt](http://www.scielo.br/revista/revista.php?pid=S0080-21072009000100002&script=sci_pdf&tlng=pt)

Wong, K. K.-K. (2016). Mediation analysis , categorical moderation analysis , and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS. *The Marketing Bulletin*, 26(October), 1–22. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1643.0562>

Zhang, X. A., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586–1611. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x>

Apêndice A – Instrumento de coleta

Influência do Tipo de Liderança e do Método de Gestão Aplicados na Performance da Equipe de Projetos

Prezado Respondente,

Esta pesquisa tem por objetivo identificar a influência do tipo de liderança na performance da equipe de projetos, conforme os métodos aplicados na gestão de projetos de desenvolvimento de software. A pesquisa faz parte [REDACTED]

O questionário possui questões de múltiplas escolhas e deverá consumir aproximadamente 15 minutos para ser respondido. As informações colhidas serão tratadas de forma confidencial e não serão divulgadas de forma isolada, sendo utilizadas unicamente para fins acadêmicos. As questões marcadas com * são obrigatórias.

As questões deverão ser respondidas em relação ao projeto de desenvolvimento de software que você atuou, que você considere importante ou que seja o último no qual tenha participado nos últimos 3 anos.

Caso tenha alguma dúvida, favor nos contactar pelo email [REDACTED]

Obrigado

[REDACTED]

[REDACTED]

* Required

Você atuou ou atua em projetos de desenvolvimento de software? *

Sim

Não

NEXT

Page 1 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

Se a resposta for Sim, o respondente continua o questionário.

Se a resposta for Não, o respondente é direcionado para o fim do questionário.

Influência do Tipo de Liderança e do Método de Gestão Aplicados na Performance da Equipe de Projetos

* Required

Dados do entrevistado

Qual sua idade:

Your answer

Sexo:

Masculino

Feminino

Escolaridade:

Choose ▼

Quantos anos de experiência você tem em projetos?

Your answer

Qual seu e-mail? *

Your answer

BACK

NEXT

Page 2 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

Influência do Tipo de Liderança e do Método de Gestão Aplicados na Performance da Equipe de Projetos

* Required

Projeto

As questões deverão ser respondidas em relação ao projeto de desenvolvimento de software que você atuou, que você considere importante ou que seja o último no qual tenha participado nos últimos 3 anos

Nome do Projeto:

Your answer

Descrição do Produto / Serviço: *

Forneça uma breve descrição do produto ou serviço produzido pelo projeto

Your answer

Número de integrantes da equipe do projeto: *

Your answer

Quais áreas foram envolvidas no projeto?

Your answer

Qual sua posição no projeto? *

- Líder
- Membro da equipe

Influência do Tipo de Liderança e do Método de Gestão Aplicados na Performance da Equipe de Projetos

* Required

Desempenho do Projeto

Para cada frase, selecione a alternativa mais próxima da realidade com relação ao projeto que você descreveu na página anterior

*

As questões deverão ser respondidas em relação ao projeto de desenvolvimento de software que você atuou, que você considere importante ou que seja o último no qual tenha participado nos últimos 3 anos

	Definitivamente Falso	Falso	Nem Verdadeiro, Nem Falso	Verdadeiro	Definitivamente Verdadeiro
A equipe cumpre seus compromissos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe fornece um volume de trabalho consistente com os padrões estabelecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe é altamente eficaz na implementação de soluções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe proporciona importantes mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade da produção da equipe é muito alta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe executa suas tarefas com precisão e de forma consistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe elimina problemas na raiz, e não apenas os sintomas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe enfrenta novos problemas efetivamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A metodologia de gerenciamento do projeto escolhido é baseada em quais dos métodos ou frameworks ou guias de boas práticas? *

- PMBoK
- PRINCE2
- ICB - IPMA
- Métodos Ágeis (Exemplo: SCRUM)
- Other: _____

Tipo da Empresa:

- Pública
- Privada
- Mista

Qual a principal área da atividade da empresa?

Choose



Quantidade de empregados da empresa?

Your answer

Qual o faturamento anual da empresa em milhões de Reais?

Your answer

BACK

NEXT



Page 3 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

A equipe muda o comportamento para atender às demandas da situação.	<input type="radio"/>				
A equipe lida muito bem com a mudança.	<input type="radio"/>				
A equipe define metas e prioridades para a máxima eficiência.	<input type="radio"/>				
A equipe desenvolve planos viáveis.	<input type="radio"/>				
A equipe trabalha em problemas importantes.	<input type="radio"/>				
A equipe tem as suas prioridades definidas.	<input type="radio"/>				
A equipe comunica seu progresso.	<input type="radio"/>				
A equipe comunica proativamente seu progresso.	<input type="radio"/>				
A equipe mantém todos informados.	<input type="radio"/>				
A equipe mantém todos informados sobre o progresso.	<input type="radio"/>				
A contribuição da equipe para a empresa é muito valiosa.	<input type="radio"/>				
A equipe faz contribuições valiosas para a empresa.	<input type="radio"/>				
As contribuições desta equipe são muito valiosas para a empresa.	<input type="radio"/>				
A equipe é altamente eficaz.	<input type="radio"/>				
A equipe está fazendo excelentes progressos no desenvolvimento de suas funções e responsabilidades.	<input type="radio"/>				
A equipe têm um					

responsáveis.

A equipe têm um desempenho muito bom em suas atividades.

A equipe faz um trabalho muito bom.

BACK NEXT

Page 4 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

Five PROMOVAÇÃO D... Google Tradutor como analisar e coefici... My Drive - Google Drive Questionário Português - Influência do Tipo de Li...

Secure | https://docs.google.com/forms/d/9n/1FAIpQLSf87Egve67yR90Gmkyd10l6vzpxW12hAsIAM8apC_A/formResponse

O líder do projeto me encoraja a dar as oportunidades certas nos problemas que enfrento.

O líder do projeto me encoraja a ver as dificuldades nos assuntos como uma oportunidade de aprender.

O líder do projeto me incentiva a pensar em problemas como desafios, no âmbito do trabalho.

O líder do projeto me incentiva a me desenvolver.

O líder do projeto me incentiva a desenvolver novas habilidades e capacidades.

O líder do projeto me incentiva a procurar oportunidades para aprender.

O líder do projeto me incentiva a procurar oportunidades educacionais.

O líder do projeto me incentiva a aprender através do auto-aprendizado.

O líder do projeto me incentiva a aprender coisas novas.

BACK SUBMIT

Page 5 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Influência do Tipo de Liderança e do Método de Gestão Aplicados na Performance da Equipe de Projetos

* Required

Liderança do Projeto

Para cada frase, selecione a alternativa mais próxima da realidade com relação ao projeto que você descreveu na página 3

*

As questões deverão ser respondidas em relação ao projeto de desenvolvimento de software que você atuou, que você considere importante ou que seja o último no qual tenha participado nos últimos 3 anos

	Definitivamente Falso	Falso	Nem Verdadeiro, Nem Falso	Verdadeiro	Definitivamente Verdadeiro
O líder do projeto espera que eu execute minhas atividades no meu mais alto nível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O líder do projeto me incentiva a ir acima e além do que é normalmente esperado de mim (por exemplo, um esforço extra).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O líder do projeto espera que eu me esforce 100% do tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O líder do projeto não tem medo de "enfrentar o sistema" se achar que é necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O líder do projeto é do tipo não-tradicional que "abala o sistema" quando necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O líder do projeto não tem medo de "pensar fora da caixa" para encontrar maneiras diferentes de fazer as coisas.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto fornece uma visão clara do objetivo de nossa equipe e o que nossa equipe é.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto fornece uma visão clara para onde nossa equipe está indo.	<input type="radio"/>				
Por causa do líder do projeto, eu tenho uma visão clara do propósito da nossa equipe.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto é impulsionado por propósitos elevados ou ideais.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto tem uma forte dedicação pessoal em propósitos elevados ou ideais.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto esforça-se mais para propósitos elevados ou ideais.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto mostra entusiasmo por meus esforços.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto aproxima-se de um novo projeto ou nova tarefa de forma entusiástica.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto salienta a importância de nossa equipe à organização.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto enfatiza o valor do questionamento dos membros da equipe.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto	<input type="radio"/>				

O líder do projeto me encoraja a repensar idéias que nunca tinham sido questionadas antes.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto questiona a maneira tradicional de fazer as coisas.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto busca uma ampla gama de perspectivas para resolução de problemas.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto aborda os problemas por diferentes ângulos.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto irá recomendar que eu seja bem recompensado se eu desempenhar bem.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto irá recomendar que eu seja melhor recompensado, se eu desempenhar bem.	<input type="radio"/>				
Se eu desempenhar bem, o líder do projeto irá recomendar que eu seja mais recompensado.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me dá feedback positivo quando desempenho bem.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me elogia quando eu faço um trabalho melhor do que a média.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me dá reconhecimento especial quando meu desempenho no trabalho é especialmente bom.	<input type="radio"/>				

O líder do projeto concentra sua atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios do padrão.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto monitora de perto meu desempenho com relação a erros.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto gasta tempo "apagando incêndios".	<input type="radio"/>				
O líder do projeto rastreia erros.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto direciona a atenção em falhas no atendimento às normas.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto permite a queda do desempenho abaixo dos padrões mínimos, antes de aplicar melhorias.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto posterga as ações até que os problemas se tornem graves.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me diz o que fiz errado, ao invés do que eu fiz certo.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto aguarda até que as coisas saiam erradas, antes de agir.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto têm firme a crença de que "se não está quebrado, não conserte".	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me encoraja a "encarar" alguma coisa que eu gosto, quando faço uma tarefa bem feita.	<input type="radio"/>				

O líder do projeto me sugere uma alta-recompensa com algo que eu gosto, quando eu concluo uma tarefa importante com êxito.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me encoraja a comemorar quando eu encontro um novo desafio.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me incentiva a trabalhar em conjunto com outros indivíduos que fazem parte da equipe.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me encoraja a trabalhar como uma equipe com os outros indivíduos da equipe.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me aconselha a coordenar meus esforços com os outros indivíduos da equipe.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto e eu trabalhamos juntos para decidir quais devem ser minhas metas de desempenho.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto e eu sentamos juntos para chegar a um acordo sobre minhas metas de desempenho.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto trabalha comigo para desenvolver minhas metas de desempenho.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me incentiva a buscar soluções para meus problemas sem supervisão.	<input type="radio"/>				

O líder do projeto me encoraja a encontrar soluções para meus problemas sem sua atuação direta.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me aconselha para resolver os problemas quando eles surgem, sem receber um selo de aprovação.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me convida para que eu assuma responsabilidades por conta própria.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me aconselha a olhar as oportunidades contidas nos problemas que enfrento.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me encoraja a ver os desempenhos mal sucedidos como uma oportunidade de aprender.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me convida a pensar em problemas como oportunidades, ao invés de obstáculos.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me incentiva a me desenvolver.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me incentiva a desenvolver minhas habilidades e capacidades.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me incentiva a procurar oportunidades para aprender.	<input type="radio"/>				
O líder do projeto me incentiva a procurar oportunidades educacionais.	<input type="radio"/>				

O líder do projeto me incentiva a aprender através do auto-aprendizado.

O líder do projeto me incentiva a aprender coisas novas.

BACK **SUBMIT**  Page 5 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

Influência do Tipo de Liderança e do Método de Gestão Aplicados na Performance da Equipe de Projetos

Suas respostas foram armazenadas com sucesso.

Muito Obrigado!

Apêndice B – Tabelas geradas durante a análise

Tabela 3

Avaliação de DV via critério de Fornell e Larcker – quarta execução

Variáveis	LE-Alta Recompensa	LE-Alto Desenvolvimento	LE-Ações Independentes	LE-Metas Participativas	LE-Oportunidade de Pensamento	LE-Trabalho em Equipe	LTF-Comunicação Inspiradora	LTF-Desafio ao Status Quo	LTF-Estímulo Intelectual	LTF-Expectativa de Performance	LTF-Idealismo	LTF-Visão Clara	LTS-Gerenciamento Por Exceção Ativo	LTS-Gerenciamento Por Exceção Passivo	LTS-Recompensa Material	LTS-Recompensa Pessoal	PE-Entregáveis	PE-Global	PE-Interpessoal	PE-Mudanças	PE-Org. e Planej.	PE-Qualidade	PE-Valor
LE-Alta Recompensa	0,861																						
LE-Alto Desenvolvimento	0,766	0,852																					
LE-Ações independentes	0,649	0,654	0,769																				
LE-Metas Participativas	0,639	0,576	0,513	0,930																			
LE-Oportunidade de Pensamento	0,721	0,717	0,580	0,558	0,872																		
LE-Trabalho em Equipe	0,477	0,583	0,670	0,412	0,567	0,872																	
LTF-Comunicação Inspiradora	0,784	0,713	0,671	0,569	0,788	0,661	0,852																
LTF-Desafio ao Status Quo	0,630	0,706	0,574	0,482	0,668	0,589	0,704	0,876															
LTF-Estímulo Intelectual	0,695	0,741	0,658	0,574	0,776	0,631	0,784	0,734	0,812														
LTF-Expectativa de Performance	0,411	0,463	0,488	0,437	0,467	0,497	0,415	0,386	0,445	1,000													
LTF-Idealismo	0,722	0,750	0,616	0,520	0,708	0,562	0,764	0,674	0,714	0,398	0,871												
LTF-Visão Clara	0,594	0,626	0,641	0,587	0,683	0,675	0,712	0,654	0,698	0,386	0,684	0,887											
LTS-Gerenciamento Por Exceção Ativo	0,394	0,306	0,298	0,270	0,274	0,234	0,327	0,214	0,277	0,104	0,280	0,225	0,738										
LTS-Gerenciamento Por Exceção Passivo	0,126	-0,079	0,155	0,032	-0,043	-0,056	-0,046	-0,042	-0,007	0,095	-0,059	-0,063	0,443	0,724									
LTS-Recompensa Material	0,739	0,725	0,635	0,511	0,584	0,510	0,658	0,628	0,630	0,412	0,593	0,558	0,247	0,020	0,929								
LTS-Recompensa Pessoal	0,763	0,749	0,698	0,642	0,764	0,578	0,789	0,677	0,735	0,508	0,759	0,691	0,329	0,023	0,720	0,839							
PE-Entregáveis	0,248	0,286	0,241	0,185	0,322	0,382	0,391	0,405	0,384	0,310	0,288	0,462	0,142	-0,001	0,261	0,326	0,758						
PE-Global	0,353	0,398	0,328	0,209	0,350	0,424	0,455	0,495	0,475	0,349	0,402	0,483	0,156	-0,025	0,391	0,400	0,752	0,846					
PE-Interpessoal	0,296	0,339	0,291	0,251	0,346	0,401	0,403	0,412	0,408	0,255	0,362	0,531	0,181	-0,067	0,342	0,410	0,629	0,614	0,866				
PE-Mudanças	0,313	0,384	0,335	0,264	0,348	0,432	0,423	0,449	0,404	0,299	0,334	0,502	0,210	-0,077	0,350	0,405	0,638	0,660	0,616	0,800			
PE-Org. e Planej.	0,298	0,305	0,334	0,203	0,378	0,389	0,460	0,456	0,457	0,259	0,357	0,489	0,183	-0,025	0,330	0,463	0,670	0,664	0,641	0,629	0,789		
PE-Qualidade	0,353	0,395	0,389	0,236	0,403	0,473	0,471	0,516	0,540	0,375	0,411	0,591	0,133	-0,032	0,399	0,431	0,726	0,786	0,624	0,667	0,678	0,819	
PE-Valor	0,241	0,254	0,253	0,221	0,252	0,351	0,398	0,373	0,386	0,263	0,257	0,421	0,201	0,008	0,303	0,331	0,570	0,681	0,438	0,532	0,577	0,537	0,894

Fonte: Autores

Tabela 4
AVE das VLs – primeira execução

Variável	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidade composta	Variância Média extraída (AVE)
LE-Alta Recompensa	0,826	0,827	0,896	0,741
LE-Autodesenvolvimento	0,924	0,928	0,941	0,725
LE-Ações Independentes	0,770	0,782	0,852	0,591
LE-Metas Participativas	0,922	0,923	0,951	0,866
LE-Oportunidade de Pensamento	0,843	0,843	0,905	0,761
LE-Trabalho em Equipe	0,842	0,843	0,905	0,761
LTF-Comunicação Inspiradora	0,811	0,812	0,888	0,727
LTF-Desafio ao <i>Status Quo</i>	0,848	0,853	0,908	0,767
LTF-Estímulo Intelectual	0,870	0,873	0,906	0,659
LTF-Expectativa de Performance	0,524	0,576	0,724	0,488
LTF-Idealismo	0,841	0,849	0,904	0,759
LTF-Visão Clara	0,865	0,866	0,917	0,787
LTS-Gerenciamento por Exceção Ativo	0,675	0,676	0,748	0,423
LTS-Gerenciamento por Exceção Passivo	0,788	0,220	0,616	0,316
LTS-Recompensa Material	0,920	0,920	0,949	0,862
LTS-Recompensa Pessoal	0,790	0,793	0,877	0,704
PE-Entregas	0,800	0,801	0,862	0,556
PE-Global	0,867	0,869	0,910	0,716
PE-Interpessoal	0,888	0,890	0,923	0,750
PE-Mudanças	0,720	0,730	0,842	0,640
PE-Org. e Planej.	0,797	0,800	0,868	0,622
PE-Qualidade	0,754	0,759	0,859	0,670
PE-Valor	0,875	0,885	0,923	0,799

Tabela 5
AVE das VLs – primeira execução

OV	LE-Alta Recompença	LE-Alto Desenvolvimento	LE-Ações Independentes	LE-Metas Participativas	LE-Oportunidade de Pensamento	LE-Trabalho em Equipe	LIT-Comunicação Inspiradora	LIT-Desafio ao Status Quo	LIT-Estímulo Intelectual	LIT-Expectativa de Performance	LIT-Idealismo	LIT-Visão Clara	LIS-Gerenciamento Por Exceção Ativo	LIS-Gerenciamento Por Exceção Passivo	LIS-Recompensa Material	LIS-Recompensa Pessoal	PE-Entregáveis	PE-Global	PE-Interpessoal	PE-Mudanças	PE-Orig. e Planej.	PE-Qualidade	PE-Valor
LEAR_1	0,840	0,660	0,505	0,529	0,617	0,438	0,657	0,487	0,529	0,383	0,623	0,449	0,343	0,009	0,598	0,645	0,181	0,264	0,223	0,172	0,240	0,258	0,179
LEAR_2	0,877	0,604	0,584	0,573	0,583	0,350	0,655	0,523	0,561	0,304	0,583	0,519	0,396	0,216	0,631	0,627	0,203	0,238	0,231	0,244	0,165	0,267	0,163
LEAR_3	0,866	0,712	0,585	0,548	0,660	0,441	0,710	0,610	0,698	0,412	0,655	0,563	0,283	0,103	0,676	0,696	0,310	0,403	0,306	0,384	0,357	0,382	0,275
LEAD_1	0,721	0,886	0,615	0,550	0,673	0,549	0,641	0,653	0,642	0,481	0,638	0,563	0,258	-0,074	0,681	0,723	0,267	0,336	0,309	0,303	0,271	0,333	0,215
LEAD_2	0,692	0,861	0,651	0,572	0,694	0,553	0,654	0,565	0,692	0,465	0,671	0,581	0,229	-0,075	0,670	0,722	0,235	0,321	0,311	0,281	0,235	0,344	0,231
LEAD_3	0,660	0,844	0,567	0,443	0,643	0,557	0,647	0,670	0,702	0,336	0,664	0,609	0,342	-0,085	0,642	0,606	0,344	0,465	0,289	0,409	0,323	0,429	0,340
LEAD_4	0,547	0,812	0,461	0,435	0,472	0,399	0,491	0,548	0,544	0,261	0,614	0,459	0,169	-0,067	0,506	0,515	0,236	0,308	0,203	0,291	0,212	0,285	0,167
LEAD_5	0,601	0,833	0,487	0,434	0,531	0,420	0,582	0,547	0,599	0,372	0,559	0,431	0,268	0,012	0,519	0,575	0,242	0,256	0,296	0,332	0,235	0,310	0,165
LEAD_6	0,674	0,872	0,536	0,491	0,620	0,479	0,610	0,617	0,595	0,325	0,681	0,543	0,292	-0,107	0,661	0,656	0,272	0,336	0,314	0,351	0,274	0,310	0,170
LEAI_1	0,399	0,329	0,696	0,298	0,246	0,370	0,379	0,270	0,385	0,258	0,426	0,389	0,276	0,273	0,300	0,365	0,210	0,251	0,215	0,204	0,179	0,285	0,208
LEAI_2	0,486	0,539	0,797	0,419	0,537	0,619	0,549	0,466	0,564	0,445	0,460	0,545	0,208	-0,005	0,502	0,541	0,242	0,285	0,297	0,262	0,235	0,315	0,255
LEAI_3	0,553	0,564	0,746	0,445	0,447	0,512	0,538	0,519	0,495	0,474	0,472	0,559	0,212	0,075	0,555	0,602	0,259	0,297	0,254	0,350	0,354	0,331	0,224
LEAI_4	0,538	0,536	0,830	0,393	0,500	0,523	0,566	0,466	0,553	0,433	0,531	0,455	0,241	0,187	0,549	0,597	0,127	0,181	0,130	0,203	0,239	0,267	0,099
LEMP_1	0,635	0,545	0,473	0,924	0,521	0,351	0,537	0,458	0,534	0,442	0,496	0,545	0,268	0,038	0,480	0,588	0,221	0,229	0,246	0,302	0,222	0,228	0,266
LEMP_2	0,564	0,522	0,462	0,934	0,487	0,396	0,530	0,417	0,489	0,467	0,475	0,545	0,252	0,003	0,477	0,584	0,166	0,175	0,227	0,233	0,132	0,205	0,171
LEMP_3	0,583	0,540	0,496	0,934	0,549	0,404	0,522	0,469	0,577	0,416	0,481	0,558	0,234	0,047	0,470	0,619	0,212	0,180	0,226	0,201	0,209	0,226	0,178
LEOP_1	0,628	0,594	0,571	0,512	0,860	0,551	0,690	0,562	0,670	0,517	0,600	0,652	0,217	0,000	0,480	0,666	0,391	0,358	0,335	0,322	0,352	0,410	0,285
LEOP_2	0,585	0,690	0,445	0,455	0,876	0,515	0,682	0,602	0,691	0,343	0,614	0,552	0,250	-0,070	0,528	0,652	0,219	0,269	0,276	0,304	0,284	0,292	0,179
LEOP_3	0,675	0,592	0,501	0,492	0,880	0,415	0,690	0,585	0,671	0,360	0,638	0,582	0,251	-0,043	0,520	0,683	0,266	0,286	0,293	0,285	0,351	0,352	0,193
LETE_1	0,445	0,460	0,578	0,288	0,512	0,849	0,622	0,499	0,571	0,462	0,511	0,553	0,230	-0,017	0,401	0,496	0,364	0,427	0,292	0,336	0,374	0,359	0,356
LETE_2	0,389	0,527	0,599	0,336	0,475	0,905	0,585	0,522	0,546	0,559	0,497	0,607	0,209	-0,054	0,425	0,526	0,398	0,365	0,365	0,402	0,351	0,440	0,316
LETE_3	0,414	0,536	0,575	0,448	0,497	0,861	0,525	0,519	0,534	0,551	0,464	0,604	0,175	-0,073	0,505	0,489	0,328	0,322	0,389	0,391	0,296	0,435	0,250
LITFCL_1	0,693	0,603	0,641	0,523	0,655	0,606	0,865	0,561	0,653	0,490	0,685	0,628	0,236	-0,004	0,549	0,713	0,322	0,396	0,342	0,316	0,381	0,386	0,329
LITFCL_2	0,732	0,601	0,507	0,503	0,733	0,481	0,874	0,628	0,709	0,446	0,643	0,537	0,289	-0,024	0,582	0,698	0,355	0,362	0,287	0,314	0,429	0,385	0,331
LITFCL_3	0,577	0,620	0,569	0,429	0,626	0,604	0,818	0,609	0,642	0,376	0,625	0,658	0,312	-0,088	0,551	0,607	0,379	0,405	0,402	0,454	0,366	0,433	0,359
LITFDQ_1	0,628	0,650	0,542	0,489	0,631	0,498	0,662	0,897	0,665	0,370	0,634	0,593	0,219	-0,048	0,568	0,680	0,343	0,387	0,357	0,384	0,397	0,394	0,263
LITFDQ_2	0,535	0,605	0,519	0,416	0,535	0,450	0,570	0,847	0,567	0,342	0,512	0,525	0,181	0,106	0,571	0,564	0,302	0,339	0,271	0,322	0,316	0,371	0,266
LITFDQ_3	0,490	0,600	0,448	0,361	0,585	0,594	0,613	0,882	0,689	0,416	0,617	0,596	0,162	-0,152	0,515	0,532	0,522	0,565	0,446	0,467	0,476	0,584	0,446
LITFEL_1	0,508	0,571	0,450	0,433	0,616	0,503	0,632	0,601	0,800	0,418	0,562	0,565	0,218	-0,098	0,468	0,550	0,324	0,371	0,241	0,298	0,218	0,447	0,315
LITFEL_2	0,575	0,571	0,464	0,492	0,622	0,459	0,627	0,683	0,813	0,393	0,543	0,497	0,182	0,029	0,486	0,547	0,389	0,401	0,327	0,356	0,392	0,453	0,276
LITFEL_3	0,548	0,610	0,491	0,485	0,558	0,394	0,551	0,551	0,776	0,317	0,533	0,466	0,151	0,045	0,498	0,548	0,278	0,342	0,282	0,253	0,352	0,323	0,253
LITFEL_4	0,601	0,621	0,632	0,484	0,649	0,582	0,657	0,603	0,841	0,322	0,615	0,671	0,281	0,009	0,610	0,665	0,409	0,424	0,449	0,372	0,484	0,489	0,383
LITFEL_5	0,587	0,636	0,623	0,439	0,698	0,604	0,705	0,541	0,827	0,459	0,637	0,620	0,280	-0,007	0,491	0,666	0,366	0,385	0,345	0,349	0,399	0,468	0,330
LITFEP_1	0,274	0,241	0,378	0,329	0,279	0,487	0,425	0,311	0,314	0,776	0,314	0,320	0,068	-0,091	0,236	0,356	0,303	0,243	0,141	0,280	0,149	0,295	0,314
LITFEP_2	0,411	0,463	0,488	0,437	0,467	0,497	0,415	0,386	0,445	0,851	0,398	0,386	0,104	0,095	0,412	0,508	0,365	0,349	0,255	0,299	0,259	0,375	0,263
LITFIM_1	0,667	0,679	0,543	0,474	0,624	0,513	0,691	0,604	0,649	0,375	0,895	0,667	0,236	-0,123	0,562	0,686	0,325	0,394	0,358	0,371	0,323	0,397	0,284
LITFIM_2	0,545	0,592	0,508	0,412	0,544	0,452	0,604	0,464	0,527	0,424	0,822	0,537	0,228	-0,030	0,499	0,619	0,249	0,273	0,220	0,161	0,207	0,271	0,135
LITFIM_3	0,665	0,684	0,557	0,470	0,674	0,501	0,697	0,678	0,678	0,360	0,895	0,579	0,268	0,003	0,489	0,676	0,299	0,375	0,354	0,322	0,388	0,397	0,241
LITFVC_1	0,505	0,596	0,581	0,470	0,633	0,655	0,673	0,580	0,648	0,431	0,613	0,899	0,220	-0,081	0,496	0,593	0,559	0,543	0,560	0,535	0,500	0,604	0,463
LITFVC_2	0,529	0,550	0,571	0,526	0,570	0,604	0,618	0,604	0,600	0,295	0,584	0,882	0,183	-0,096	0,524	0,635	0,357	0,363	0,413	0,427	0,444	0,483	0,324
LITFVC_3	0,549	0,519	0,553	0,568	0,614	0,536	0,604	0,558	0,609	0,431	0,625	0,881	0,195	0,013	0,466	0,612	0,387	0,375	0,436	0,371	0,354	0,482	0,329
LITSGA_1	0,215	0,198	0,176	0,097	0,114	0,169	0,095	0,070	0,111	0,015	0,097	0,119	0,762	0,384	0,117	0,106	0,009	0,050	0,109	0,124	0,014	0,064	0,074
LITSGA_2	0,278	0,185	0,160	0,296	0,087	0,032	0,134	0,106	0,127	0,067	0,121	0,100	0,697	0,269	0,132	0,155	-0,022	-0,004	0,056	0,112	0,019	0,014	0,070
LITSGA_4	0,382	0,276	0,258	0,225	0,352	0,248	0,417	0,226	0,312	0,084	0,296	0,246	0,792	0,282	0,289	0,371	0,143	0,162	0,178	0,176	0,213	0,123	0,209
LITSGA_5	0,252	0,224	0,262	0,175	0,182	0,199	0,230	0,190	0,211	0,139	0,258	0,160	0,698	0,392	0,144	0,270	0,161	0,210	0,166	0,193	0,234	0,166	0,202
LITSGP_1	0,099	-0,041	0,201	-0,018	0,014	0,029	0,029	0,005	0,031	0,045	-0,020	-0,018	0,412	0,887	0,047	0,081	0,001	0,006	-0,026	-0,027	0,019	0,011	0,030
LITSGP_2	0,156	-0,058	0,095	0,111	-0,051	-0,105	-0,069	-0,062	0,010	-0,006	-0,006	-0,048	0,304	0,793	0,019	0,000	-0,050	-0,071	-0,121	-0,145	-0,079	-0,083	-0,026
LITSGP_4	-0,009	-0,176	-0,062	-0,007	-0,181	-0,210	-0,212	-0,108	-0,174	-0,093	-0,265	-0,188	0,320	0,700	-0,091	-0,150	0,023	-0,028	-0,055	-0,056	-0,061	-0,044	0,006
LITSGP_5	0,006	-0,116	-0,042	-0,031	-0,121	-0,067	-0,130	-0,099	-0,132	-0,019	-0,164	-0,124	0,287	0,432	-0,092	-0,131	0,003	0,061	0,091	0,096	0,0		

Tabela 6
Cargas cruzadas

OV	LE-Alta Recompensa	LE-Alto Desenvolvimento	LE-Ações independentes	LE-Metas Participativas	LE-Oportunidade de Pensamento	LE-Trabalho em Equipe	LIT-Comunicação Inspiradora	LIT-Desafio ao Status Quo	LIT-Estímulo Intelectual	LIT-Esperativa de Performance	LIT-Idealismo	LIT-Visão Clara	LIS-Gerenciamento Por Exceção Ativo	LIS-Gerenciamento Por Exceção Passivo	LIS-Recompensa Material	LIS-Recompensa Pessoal	PE-Entregáveis	PE-Global	PE-Interpessoal	PE-Mudanças	PE-Orig. e Planej.	PE-Qualidade	PE-Valor
LTSRM_1	0,684	0,675	0,597	0,502	0,577	0,488	0,593	0,635	0,583	0,432	0,585	0,502	0,181	-0,022	0,936	0,680	0,283	0,375	0,333	0,351	0,306	0,405	0,265
LTSRM_2	0,635	0,663	0,584	0,472	0,505	0,469	0,599	0,531	0,598	0,335	0,534	0,526	0,235	0,014	0,924	0,651	0,297	0,362	0,342	0,286	0,312	0,371	0,298
LTSRM_3	0,737	0,681	0,590	0,451	0,544	0,465	0,640	0,583	0,573	0,366	0,532	0,527	0,271	0,062	0,926	0,676	0,262	0,352	0,277	0,338	0,302	0,337	0,280
LTSRP_1	0,573	0,576	0,572	0,543	0,612	0,526	0,592	0,483	0,555	0,406	0,587	0,574	0,272	0,006	0,547	0,827	0,207	0,210	0,330	0,271	0,268	0,242	0,140
LTSRP_2	0,609	0,585	0,614	0,491	0,713	0,542	0,741	0,619	0,713	0,511	0,639	0,607	0,233	0,018	0,542	0,849	0,383	0,427	0,392	0,328	0,501	0,479	0,371
LTSRP_3	0,726	0,711	0,571	0,576	0,604	0,399	0,655	0,596	0,588	0,438	0,678	0,560	0,317	0,033	0,709	0,841	0,306	0,366	0,314	0,410	0,393	0,364	0,316
PEES_1	0,076	0,075	0,085	-0,009	0,168	0,215	0,224	0,198	0,169	0,212	0,153	0,279	0,107	0,043	0,004	0,131	0,772	0,550	0,468	0,490	0,504	0,562	0,426
PEES_2	0,188	0,206	0,137	0,189	0,247	0,263	0,306	0,326	0,297	0,234	0,238	0,339	0,022	-0,069	0,205	0,250	0,760	0,562	0,429	0,424	0,492	0,547	0,373
PEES_3	0,209	0,278	0,252	0,203	0,227	0,409	0,319	0,334	0,339	0,300	0,264	0,460	0,098	-0,051	0,226	0,265	0,727	0,621	0,460	0,526	0,472	0,529	0,489
PEES_4	0,253	0,294	0,273	0,233	0,274	0,388	0,349	0,431	0,452	0,449	0,367	0,429	0,005	-0,054	0,326	0,334	0,778	0,699	0,403	0,524	0,536	0,709	0,512
PEES_5	0,278	0,305	0,253	0,179	0,331	0,266	0,335	0,369	0,358	0,324	0,217	0,318	0,200	0,069	0,352	0,339	0,687	0,541	0,542	0,485	0,559	0,560	0,435
PEEG_1	0,318	0,284	0,319	0,194	0,286	0,390	0,400	0,386	0,382	0,376	0,324	0,430	0,080	0,005	0,351	0,358	0,640	0,837	0,460	0,518	0,561	0,635	0,606
PEEG_2	0,342	0,487	0,303	0,211	0,383	0,412	0,421	0,512	0,466	0,337	0,428	0,441	0,192	-0,014	0,370	0,406	0,679	0,813	0,525	0,545	0,555	0,602	0,525
PEEG_3	0,218	0,248	0,209	0,094	0,238	0,310	0,323	0,349	0,321	0,201	0,267	0,370	0,125	-0,103	0,275	0,301	0,673	0,835	0,563	0,600	0,600	0,720	0,525
PEEG_4	0,321	0,332	0,283	0,212	0,281	0,330	0,398	0,433	0,441	0,337	0,347	0,400	0,132	0,027	0,331	0,296	0,718	0,897	0,525	0,567	0,532	0,700	0,647
PEEI_1	0,260	0,287	0,263	0,195	0,276	0,386	0,352	0,323	0,326	0,277	0,312	0,435	0,204	0,030	0,279	0,314	0,562	0,523	0,868	0,510	0,511	0,536	0,343
PEEI_2	0,270	0,294	0,227	0,225	0,315	0,287	0,360	0,351	0,375	0,144	0,302	0,442	0,119	-0,143	0,303	0,350	0,498	0,495	0,804	0,514	0,559	0,507	0,421
PEEI_3	0,307	0,328	0,322	0,237	0,343	0,372	0,398	0,397	0,414	0,218	0,354	0,523	0,187	-0,049	0,346	0,404	0,521	0,557	0,893	0,571	0,624	0,576	0,412
PEEI_4	0,185	0,264	0,193	0,210	0,262	0,341	0,283	0,354	0,294	0,221	0,281	0,435	0,115	-0,073	0,253	0,349	0,557	0,547	0,895	0,535	0,523	0,539	0,342
PEEM_1	0,234	0,303	0,257	0,204	0,316	0,382	0,358	0,370	0,324	0,301	0,237	0,460	0,156	-0,091	0,276	0,312	0,572	0,537	0,506	0,812	0,527	0,569	0,526
PEEM_2	0,247	0,337	0,295	0,251	0,305	0,346	0,297	0,363	0,306	0,257	0,233	0,388	0,175	-0,063	0,269	0,279	0,432	0,479	0,390	0,766	0,388	0,444	0,285
PEEM_3	0,271	0,291	0,259	0,188	0,224	0,313	0,354	0,349	0,338	0,290	0,324	0,359	0,176	-0,034	0,295	0,372	0,560	0,559	0,563	0,820	0,571	0,572	0,437
PEOP_1	0,312	0,253	0,296	0,193	0,354	0,245	0,383	0,379	0,365	0,239	0,287	0,340	0,173	0,049	0,280	0,388	0,528	0,497	0,491	0,507	0,783	0,485	0,366
PEOP_2	0,164	0,142	0,216	0,139	0,235	0,295	0,313	0,335	0,356	0,178	0,250	0,386	0,087	-0,041	0,191	0,336	0,627	0,547	0,556	0,477	0,825	0,613	0,471
PEOP_3	0,171	0,237	0,204	0,034	0,194	0,328	0,318	0,369	0,308	0,170	0,222	0,369	0,072	-0,058	0,267	0,255	0,566	0,556	0,496	0,522	0,769	0,538	0,521
PEOP_4	0,308	0,343	0,348	0,288	0,427	0,361	0,449	0,360	0,417	0,227	0,378	0,449	0,260	-0,023	0,312	0,495	0,438	0,490	0,476	0,477	0,776	0,494	0,455
PEEQ_1	0,248	0,292	0,328	0,166	0,278	0,334	0,359	0,348	0,374	0,327	0,212	0,422	0,126	0,003	0,292	0,276	0,566	0,612	0,466	0,534	0,512	0,789	0,468
PEEQ_2	0,276	0,305	0,285	0,179	0,285	0,396	0,370	0,433	0,449	0,348	0,365	0,493	0,089	-0,022	0,340	0,332	0,741	0,717	0,545	0,542	0,575	0,852	0,496
PEEQ_3	0,345	0,376	0,348	0,237	0,433	0,430	0,430	0,486	0,503	0,344	0,428	0,536	0,114	-0,060	0,348	0,454	0,607	0,597	0,520	0,564	0,578	0,814	0,353
PEEV_1	0,283	0,270	0,232	0,232	0,261	0,355	0,412	0,379	0,366	0,346	0,274	0,438	0,198	-0,038	0,301	0,329	0,508	0,579	0,378	0,513	0,535	0,441	0,899
PEEV_2	0,209	0,213	0,269	0,215	0,235	0,346	0,363	0,353	0,359	0,361	0,232	0,376	0,159	0,057	0,299	0,336	0,618	0,683	0,430	0,506	0,583	0,566	0,912
PEEV_3	0,150	0,199	0,169	0,138	0,175	0,230	0,288	0,262	0,307	0,219	0,179	0,311	0,188	-0,005	0,204	0,212	0,476	0,553	0,362	0,399	0,413	0,420	0,870

Agências de Fomento: *UNINOVE – Universidade Nove de Julho*

Autores:

1. Fernando Andre Zemuner Garcia, Mestrado em Administração, UNINOVE, São Paulo, Brasil.

E-mail: fernando.z.garcia@gmail.com

ORCID

 0000-0002-1237-8268

2. Rosária de Fátima Segger Macri Russo, Doutorado em Ciências (Administração), USP – Universidade de São Paulo, FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, Brasil.

E-mail: romacrirusso@gmail.com

ORCID

 0000-0002-3579-4168

Contribuição dos autores

Contribuição	Fernando Garcia	Rosaria Russo
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)		
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de Dados	√	√
7. Análise Estatística	√	√
8. Análise e interpretação dos dados	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√
11. Outra (favor especificar)		

Errata

Onde se lia:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.5 out-dez. 2019 p. 970-1005”

Leia-se:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.4 out-dez. 2019 p. 970-1005”