

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS
MESTRADO E DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO DA EQUIPE
MEDIADA PELO SENSO DE PERTENCIMENTO DAS PESSOAS EM GESTÃO DE
PROJETOS

OSMAR DA SILVA JÚNIOR

São Paulo - 2020

OSMAR DA SILVA JÚNIOR

**INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO E SENSO DE
PERTENCIMENTO DAS PESSOAS EM GESTÃO DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao programa de mestrado profissional em administração: gestão de projetos da Universidade Nove de Julho – Uninove, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em administração.

Orientador (a): Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo - 2020

Silva Júnior, Osmar da.

A influência dos estilos de liderança no engajamento da equipe mediada pelo senso de pertencimento das pessoas em gestão de projetos. / Osmar da Silva Júnior. 2020.

133 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2020.

Orientador (a): Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva.

1. Liderança. 2. Gerenciamento. 3. Estilos de liderança. 4. Gerenciamento de projetos. 5. Engajamento.

I. Silva, Luciano Ferreira da. II. Título.

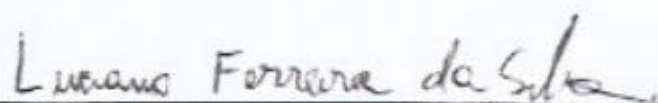
CDU 658.012.2

OSMAR DA SILVA JÚNIOR

**INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO E SENSO DE
PERTENCIMENTO DAS PESSOAS EM GESTÃO DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 24 de novembro de 2020.



Presidente: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva – Orientador



Membro: Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias (UNINOVE)



Membro: Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan (PUC - SP)

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

"This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus e ao meu orientador, não sou o que era antes”.
(adaptado, Martin Luther King Junior)

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo à minha família:

Minha esposa Simone, sem o amor e apoio dela, nunca chegaria tão longe.

Minha filha Ingrid, que é a minha fonte de inspiração e motivação diária.

Minha mãe Maria de Lourdes pelo carinho, incentivo e suporte neste processo árduo.

Meu pai que se esforçou em criar uma base sólida, investido em meus estudos.

Agradeço a todas pela compreensão, pelos muitos períodos de afastamento, porém, sempre próximas em pensamento, amo vocês.

Ao meu grande amigo Gerardo Luiz Zapata, que sempre me influenciou positivamente nos estudos epistemológicos. Sou muito grato por sempre me ajudar e acreditar no meu potencial.

À minha professora orientadora da graduação Gisele de Souza Cordeiro Zorzella Di Dio, que instilou o espírito da escrita e da pesquisa.

Meu orientador Professor Dr. Luciano Ferreira da Silva

Um excelente profissional, que além da teoria, provou na prática o que é ser um verdadeiro líder, inspirando, motivando, confiando e extraindo o melhor de mim.

AGRADECIMENTO

O aprendizado não foi fácil, porém, muito recompensador. Ninguém consegue nada sozinho e com a ajuda de pessoas que me apoiaram nesta caminhada, pude concluir mais esta etapa da minha vida.

Agradeço as amizades conquistadas no mestrado, enfrentamos as dificuldades de forma unida e bem-humorada. Agradeço especialmente colegas que me ajudaram a evoluir nessa caminhada: Alcides Luiz Neto, Gustavo Grander e José Moutinho.

Agradeço ao Professor Dr. Luciano Ferreira da Silva pela sua paciência, orientação e direcionamento durante este período de mestrado. Estes atributos possibilitaram um grande aprendizado não apenas acadêmico, mas também pessoal. Tenho muito orgulho de poder concretizar esse estudo a quatro mãos com um excelente professor, que sempre acreditou no meu potencial, sempre disposto a ajudar, preocupado com meus problemas e um grande amigo nessa caminhada.

Agradeço aos professores do curso aos quais pude absorver um pouco de seu conhecimento e experiência, que serão muito importantes em meu futuro.

Agradeço aos Professores Doutores: Flávio Santino Bizarrias, Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e Renato Penha pelo tempo, material e esforço dispendido para me ajudar com a validação das escalas e a análise dos dados.

Agradeço aos amigos de empresa Caroline Santana Moura, Daniela Belchior Brito, Felipe Serrano dos Reis, Tatiana do nascimento e Vander Felipe pela paciência, suporte e compreensão durante o tempo do mestrado.

RESUMO

Tradicionalmente, há uma distinção entre os papéis de gerência e liderança nas organizações e as discussões criadas contemplam o gerenciamento e liderança como sinônimos em alguns casos. Nesse contexto, dentro do ambiente de gerenciamento de projetos, estuda-se como a liderança pode impactar diretamente nos resultados do projeto. No entanto, esses conceitos são distintos e muitos estudos ainda tratam a liderança no aspecto puramente técnico, onde o gerente de projetos seria um solucionador de problemas e opera com eficiência as tarefas. Dessa maneira, esses estudos desconsideram a liderança que surge pelo comportamento, levando em conta uma liderança que é adquirida pela posição formal exercida. Porém, são os aspectos comportamentais da liderança que contribuem para a competência de indivíduos e grupos, pois se o gerente de projetos consegue influenciar o comportamento de uma equipe e alcançar os objetivos, essa pessoa é considerada um líder. Assim, o líder não deve surgir somente como uma posição hierárquica e aspectos técnicos, mas deve ser forjado nos seus comportamentos e competências de liderança. Os gerentes de projetos precisam cada vez mais aprender a desenvolver o poder da liderança, e por meio do estilo de liderança influenciar os subordinados estimulando o senso de pertencimento, que gera o engajamento das pessoas. Com base neste contexto, este estudo tem como objetivo avaliar a influência dos estilos de liderança dos gerentes de projetos no engajamento mediado pelo senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos. Para tal, utilizou-se inicialmente o método de Revisão Sistemática da Literatura proveniente da base de dados Web of Science. Nesta etapa foram encontrados 113 artigos que foram refinados num processo de triagem que resultou em 53 artigos. Os artigos foram analisados e categorizados numa planilha por tipos de liderança, os dados foram consolidados fazendo uma discussão crítica a respeito desse conteúdo. Identificaram-se pesquisas que vêm sendo desenvolvidas no sentido de se determinar os estilos de liderança e o engajamento relacionados ao sucesso do projeto, no entanto, há uma escassez de estudos que testaram e validaram escalas do constructo senso de pertencimento em projetos. Na segunda fase desta pesquisa, foram testadas escalas de senso de pertencimento validadas de outras áreas de estudo a fim de contribuir com a pesquisa em gerenciamento de projetos. Assim, foi aplicado questionário eletrônico distribuído de forma on-line para profissionais de gestão de projetos que participaram de projetos de vários segmentos. Foram utilizadas técnicas de análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais, sendo estas executadas no software IBM® SPSS® Amos 18.0. Os resultados apontam uma relação significativa direta entre a liderança e o engajamento mediada pelo senso de pertencimento. Ficou evidente para nós que a liderança transformacional é o estilo de liderança que promove maior engajamento, ao passo que, o senso de pertencimento tem forte influência nessa relação, com efeito de mediação total. Os resultados da RSL e empíricos sugerem que a liderança não está no cargo, está no aceite ou na legitimidade que seus liderados percebem por um comportamento social. Além disso, o estilo de liderança pode influenciar as pessoas e suas emoções na condução de projetos, por meio do engajamento gerado pelo senso de pertencimento. Os resultados do modelo estrutural confirmaram que há uma relação direta entre a liderança e o engajamento e o senso de pertencimento, e também, confirmamos que o senso de pertencimento medeia à relação da liderança e o engajamento da equipe de projetos. Com isso, comprovamos que a liderança transformacional é o estilo de liderança que promove maior engajamento, na medida em que, o senso de pertencimento tem forte influência nessa relação, com efeito de mediação total.

Palavras-Chave: Liderança, Gerenciamento, Estilos de liderança, Gerenciamento de Projetos, Engajamento, Senso de pertencimento.

ABSTRACT

Traditionally, there is a distinction between management and leadership roles in organizations and the discussions created contemplate management and leadership as synonyms in some cases. In this context, within the project management environment, it is studied how leadership can directly impact project results. However, these concepts are different and many studies still address leadership in the purely technical aspect, where the project manager would be a problem solver and efficiently operate tasks. Thus, these studies disregard the leadership that arises through behavior, taking into account leadership that is acquired by the formal position exercised. However, it is the behavioral aspects of leadership that contribute to the competence of individuals and groups, because if the project manager is able to influence the behavior of a team and achieve the goals, that person is considered a leader. Thus, the leader must not only emerge as a hierarchical position and technical aspects, but must be forged in his behaviors and leadership skills. Project managers increasingly need to learn to develop the power of leadership, and through leadership style, influence subordinates by stimulating a sense of belonging, which generates people's engagement. Based on this context, this study aims to assess the influence of the leadership styles of project managers on engagement mediated by people's sense of belonging in project management. To this end, the Systematic Literature Review method from the Web of Science database was initially used. In this stage, 113 articles were found that were refined in a screening process that resulted in 53 articles. The articles were analyzed and categorized in a spreadsheet by types of leadership, the data was consolidated making a critical discussion about this content. Research has been identified that has been developed in order to determine the leadership styles and engagement related to the project's success, however, there is a lack of studies that tested and validated scales of the construct sense of belonging in projects. In the second phase of this research, validated sense of belonging scales from other areas of study were tested in order to contribute to project management research. Thus, an electronic questionnaire was distributed online to project management professionals who participated in projects in various segments. Confirmatory factor analysis techniques and structural equation modeling were used, which were performed using IBM® SPSS® Amos 18.0 software. The results point to a significant direct relationship between leadership and engagement mediated by the sense of belonging. It became evident to us that transformational leadership is the leadership style that promotes greater engagement, whereas the sense of belonging has a strong influence on this relationship, with a total mediation effect. The results of RSL and empirical data suggest that leadership is not in office, it is in the acceptance or legitimacy that its followers perceive for social behavior. In addition, the leadership style can influence people and their emotions in conducting projects, through the engagement generated by the sense of belonging. The results of the structural model confirmed that there is a direct relationship between leadership and engagement and the sense of belonging, and also, we confirm that the sense of belonging mediates the relationship of the leadership and the engagement of the project team. With this, we prove that transformational leadership is the leadership style that promotes greater engagement, insofar as, the sense of belonging has a strong influence on this relationship, with total mediation effect.

Keywords: Leadership, Management, Leadership Styles, Project Management, Engagement, Sense of belonging.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGFI – *Adjusted Goodness of Fitness*

AVE – *Average Variance Extracted*

AMOS – *Analysis of Moment Structures*

BC– *Bias corrected*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CFA – Análise Fatorial Confirmatória

COVID-19 – *Corona Virus Disease 2019*

CR – *Critical Ratio*

EAEG – Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais

ENT– Engajamento no Trabalho

EPO – Escala de Pertencimento na Obstetrícia

ERG – Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento

GFI – *Goodness of Fitness*

H – Hipótese

IC – Intervalo de confiança

IFI – *Incremental Fit Index*

IPMA –International Project Management Association

KMO - Teste Kaiser-Meyer-Olkin

LMX – *Leader-Member Exchange*

LTF – Liderança Transformacional

LTS – Liderança Transacional

LS – Liderança Situacional

M – Variável Mediadora

MEE –Modelagem de Equações Estruturais

NFI – *Normed Fit Index*

QCO – Questionário de Compromisso Organizacional

QLM – Questionário de Liderança Multifatorial

P – Probabilidade de Significância

PCLOSE – *p value for close fit*

PMBok – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PRINCE2 – *PRojects IN Controlled Environments*

RMR – *Root Mean Square Residual*

RMSEA – *Root Mean Square Error of Aproximation*

RSL– *Revisão Sistemática da Literatura)*

S.E – *Standard Error*

SRMR – *Standardized Root Mean Square Residual*

SPP – *Senso de Pertencimento das Pessoas*

TLI – *Tucker-Lewis Index*

UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*

WoS – *Web of Science*

X – *Relacionamento da variável*

X²/df – *Chi-Square*

Y – *Relacionamento da variável*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre Gerenciamento e Liderança.....	28
Tabela 2 – Estilos de Liderança transacional.....	35
Tabela 3 – Estilos de Liderança transformacional.....	36
Tabela 4 – Estilos de Liderança Situacional.....	37
Tabela 5 – Dimensões do Constructo do Modelo.....	53
Tabela 6 – Delineamento da pesquisa.....	60
Tabela 7 – Variáveis observáveis do modelo traduzidas pelo autor.....	63
Tabela 8 – Principais <i>Journals</i> do corpus teórico.....	69
Tabela 9 – Estilos de liderança do corpus teórico.....	75
Tabela 10 – Dados demográficos da amostra.....	76
Tabela 11 – Cargas finais das Variáveis, índice de Confiabilidade do modelo.....	78
Tabela 12 – Indicadores de Ajuste do Modelo.....	80
Tabela 13 – Validade Convergente e discriminate do Modelo.....	85
Tabela 14 – Análise dos Caminhos do Modelo.....	86
Tabela 15 – Intervalo de confiança 95% dos efeitos indiretos e significância.....	89
Tabela 16 – Efeitos totais, diretos e indiretos.....	91
Tabela 17 – Efeito direto e indireto nas hipóteses do modelo.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grid gerencial.....	30
Figura 2 – Os quatro estilos de comportamento do líder.....	32
Figura 3 – Teoria da Hierarquia das Necessidades Maslow.....	42
Figura 4 – Modelo da pesquisa.....	52
Figura 5 – Fluxograma do processo de revisão sistemática e análise da literatura....	59
Figura 6 – Integração entre a tradução reversa e validação de face.....	63
Figura 7 – Autores mais citados nos documentos da base de pesquisa.....	69
Figura 8 – O mapa historiográfico de citações mais relevantes e relacionamentos numerados	70
Figura 9 – Diagrama de caminhos AFC do Modelo teórico com cargas fatoriais padronizadas.....	79
Figura 10 – Diagrama de caminhos AFC para o modelo final ajustado.....	87
Figura 11 – Tipos de Mediação.....	91
Figura 12 – Relação direta entre LTF -> ENT positivamente mediada pelo SPP.....	104

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS	21
	Objetivo Geral	21
	Objetivos Específicos.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA.....	22
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	DIFERENÇAS ENTRE LIDERANÇA E GERENCIAMENTO	27
2.2	LIDERANÇA.....	29
2.3	DEFINIÇÕES DE ESTILOS DE LIDERANÇA.....	35
2.4	LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS	38
2.5	ENGAJAMENTO DAS PESSOAS NO TRABALHO.....	39
2.6	SENSO DE PERTENCIMENTO DAS PESSOAS NA EQUIPE	41
2.7	APRESENTAÇÃO DO MODELO E HIPÓTESES	44
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	57
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.2	APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA	60
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE.....	66
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	66
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	68
4.1	4.1 RESULTADOS DA RSL.....	68
4.2	DEFINIÇÕES DE ESTILOS DE LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS DA RSL.....	73

4.3	PESQUISA DE CAMPO.....	76
4.4	ANÁLISES DE DADOS	77
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	93
5.1	DISCUSSÕES SOBRE O MODELO TEÓRICO.....	93
5.2	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	100
5.3	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	102
6	CONCLUSÕES	106
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	111
6.2	PESQUISAS FUTURAS	112
	REFERÊNCIAS.....	113

1 INTRODUÇÃO

Os projetos se tornaram cada vez mais uma atividade central na maioria das organizações, com isso, a ação do gerente de projetos pode garantir maior competitividade (Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009; Muller et al., 2018). Em função disso, os gerentes de projetos muitas vezes são obrigados a executar várias funções, como: líder, facilitador ou comunicador (PMI, 2017). Além disso, O PMI (2017) sugere que os gerentes de projetos tenham no mínimo os seguintes atributos: conhecimento sobre gerenciamento de projetos, o ambiente de negócios, aspectos técnicos e habilidades de liderar com eficácia a equipe do projeto, coordenar o trabalho, colaborar com os *stakeholders*, solucionar problemas e tomar decisões.

Vários estudos sugerem que o papel de um gerente de projetos é fundamental para o sucesso do projeto (Creasy & Anantatmula, 2013; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016; Gruden & Stare, 2018) e as competências individuais geram resultados positivos no projeto (Muller & Turner, 2010; Tyssen et al., 2014; Hassan, Bashir, & Abbas, 2017; Gruden & Stare, 2018). No entanto, o sucesso do projeto significa mais do que apenas cumprir as metas de tempo, custo e qualidade (Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009; Lloyd-Walker & Walker, 2011). Por isso, um fator de sucesso é representado pelos próprios gerentes de projetos, cuja personalidade, habilidades, conhecimentos, competências e características afetam o sucesso do projeto (Gray & Ulbric, 2017; Maqbool, Ye, Manzoor, & Rashid, 2017).

Neste ambiente em que se leva em conta o sucesso de projetos e desempenho dos gerentes de projetos, percebe-se que as *hard skills* (competências técnicas) contribuem menos para o sucesso do projeto do que as *soft skills* (competências interpessoais) (Anantatmula, 2008; Creasy & Anantatmula, 2013). Portanto, infere-se que os gerentes de projetos precisam ir além de apenas olhar o triângulo de ferro, adotando uma visão mais holística do que o gerenciamento de projetos realmente envolve, integrando inclusive o fator humano (Lloyd-Walker & Walker, 2011; Bolli & Renold, 2015).

Tradicionalmente há uma distinção entre os papéis de gerência e liderança nas organizações. Os gerentes são mais focados em tarefas, resolução de problemas e no alcance dos objetivos (Bass, 1985; 1990; Hsu, Li, & Sun, 2017). Já os líderes, estão mais focados nas relações interpessoais, influenciam, criam visão e significado, além de desenvolverem novas abordagens para problemas em longo prazo (Shenhar, 2004; Hsu, Li, & Sun, 2017). Logo, para exercer a liderança, um gerente de projetos deve possuir características pessoais como: flexibilidade, competências interpessoais e inteligência emocional (Clarke, 2010a; Maqbool,

Ye, Manzoor, & Rashid, 2017), mas também, combiná-las com capacidade de solucionar problemas e influenciar positivamente o engajamento entre as equipes (Dulewicz & Higgs, 2005; Rich, Lepine, & Crawford, 2010), de forma que cumpram as tarefas com eficiência (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016).

Nesse cenário, a liderança advém da capacidade de influenciar emoções e comportamentos de um grupo com sucesso (Bennis & Nanus, 1985; Clarke, 2010b; Hsu, Li, & Sun, 2017), engajando os membros da equipe de maneira eficaz (Rich et al., 2010; Dulewicz & Higgs, 2005). Entretanto, o líder não deve emergir apenas de uma posição hierárquica legitimada e obter aspectos técnicos, o líder deve ser forjado em seus comportamentos e competências de liderança (Skulmoski & Hartman, 2010; Muller et al., 2012; Gruden & Stare, 2018).

Dentro do ambiente de gerenciamento de projetos, estuda-se como a liderança pode influenciar diretamente o engajamento das pessoas e o sucesso do projeto (Kissi, Dainty, & Tuuli, 2013; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016; Hassan, Bashir, & Abbas, 2017; Maqbool, Ye; Manzoor, & Rashid, 2017) e essa influência é exercida pelo estilo de liderança (Dulewicz & Higgs, 2005; Gray, 2017). Dessa forma, os estilos de liderança ajudam a explicar a relação entre os traços de personalidade e o sucesso do projeto (Hassan, Bashir, & Abbas, 2017).

Um considerável corpo de pesquisa ressalta a importância dos estilos de liderança. No entanto, a literatura sobre gerenciamento de projetos negligenciou por um tempo a contribuição dos estilos de liderança do gerente de projetos para o sucesso do projeto (Muller & Turner, 2007). Atualmente, há um consenso na literatura que os diferentes estilos de liderança são apropriados para diferentes tipos de projetos (Muller & Turner, 2007). Logo, o melhor estilo, deve ser delineado com base nas condições pelas quais um líder influencia a equipe, engajando os membros da equipe e conduzindo em direção ao sucesso do projeto (Dulewicz & Higgs, 2005; Tabassi, Roufechaei, Bakar, & Yusof, 2017).

Deste modo, o cerne da discussão sobre os estilos de liderança dessa pesquisa está pautado nos três principais estilos de liderança estudados em gerenciamento de projetos que são: transacional, transformacional e situacional (Yang, Huang, & Wu, 2011). Por meio desses estilos é possível distinguir gerenciamento de liderança e o relacionamento entre tarefas e pessoas se dá analogamente às relações entre *hard skills* e *soft skills* na realidade de gestão de projetos.

Na literatura de liderança, a liderança transacional é frequentemente contrastada com a liderança transformacional (Muller & Turner, 2007), pois os líderes transacionais são mais focados em *hard skills*, enfatizando recompensas, punição e barganha (Bass 1985; 1990). Ao

contrário, os líderes transformacionais são mais focados em *soft skills*. Demonstram carisma e criam orgulho, respeito, confiança e visão (Muller & Turner, 2007; Pearce & Sims, 2002; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016).

Em vista disso, os liderados diante da influência de um líder transformacional são mais propensos a exibir vigor, dedicação e absorção no trabalho (Rich et al., 2010). A influência do líder afeta o envolvimento no trabalho dos subordinados gerando engajamento da equipe (He, Zhu e Zheng, 2014; Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017). Dessas constatações, caso o gerente de projetos não saiba adaptar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade dos seus liderados, pode afetar o desempenho individual e o engajamento da equipe, que influencia no resultado do projeto (Ding et al., 2017; Hsu, Li, & Sun, 2017).

Essa capacidade de adaptação do gerente de projetos em determinadas situações, é a premissa do estilo de liderança situacional. Na liderança situacional o líder tem a capacidade de adaptar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade do liderado em cada situação. Com isso, o líder pode ser mais técnico e autoritário com subordinados menos maduros utilizando um estilo de liderança transacional, ou ainda, pode ser mais flexível e focado no relacionamento e confiança, usando de uma liderança transformacional com os subordinados mais maduros, podendo utilizar os dois estilos ao mesmo tempo (Hersey & Blanchard, 1974; Pilkiene, Alonderiene, Chmieliauskas, Simkonis, & Mueller, 2018).

Desses argumentos, podemos deduzir que as *hard skills* e *soft skills* influenciam a relação entre os estilos de liderança e os liderados na condução das tarefas, que resultam no sucesso do projeto (Pant & Baroudi, 2008; Bolli & Renold, 2015). Entretanto, há uma lacuna a ser explicada entre a liderança exercida pelo gerente de projeto formalmente nomeado, que é focado em *hard skills* e a liderança que advém dos atributos comportamentais que é focada em *soft skills* (Drouin, Müller, Sankaran, & Vaagaasar, 2018). Nessa perspectiva, os estilos de liderança permeiam a dicotomia gerada entre as *hard skills* e *soft skills* nas relações entre o engajamento das equipes e o sucesso do projeto (Dulewicz & Higgs, 2005; Muller & Turner, 2010; Rich et al., 2010, He et al., 2014; Ding et al., 2017; Hassan, Bashir, & Abbas, 2017).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os grupos aprendem à medida que seus membros cooperam para alcançar objetivos comuns. Bennis e Nanus (1985) salientam que os indivíduos aprendem principalmente quando interagem entre si e com o mundo exterior. Neste contexto, o que se espera de um

líder é a capacidade de unir as pessoas da organização, e ao fazer isso, eles contribuem para a competência de indivíduos e equipes para gerenciar a complexidade em seu ambiente de poder.

Portanto, é necessário compreender porque as competências de um indivíduo são tão importantes no ambiente de projetos, tornando as habilidades e competências o gerente de projetos como fator-chave de sucesso nos projetos (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Clarke, 2010a; Creasy & Anantatmula, 2013). Por isso, o gerente de projetos se torna um fator determinante de sucesso, pois ele possui conhecimentos, habilidades e atitudes que fazem com que as pessoas se movimentem, porque as tarefas ainda são feitas por meio de pessoas, então temos fatores relacionados a elas que levam ao sucesso de determinada tarefa dentro dos projetos (Stevenson & Starkweather, 2010; Savelsbergh, Poell, & Heijden, 2015).

Nesta perspectiva, é importante destacar que os gerentes de projetos eficazes precisam entender o que faz as pessoas desempenharem determinado papel ou atividade (Fisher, 2011), e que “o gerenciamento de projetos com sucesso requer uma mistura de habilidades como: capacidade interpessoal, competências técnicas e aptidão cognitiva, compreender a situação e as pessoas, integrando comportamentos adequados de liderança” (Pant & Baroudi, 2008, p. 124). Diante dessas habilidades, quanto mais pessoas admitem em seguir o líder, maior será sua área de influência (Hsu, Li, & Sun, 2017).

Cabe aqui reforçar que para fazer com que as pessoas de uma equipe cumpram as tarefas designadas e, ainda assim, tragam ganhos e benefícios para os resultados da empresa, o líder precisa exercer sua influência entre os liderados para gerar resultados e sucesso no projeto (Shim & Lee, 2001). Podemos inferir que além da influência do líder, o estilo de liderança também deve afetar o resultado, impactando o sucesso do projeto. Em complemento, se faz necessário destacar aqui que a influência do líder, no papel do gerente de projetos, interfere diretamente no estado emocional de seus liderados (Hagborg, 1998; Parry et al., 2019).

Nesse fluxo de interações, reforçamos sobre a necessidade de formar vínculos interpessoais nas equipes, onde o engajamento gera dedicação ativa nas funções de trabalho (Rich et al., 2010; He et al., 2014; Ding et al., 2017), e o sentimento de pertencimento aumenta o comprometimento organizacional, bem como reduz o desgaste da equipe (Lee-Kelley & Turner, 2017) e reforça as relações pessoais (Edwards, 2011; Parry et al., 2019). Portanto, esses fatores combinados geram ganhos de produtividade no ambiente de trabalho (Pickett, Gardner, & Knowles, 2004).

No caso desta pesquisa, é fundamental ressaltar a importância das habilidades de liderança que podem influenciar o sucesso do projeto, criando um ambiente entre as equipes do projeto com base em seu nível de engajamento e compromisso afetivo, por meio do senso de pertencimento (Kissi et al., 2013; Good & Dweck, 2012; Zhao et al., 2012; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Por mais que as habilidades de liderança sejam consideradas inatas ou aprendidas, o principal desafio para os gerentes de projetos é desenvolver essas habilidades, que podem ser difíceis de serem materializadas (Skulmoski & Hartman, 2010).

Corroborando os argumentos acima, o problema de pesquisa aqui apresentado é delineado por meio dessas evidências, e está relacionado com a influência do estilo de liderança para gerir as pessoas em projetos. Nesta mesma linha, Shenhar (2004) estudou como a liderança influencia as equipes de projetos, citando em sua obra que os melhores gerentes de projetos também são líderes, que inspiram suas equipes com significado e visão. É importante ressaltar que o estudo de Shenhar (2004) resulta numa relação direta com o tipo de estilo, ou o comportamento desse indivíduo que é líder, com as equipes.

Nesse contexto, partimos do pressuposto de que o gerente de projetos por meio do estilo de liderança possui a capacidade de interferir no comportamento das pessoas e cria um ambiente que gera um senso de pertencimento nas pessoas da organização que pode influenciar no engajamento das equipes de projetos. Desses pressupostos, nesta pesquisa buscou-se responder a seguinte pergunta problema: **Qual a influência dos estilos de liderança dos gerentes de projetos no engajamento mediado pelo senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos?**

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

- Avaliar a influência dos estilos de liderança dos gerentes de projetos no engajamento mediado pelo senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos.

Objetivos Específicos

- Identificar as diferenças entre gerenciamento e liderança a partir dos estudos sobre gerenciamento de projetos;
- Descrever com base no mapeamento da literatura como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos;
- Testar a influência dos estilos de liderança no engajamento e no senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Embora no passado, a distinção entre gerenciamento e liderança foi amplamente discutida na literatura de administração, em gerenciamento de projetos atualmente ainda encontramos essa dicotomia disseminada na literatura. Notamos estudos que retratam a liderança atrelada às *hard skills* de gerenciamento de projetos, que são aspectos puramente técnicos (Shenhar, 2001; 2004; Thamhain, 2003; Tyssen, Wald, & Spieth, 2013). Com isso, para alguns autores o gerente seria somente um solucionador de problemas, que opera com eficiência as tarefas (Sausser, Reilly, & Shenhar, 2009).

Entre esses autores, destacamos os estudos de Shenhar (2001; 2004) e Thamhain (2003). Fica evidente que Shenhar trata da posição formal legitimada pelo cargo, que é liderança meramente hierárquica (Shenhar, 2001; 2004). Além disso, o autor não argumenta a liderança que surge pelo comportamento entre os indivíduos de um grupo, onde emerge a liderança que é inata do indivíduo e que não é adquirida pela posição formal exercida pelo líder (Allport, 1937; Skulmoski & Hartman, 2010; Gruden & Stare, 2018).

Já o estudo de Thamhain (2003) trata sobre eficácia da liderança gerencial e que os líderes eficazes concentram seus esforços na detecção e resolução de problemas. Porém, as definições de Thamhain (2003) são confusas, pois a resolução de problemas é uma característica atribuída ao gerenciamento pelo PMI (2017). Além disso, o autor trata a liderança gerencial como um novo estilo de liderança, o que dá margem para ruídos na literatura sobre o que é liderança de fato e o que são estilos de liderança em essência, que não sejam tipos, adaptações ou variações de estilos já existentes e consolidados na literatura.

Dessa maneira, esses estudos desconsideram a liderança que surge pelo comportamento que é inata ao indivíduo (Allport, 1937; Gruden & Stare, 2018), supondo que todos os gerentes são líderes. No entanto, são comuns gerentes que não exercem liderança e algumas pessoas lideram sem ocupar cargos de gerência nas organizações (Algahtani, 2014).

Porém, destacamos que as *soft skills* e os aspectos comportamentais da liderança que contribuem para a competência de indivíduos para gerenciar em seu ambiente de poder (Muller & Turner, 2010). Por isso, é importante ressaltar novamente que a liderança é diferente de gerenciamento, pois a liderança possui uma combinação entre características pessoais, que incluem flexibilidade, competências interpessoais, mas também capacidade de solucionar problemas (Geoghegan & Dulewicz, 2008).

Sendo assim, parte-se da premissa de que as questões relacionadas às pessoas dominam o desempenho do projeto (Anantatmula, 2008), e o gerente de projetos tem importância no processo de liderança para promoção de resultados positivos nos projetos (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013). Para isso, a motivação deste estudo está pautada no aspecto comportamental da liderança, além da combinação idiossincrática de atributos comportamentais, temperamentais, emocionais e cognitivos de um líder (Muller & Turner, 2010).

Contudo, as habilidades comportamentais são mais difíceis de serem ensinadas e medidas (Clarke, 2010a), mas possibilitam desenvolver no líder de projetos competências técnicas e interpessoais (Skulmoski & Hartman, 2010). Portanto, o líder não deve surgir somente como uma posição hierárquica (Muller, Geraldi, & Turner, 2012), mas deve ser forjado nos seus comportamentos e competências de liderança. Este estudo se delimita em pesquisar o estilo de liderança particular dos gerentes de projetos, não focando somente nos aspectos relacionados à posição hierárquica que estes profissionais assumem na organização.

Com base nas informações aqui apresentadas, consideramos que o compromisso dos liderados em projetos representa o relacionamento ativo com a organização, de modo que os indivíduos estejam dispostos a dar algo além do que se espera de si mesmos a fim de contribuir para o bem-estar de toda organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Zhao et al., 2012). Não obstante as relações supracitadas entre bem estar do indivíduo com relação à ação dos líderes, esse estudo se justifica por buscar entender a influência dos estilos de liderança no engajamento mediado pelo senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos.

Justificamos nossa escolha dos três principais estilos de liderança, pois vários estudos apontam indícios de que há uma relação direta dos estilos de liderança com o engajamento no

trabalho e o senso de pertencimento das pessoas pode influenciar nessa relação com efeito de mediação (Good & Dweck, 2012; Zhao et al., 2012; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Rich et al., 2010; Kissi et al., 2013; He, Zhu e Zheng, 2014; Ding et al., 2017).

Para tal, nos baseamos em Kahn (1990) que relata sobre como o engajamento faz com que os membros da organização se dediquem ativamente nas suas funções no trabalho, de maneira que, se cria um sentimento de pertencimento atrelado às relações pessoais (Edwards, 2011), sendo esse um fator importante no desenvolvimento de laços emocionais no relacionamento carismático de liderança (Parry, Cohen, Bhattacharya, North-Samardzic, & Edwards, 2019).

Percebe-se então, que a liderança influencia e cria um ambiente em que as equipes se sintam parte de um sistema (Anant, 1966; McLeod, 2007), contribuindo para o sucesso do projeto (Kissi et al., 2013). Essa influência é exercida pelo estilo de liderança, que é capaz de produzir mudanças radicais nas pessoas por meio de engajamento e comprometimento da equipe (Dulewicz & Higgs, 2005). Inferimos neste estudo, que o engajamento por sua vez, é conduzido pelo senso de pertencimento na equipe (Ding et al., 2017), que aumenta e mantém a motivação e o desempenho das pessoas (Zhao, Lu, Wang, Chau, & Zhang, 2012; Keskin & Pakdemirli, 2016), contribuindo para alcançar os objetivos do projeto e seu sucesso (Dulewicz & Higgs, 2005).

Nesse contexto, inferimos que o senso de pertencimento das pessoas é um mecanismo-chave que explica as relações diretas traçadas entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho. O senso de pertencimento gera apego emocional (Zhao et al., 2012), identificação com a organização e envolvimento no trabalho (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Lee-Kelley & Turner, 2017).

Logo, o senso de pertencimento é um antecedente do engajamento no trabalho, pois gera satisfação no trabalho e motivação intrínseca, que são conceitos motivadores do engajamento, que tem ligação com o desempenho no trabalho (Kahn, 1990; Rich et al., 2010; He et al., 2014). De tal modo, o senso de pertencimento é um consequente da liderança que é focada em *soft skills*, ao passo que, trata cada membro da equipe individualmente, estimula o desenvolvimento, inspira seguidores, motivando com seu carisma, gerando apego emocional e identificação com a organização (Bass, 1990; Dulewicz & Higgs, 2005; Muller & Turner, 2007; Zhao et al., 2012; Maqbool et al., 2017; Hassan, Bashir, & Abbas, 2017; Ding et al., 2017).

Além dos fatores apresentados, esse estudo se justifica a medida que as equipes se tornam cada vez mais comuns como uma unidade de organização do trabalho (Rich et al.,

2010). A operação do engajamento no nível da equipe ou do grupo de trabalho representa um meio importante pelo qual as organizações podem desenvolver vantagens de desempenho (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Rich et al., 2010; He et al., 2014; Lee-Kelley & Turner, 2017; Ding et al., 2017). Entretanto, os argumentos sobre a importância do engajamento no desempenho do projeto e da motivação baseada em identidade, não demonstra resultados objetivos (He et al., 2014; Constâncio & Souza Neto, 2016), o que torna relevante e justa nossa pesquisa.

Em suma, esse trabalho estima contribuir com o preenchimento desta lacuna por meio da explicitação com o que a literatura tem dito sobre liderança em gerenciamento de projetos. Além disso, ao compreender a influência da liderança exercida pelos estilos de liderança, torna-se necessário entender como os estilos de liderança influenciam o engajamento da equipe mediado pelo senso de pertencimento das pessoas, entre outros aspectos causados a partir da relação entre líder e liderados na condução do gerenciamento de projetos. Além do mais, se os gerentes de projetos promovem o envolvimento no trabalho dos subordinados, eles devem se concentrar mais em estimular a identificação dos subordinados com a organização em geral, e com o projeto em particular (Ding et al., 2017).

Em decorrência disso, ao final desta pesquisa espera-se que o resultado seja de grande ajuda para futuras pesquisas sobre o tema na área de projetos, bem como contribua para outras pesquisas empíricas. Ainda se faz necessário enfatizar que as limitações e motivações deste estudo partem de um conceito geral muitas vezes reducionista que contempla o gerenciamento e liderança como sinônimos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em 6 capítulos os quais seguem: O capítulo 1 fornece uma introdução acerca do conteúdo a ser discutido, bem como a problematização, contextualização, justificativa, objetivos e questão de pesquisa. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica adotada para este trabalho considerando as áreas de gerenciamento de projetos. O capítulo 3 tem por finalidade, exibir os métodos e técnicas de pesquisa, delineando então a pesquisa e constituindo a unidade de análise, população e amostra e procedimento de coleta dos dados. O capítulo 4 traz a apresentação e análise dos resultados da revisão sistemática da literatura, da pesquisa de campo e análise dos dados da pesquisa. O capítulo 5 é destinado à discussão dos resultados do modelo, das contribuições acadêmicas e práticas. Por

fim, o capítulo 6 finaliza o estudo exibindo as conclusões, limitações do estudo e indicações de pesquisas futuras, seguido das referências utilizadas nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a base teórica dos principais pilares deste trabalho, liderança e gerenciamento de projetos, contemplando os estilos de liderança em gerenciamento de projetos. Ao final desta seção espera-se que os pressupostos deste estudo estejam posicionados dentro da literatura existente, por meio de um quadro resumindo os conceitos e referências que serão adotados ao longo deste trabalho.

2.1 DIFERENÇAS ENTRE LIDERANÇA E GERENCIAMENTO

Um dos importantes fatores de sucesso quando se trata dos *soft skills* seria o papel do gerente de projetos atuando como líder, em oposição aos aspectos de *hard skills* dos gerentes de projetos (Muller, Geraldi, & Turner, 2012). Segundo Bennis e Nanus (1985), os gerentes realizam, têm responsabilidade e conduta, enquanto os líderes influenciam, guiam em direção, curso, ação e opinião. No entanto, nota-se em vários estudos de gestão de projetos que para alguns autores as habilidades de liderança são aderentes ao que é chamado de gerenciamento (Anantatmula, 2008; Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009; Unger, 2012).

Nesse sentido, na literatura de gerenciamento de projetos evidencia-se que, liderança e gerenciamento ainda são tratados muitas vezes como sinônimos (Bass, 2010), porém, este estudo parte da proposição de que são diferentes e devem ser tratados de forma distinta. Aliás, essa distinção é crucial, sendo reforçado no estudo de Bass (1985) que identificou diferentes conjuntos de comportamentos e características representados nos estilos de liderança transacional e transformacional.

Nota-se então uma controvérsia sobre a diferença entre líderes e gerentes, pois Shenhar (2004) cita que gerentes e líderes não são complementos um do outro, pelo contrário, eles são todos num só. Mesmo que pareça sugerir um equilíbrio, os indícios apontam que Shenhar (2004, p. 571) usa a palavra liderança na conotação comportamental, porém descreve que: “mais e mais projetos no futuro precisariam de uma estrutura formal que possa orientar o planejamento e a execução do projeto em direção a uma abordagem estratégica formal e organizada”. Em síntese, Shenhar (2004) trata de posição formal para o líder, buscando uma liderança meramente hierárquica, focada em *hard skills*, deixando de lado a liderança que surge pelo comportamento entre os indivíduos de um grupo, mais focada em *soft skills*.

O gerenciamento e a liderança também são tratados quase como análogos pelo PMI (2017), apesar do foco das características dos gerentes de projetos estarem nas pessoas. A palavra gerenciamento está mais associada a orientar a outra pessoa a ir de um ponto a outro usando um conjunto conhecido de comportamentos esperados, enquanto a liderança envolve trabalhar com outros por meio de discussão ou debate para guiá-los de um ponto a outro. Essa dicotomia é apresentada na Tabela 1 que trata das diferenças entre gerenciamento e liderança.

Tabela 1. Comparação entre Gerenciamento e Liderança

Gerenciamento	Liderança
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamentos com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo alcance
Perguntar como e quando	Perguntar o que e por que
Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo	Questiona o status quo
Age corretamente	Faz o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração

Fonte: PMI (2017).

Nota-se na Tabela 1 que alguns termos de gerenciamento do PMI (2017) geram confusão, como por exemplo, as palavras: “manter” e “age corretamente”. O termo manter pode-se entender que se refere a manter os processos determinados, administrar e focar na estrutura. A estrutura é mais rígida e racional e o gerente de projetos aceita o status que é atribuído pela organização, determinando quais fatores de negócio devem ser considerados para o projeto considerando escopo, orçamento, cronograma e qualidade (PMI, 2017).

Já o termo agir corretamente pode ser compreendido pelo senso comum como algo trivial, pois todos devem agir corretamente na organização. Porém, agir corretamente parece estar relacionado com os conceitos de eficiência e eficácia das teorias organizacionais, ou mesmo pode ser considerado seguir algo pré-determinado. Nesse caso, a atenção dos gerentes deve estar na maneira como as coisas são feitas, enquanto a atenção dos líderes deve estar no que precisa ser feito (Shenhar, 2004). Enfim, fazer as coisas certas tem como foco a redução do tempo, o custo e o esforço que são necessários para melhorar a eficiência do planejamento (PMI, 2017). Desse contexto, o PMI (2017) por meio deste quadro comparativo (Tabela 1) sugere encontrar o equilíbrio certo para cada situação, utilizando o estilo de liderança adequado do gerente de projetos.

Complementam essa ideia Lourenço, Shinyashiki & Trevizan (2005), quando os autores dizem que para exercer a liderança, o gerente deve entender as diferenças entre liderar e gerenciar, buscando as capacidades necessárias para o exercício de liderança. Em resumo, torna-se relevante discutir as diferenças e buscar entender como são tratados esses termos na literatura, pois a liderança não se encontra em *hard skills*, mas sim numa mistura de habilidades, incluindo capacidade interpessoal, competências técnicas e aptidão cognitiva, juntamente com comportamentos adequados de liderança nas *soft skills* (Pant & Baroudi, 2008).

2.2 LIDERANÇA

A liderança não é um conceito novo, tem sido objeto de investigação há décadas e está relacionada com a racionalidade da organização, envolvendo a influência e a habilidade de definir a realidade para os demais (Morgan, 1996). Para Burns (1978), a liderança é um fenômeno dual, onde o ato de liderar e o de seguir o líder se retroalimentam. Por conseguinte, a liderança é uma parte crucial do gerenciamento de projetos, impactando diretamente os resultados bem-sucedidos do projeto (Shenhar et al., 2002).

Os estudos sobre liderança na literatura podem ser divididos em três abordagens: a (i) teoria dos traços de personalidade, as (ii) teorias comportamentais e as (iii) teorias contingenciais e situacionais. Na década de 1930, Gordon Allport apresentou a teoria dos traços de personalidade, onde defendia que os atributos de liderança são inatos ao indivíduo e, assim, a liderança não podia ser treinada. A teoria identificava traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que diferenciavam líderes de não líderes (Allport, 1937). A partir disso, surgiram as teorias comportamentais que já se preocupavam com os aspectos comportamentais do líder, dentre elas o mapeamento dos estilos de liderança, como pode ser visto em Lewin, Lippitt e White (1939). Estes autores defendiam que o líder poderia sim ser treinado e, por meio de seu estilo de liderança, poderia se adaptar melhor em cada situação.

Nesta mesma linha, para analisar o comportamento do líder, Blake e Mouton (1964) apresentaram o Grid Gerencial (Figura 1), conhecido também como grid da liderança. O Grid gerencial é uma matriz que demonstra as possíveis ações de um líder de acordo com duas dimensões: “às pessoas” e “à produção”. No grid gerencial de Blake e Mouton (1964) o primeiro bloco é orientado à produção, com foco nos resultados baseados em lucros, desempenho, eficiência e quantidade produzida, que em gerenciamento de projetos atrelamos

às tarefas. O segundo bloco está orientado para as pessoas, para as quais a conquista dos resultados está baseada na confiança, apoio, compreensão, simpatia, enfim, na preocupação com os subordinados.



Figura1. Grid gerencial

Fonte: Blake & Mouton (1964, p. 13).

Cabe reforçar que o Grid gerencial de Blake e Mouton (1964) traz uma nova abordagem para as relações entre a produção (tarefas) e as pessoas, até então essa relação era antagônica, sendo focada somente em tarefas ou somente em pessoas. O Grid gerencial relaciona esses constructos por meio de uma matriz que trata das possíveis ações de um gerente numa escala de 1 a 9. Dessa forma, no estilo 1.1 consideram uma gerência empobrecida, pois a gerência não é focada em tarefas, nem focada em pessoas. No estilo 1.9 Gerência Clube de Campo, o gerente tem alta preocupação com pessoas, cria um clima confortável, sem cobranças, porém não foca em metas e resultados.

No estilo 9.1 Autoridade e Obediência, o gerente foca somente em metas e resultados, porém é extremamente autoritário e exigente. Já no estilo de gerência do Homem Organizacional, o gerente trata das relações entre tarefas e pessoas num nível satisfatório, mas

não busca maximizar os resultados. Por fim, no estilo 9.9 Gerencia em Equipe é o estilo recomendado por Blake e Mouton (1964), pois o gerente busca maximizar os resultados por meio de engajamento e comprometimento da equipe.

O grid gerencial trouxe diferentes variações e combinações numa representação gráfica de visão bidimensional dos estilos de liderança, além de contribuir com a compreensão dos relacionamentos entre tarefas e pessoas, que em gerenciamento de projetos atrelamos às *hard skills* e *soft skills*. Porém, o grid não levava em conta fatores situacionais, o que levou ao desenvolvimento das teorias contingenciais.

A Teoria de liderança contingencial de Fiedler (1964) enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações, pois tudo é relativo, demonstrando que a realidade de ontem é a incerteza de hoje. Com isso, o líder deve identificar o estilo e encaixá-lo na situação que mais favorece seu estilo de liderança. A teoria da liderança contingencial citava a relação entre o líder e seus subordinados com a estrutura da tarefa e o poder de autoridade do líder.

No final dos anos 1960, Kenneth Blanchard e Paul Hersey surgiram com o conceito de liderança situacional, preocupados com a maturidade do líder e o comportamento em relação à tarefa (Hersey & Blanchard, 1974). Esses autores introduziram alterações no modelo de liderança contingencial, pois notaram que em algumas situações o gerente poderia ser mais autoritário ou mais liberal dependendo da situação e isso variava de acordo com a maturidade dos subordinados, já que o líder teria que utilizar um estilo de liderança diferente com o tempo de maturidade de cada subordinado, gerou-se as teorias situacionais.

Cabe aqui destacar que nesta pesquisa vamos utilizar a liderança situacional com o mesmo significado de liderança contingencial, uma vez também que estas são percebidas como análogas por alguns autores. Nós podemos destacar que atualmente as duas abordagens tratam do mesmo assunto, pois o estilo de liderança depende sempre da situação nesta perspectiva. Resumidamente, a liderança situacional parte da premissa que o estilo de liderança varia por conta da maturidade de cada liderado e de acordo com a situação.

Dessa forma, a teoria situacional estabelece quatro quadrantes básicos de comportamento do líder (Figura 2), em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do empregado (relacionamento). Surgiram, então, quatro combinações de estilos: E1: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento) usado para determinar as tarefas ao subordinado com pouca maturidade. O E2: tarefa alta e relacionamento alto, usado para persuadir o subordinado que já executa as tarefas e já possui um relacionamento maior. O E3: tarefa baixa e relacionamento alto, usado para compartilhar com subordinado que já obtém certa maturidade. Por fim, o E4: tarefa baixa e

relacionamento baixo, o líder somente delega tarefas, pois confia na maturidade do subordinado.



Figura 2. Os quatro estilos de comportamento do líder
Fonte: Hersey & Blanchard (1986, p.187).

Na teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1974), a liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação. Portanto, o líder deve saber agir de maneira harmônica em cada situação e não existe uma única ou a melhor forma de liderar. Sendo assim, o aspecto mais intrigante da teoria situacional é a confiança de que não há um estilo de liderança que seja melhor do que o restante, tudo depende da situação. Além de que, os estilos de liderança podem ser utilizados de maneira primária, apenas um estilo, ou de maneira secundária, conjugando dois estilos ao mesmo tempo (Hersey & Blanchard, 1986).

Sobre os estilos de liderança, na década de 1960 e 1970 é notório destacar autores como Vroom (1964), Adams (1963) e House (1971), que apresentam em seus estudos a liderança de equipe como recompensa contingente, que adiante será chamada de liderança transacional (Pearce & Sims, 2002). Em consonância com a mudança sobre as essas crenças de recompensas e a valorização dessa relação ganha-ganha, o conceito de liderança transacional e transformacional foi inicialmente introduzido pelo especialista em liderança James MacGregor Burns em 1978. Burns atua na área de ciência política e se sustenta nas ideias de Maslow sobre a hierarquia de necessidades e de Kolberg sobre o desenvolvimento moral.

Para Burns (1978) os líderes transacionais usam da influência do poder e segue uma lógica de recompensa, punição e de barganha. Por não ter uma preocupação com o desenvolvimento moral dos seguidores, a liderança transacional atende às necessidades mais baixas da hierarquia de Maslow (fisiológicas, de segurança, sociais e de estima). Já os líderes transformacionais, inspiram moralmente seus seguidores, estimulam autorrealização, comprometimento e valores coletivos. Sob o ponto de vista do desenvolvimento moral, o líder

transformacional neutraliza o ego em nome da coletividade, que já vai além do topo da pirâmide de Maslow (Realização Pessoal) (Vizeu, 2011).

De acordo com Burns (1978), os líderes transformacionais são capazes de inspirar seus seguidores para alterar as suas expectativas, percepções e motivações. Nesse sentido, compreende-se que a liderança transformacional define o comportamento do líder ideal, sendo um gestor que estimula o alto desempenho de seu time, baseando-se em influência, inspiração, exemplo e motivação. Para tanto, os pilares de liderança são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento.

O estudo seminal de Burns (1978) inaugurou um dos mais profícuos campos de estudo de liderança dentro da área de Administração. Porém, Bernard Bass (1985; 1990) traduziu para o âmbito corporativo a visão de Burns (1978) e buscou operacionalizar ferramentas que viabilizassem a pesquisa empírica sobre liderança transformacional (Vizeu, 2011). Em consequência destes e outros estudos, Bass (1990) propôs um modelo de quatro fatores para testar a liderança transformacional, apoiando-se tanto no trabalho seminal de Burns (1978) quanto nas pesquisas empíricas realizadas por ele anteriormente.

Em função deste modelo, Bass costuma ser mais referenciado do que Burns pela sua grande contribuição que foi desenvolver um modelo mais amplo e sistemático, que permitiu o desenvolvimento de pesquisas organizacionais empíricas (Vizeu, 2011). Por essas razões apresentadas, a escolha das dimensões dos constructos liderança transacional e liderança transformacional está pautada no estudo de Bass (1990), que por meio de estudos empíricos constrói o conceito de liderança transformacional, listando as características do líder transacional e transformacional demonstrados na Tabela 5 mais adiante.

Para esses estudos empíricos, Bass (1990) realizou uma série de pesquisas utilizando o Questionário de Liderança Multifatorial (QLM), ou *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que tinha como intenção medir empiricamente aspectos para caracterizar a presença de traços transformacionais e transacionais, bem como a predominância de um ou outro conjunto que permitiu às organizações adotarem programas de seleção e desenvolvimento de líderes.

Como resultado, Bass (1990) identificou os líderes cumprindo promessas de reconhecimento, dando aumentos salariais para os funcionários com bom desempenho. Por outro lado, os funcionários que não fizeram um bom trabalho, foram penalizados. De fato, Bass (1990) relata que esse tipo de liderança, que se baseia em transações entre gerente e funcionários, é chamado de "liderança transacional".

A liderança transacional para Bass (1990) é baseada no poder que os gerentes têm sobre os subordinados para poder engajar os mesmos e obter os resultados esperados, explicado o que é esperado dos funcionários e quais as compensações que eles terão se atenderem as metas. Logo, os líderes utilizam uma gestão passiva sem realizar interferência, a não ser que ocorra um problema.

Em resumo, a liderança transacional é um processo de intercâmbio entre o líder e os membros da equipe, pelo qual o esforço dos seguidores é recompensado com uma promessa de reconhecimento e/ou remuneração, mas a falha pode resultar em punição (Bass, 1985; 1990). No entanto, Bass (1990) comenta que em muitos casos essa liderança transacional é uma receita para a mediocridade. Cita o autor também que é particularmente verdadeira essa afirmação se o líder se apoia fortemente no gerenciamento passivo por exceção, intervindo com seu grupo apenas quando os procedimentos e padrões para a realização de tarefas não estão sendo cumpridos.

Sobre a liderança transformacional, Bass (1990) discorre que os líderes carismáticos têm grande poder e influência, já os funcionários têm um alto grau de confiança e são entusiasmados com a ideia de que eles podem realizar grandes coisas com um esforço extra. Além disso, os líderes transformacionais são individualmente atenciosos, ou seja, prestam muita atenção às diferenças entre seus funcionários; eles atuam como mentores para aqueles que precisam de ajuda para crescer e se desenvolver. Por fim, os líderes estimulantes são capazes de mostrar a seus funcionários novas formas de encarar problemas antigos, ensiná-los a ver as dificuldades como problemas a serem resolvidos e a enfatizar soluções racionais.

Concluindo o estudo, Bass (1990) menciona que as organizações cujos líderes são transacionais são menos efetivas do que aquelas cujos líderes são transformacionais, principalmente se grande parte da liderança transacional é uma exceção passiva pela gerência (intervindo apenas quando os padrões não estão sendo atendidos). O questionário QML pode ser incorporado aos programas gerenciais de avaliação, seleção, colocação e orientação, juntamente com avaliações relacionadas de dimensões pessoais relevantes e diferenças individuais.

No gerenciamento de projetos a liderança transformacional é geralmente caracterizada com quatro fatores principais da obra seminal de Bass (1985; 1990) que são: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Bass & Avolio, 1990; Keller, 1992; Thite, 2000; Strang, 2010; Berson & Linton, 2005; Muller & Turner, 2007; Tyssen et al., 2014; Tabassi et al., 2017). Com isso, a liderança transformacional aumenta o desempenho contextual no nível da equipe e no nível individual

(Tabassi et al., 2017). Além do mais, os líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados ao projeto para inspirar e motivar seus liderados (Ding et al., 2017).

2.3 DEFINIÇÕES DE ESTILOS DE LIDERANÇA

Delimitamos o estudo em três principais estilos de liderança que são: a liderança transacional e a liderança transformacional de Bass (1985; 1990) e a liderança situacional, da obra clássica de (Hersey & Blanchard, 1974). Essa escolha se deve ao fato de que por meio desses estilos é possível distinguir gerenciamento de liderança, fora que o relacionamento entre tarefas e pessoas se dá analogamente às relações entre *hard skills* e *soft skills* na realidade de gestão de projetos.

A partir disso, relacionaremos como são estudados esses estilos de liderança na literatura de gerenciamento de projetos a partir da RSL (Revisão Sistemática da Literatura) aplicada durante a pesquisa. Cabe explicitar que o conteúdo aqui apresentado foi construído baseado nos procedimentos metodológicos descritos na seção 3. A liderança transacional (Tabela 2) é atrelada ao controle, obediência, autoritarismo, hierarquia e concentra-se muito mais em tarefas do que pessoas (Burns, 1978; Bass, 1985; Tyssen, Wald, & Spieth, 2013).

Tabela 2. Estilos de Liderança transacional

CARACTERÍSTICAS	AUTOR (ES)
Trocas com o trabalho	Homans, 1958
Recompensas materiais	Adams, 1963
Comportamento de recompensas pessoais	Vroom, 1964
Metas com o trabalho	House, 1971
Usa o poder atribuído para garantir a obediência dos seguidores. O líder exerce influência e manipula pela barganha, transação, favores e benefício mútuo. Recompensa contingente centrado na troca dos recursos, compensações se atenderem as metas.	Burns, 1978; Bass, 1985; Bass, 1990; Strang, 2011; Yang et al., 2011
Foco nos objetivos, <i>feedback</i> e realização para determinar recompensas; gerenciamento por exceção.	PMI, 2017
A gestão dos escritórios de gerenciamento de portfólio de projetos é vista como unidade de coordenação, controle, podendo adotar um estilo autoritário no gerenciamento de recursos.	Unger, 2012; Anantatmula, 2008
Competências sociais, emocionais, competências intelectuais, flexibilidade e competências, como a solução de problemas.	Geoghegan & Dulewicz, 2008
Consideração, inspiração, todos os atributos de personalidade, avaliação, experiência em projetos.	Strang, 2011
O gerenciamento é baseado em hierarquia concentra-se nas tarefas e destaca a manutenção da estabilidade, em vez de mudança.	Tyssen, Wald, & Spieth, 2013

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A liderança transacional é caracterizada também por uso de poder, obediência, transação ou intercâmbio por meio de barganha, troca de favores e recompensas (Burns, 1978; Bass, 1985; PMI, 2017; Strang, 2011; Yang, Huang, & Wu, 2011).

A liderança transformacional (Tabela 3) é caracterizada por fatores comportamentais do líder que inspira seguidores, motiva, tem carisma, considera as necessidades do indivíduo e seu desenvolvimento (Bennis & Nanus, 1985; Bass & Avolio, 1990; Keller, 1992; Thite, 2000; Muller & Turner, 2010; Peltokorpi & Hsu, 2015; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016; Tabassi et al., 2017; PMI, 2017; Lai, Hsu, & Li, 2018; Zhang, Cao, & Wang, 2018).

Tabela 3. Estilos de Liderança transformacional

CARACTERÍSTICAS	AUTOR (ES)
Inspira seguidores e os motivam para trabalhar em objetivos comuns; Os líderes geram confiança, admiração, lealdade e respeito; Estimula o alto desempenho de seu time; Baseia-se em influência, inspiração, exemplo e motivação;	Burns, 1978
Liderança inspirada, carisma atribuído e motivação inspiradora, comunicação, Consideração individualizada que implica prestar atenção às necessidades individuais e a facilitação contínua de seu desenvolvimento. O líder influencia, guia em direção, curso, ação e opinião; O líder tem empatia, resolve conflitos, gera confiança e tem receptividade às críticas;	Bennis & Nanus, 1985; Bass & Avolio, 1990; Keller, 1992; Thite, 2000; Berson & Linton, 2005; Muller & Turner, 2010; Strang, 2011; Yang et al., 2011; Sivasubramaniam, Liebowitz, & Lackman, 2012; Tyssen, Wald, & Spieth, 2013; Kissi, Dainty, & Tuuli, 2013; Lundy & Morin, 2013; Tyssen et al., 2014; Savelsbergh, Poell, & Heijden, 2015; Peltokorpi & Hsu, 2015; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016; Tabassi et al., 2017; PMI, 2017; Lai, Hsu, & Li, 2018; Zhang, Cao, & Wang, 2018
O líder tem confiança; mentalidade de serviço; boas habilidades de treinamento; confiabilidade; perícia; responsabilidade; boas habilidades de escuta; ser visionário; realista; bom senso de prioridades; honestidade; vontade de compartilhar; autoestima forte.	Bennis and Nanus, 1985
O líder fornece visão, expressa idealismo, usa a comunicação para inspirar, tem expectativas de alto desempenho, desafia o status quo e proporciona estímulo intelectual.	Pearce & Sims, 2002, Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016
O líder tem motivação, moralidade e empoderamento.	Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002
O líder tem autoconsciência; resiliência emocional, motivação, sensibilidade, influência, intuição e consciência. O líder gerencia os recursos, tem comunicação, perspectiva estratégica, visão e pensamento crítico.	Dulewicz & Higgs, 2005; Muller & Turner, 2007; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Maqbool et al., 2017
O líder tem inteligência emocional e empatia, comunicação, trabalho em equipe, atenção e gerenciamento de conflitos.	Creasy & Anantatmula, 2013; Clarke, 2010a; Clarke, 2010b; Rezvani et al., 2016; Maqbool et al., 2017
O líder gera extroversão, concordância, consciência e abertura à experiência.	Hassan, Bashir, & Abbas, 2017

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base nas informações supracitadas pode-se dizer que o líder gera confiança, respeito e motivação (Burns, 1978), além de que o líder fornece visão, usa a comunicação para inspirar, desafia o *status quo* e proporciona estímulo intelectual (Pearce & Sims, 2002; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016). Por fim, o líder tem inteligência emocional e empatia, comunicação, trabalho em equipe, atenção e gerenciamento de conflitos (Creasy & Anantatmula, 2013; Clarke, 2010a; Clarke, 2010b; Rezvani et al., 2016; Maqbool et al., 2017).

A liderança situacional (Tabela 4) advém da teoria da contingência e enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações e tudo é relativo (Fiedler, 1964). O líder não detém um único estilo de liderança e atua de acordo com a situação (Hersey & Blanchard, 1974), utilizando a capacidade de adaptação do líder às circunstâncias situacionais (Shenhar, 2001: Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009).

Tabela 4. Estilos de Liderança Situacional

LIDERANÇA SITUACIONAL	
CARACTERÍSTICAS / ATRIBUTOS	AUTOR (ES)
Não há um estilo de liderança que seja melhor do que o restante, tudo depende da situação A liderança eficaz resulta de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação. O líder deve saber agir de maneira harmônica em cada situação e não existe uma única ou a melhor forma de liderar.	Hersey & Blanchard, 1974
Os estilos de liderança podem ser utilizados apenas um estilo ou conjugando dois estilos ao mesmo tempo.	Hersey & Blanchard, 1986
Participação, franqueza, promoção da confiança e respeito, estímulo ao envolvimento e compromisso, estabelecimento de metas, confronto resolução de conflitos e aprendizado através da crítica e feedback.	Blake & Mouton, 1964
Diferentes tipos de projetos são gerenciados de maneiras diferentes. Capacidade de adaptação do líder às circunstâncias situacionais	Shenhar, 2001: Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009
Habilidades de formação de equipe, comunicação e motivação, qualidades orientadas ao relacionamento, habilidades orientadas a tarefas.	Tyssen, Wald, & Spieth, 2013
Habilidades de aceitação e tradução de ambiguidade.	Gray & Ulbric, 2007
Uso da teoria da contingência para identificação de gerentes de projetos com diferentes tipos e graus de complexidade	Muller, Geraldí & Turner, 2012; Brière et al., 2015; Pilkiene et al., 2018

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Não obstante a riqueza de estudos que abordam sobre liderança em gerenciamento de projetos, percebe-se na literatura que os estudos que tratam sobre novos estilos de liderança por diversos autores são variações ou adaptações desses três estilos apresentados. Sendo que, os estudos que indicam estilos de liderança que seguem uma linha ou direção, talvez não sejam considerados como evidências de novos estilos de liderança, ou ainda orientação

gerencial. Portanto, esse estudo será pautado por meio dos três estilos de liderança baseados em autores seminais de liderança apresentados neste capítulo.

2.4 LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS

A pesquisa sobre liderança nas organizações integra uma variedade de abordagens, variando de habilidades bem-sucedidas de liderança e traços de personalidade, comportamentos situacionais de liderança (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013). Já o gerenciamento de projetos é entendido como o uso das ferramentas e técnicas corretas para obter sucesso (Shenhar, 2004). Enfim, o gerente de projetos necessita de habilidades de liderança que envolve a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio (PMI, 2017).

Vale destacar que as dimensões de liderança desempenham um papel significativo em influenciar ou afetar o sucesso do projeto (Geoghegan & Dulewicz, 2008). De outro modo, os líderes do projeto comumente são mais propensos a exercer táticas de racionalidade, além de usarem da lógica e da razão para convencer os outros com sua influência (Shim & Lee, 2001). Apesar desta racionalidade e compreendendo que o gerente é a força motriz por trás de um projeto, ele deverá gerenciar o projeto à sua maneira, e o trabalho da equipe do projeto dependerá muito de seu estilo de liderança (Gruden & Stare, 2018).

O comportamento de liderança do gerente de projeto, sendo este uma combinação de comportamentos orientados para as pessoas e orientados para as tarefas, não apenas influencia diretamente o aprendizado da equipe (Savelsbergh, Poell & Heijden, 2015), mas também deve contribuir para as tarefas do projeto para acelerar o progresso (Rahmani, Roels, & Karmarkar, 2018).

Para Muller e Turner (2010), o perfil de liderança fornece a combinação idiossincrática de atributos comportamentais, temperamentais, emocionais e cognitivos de um líder, a fim de derivar o estilo de liderança particular de uma pessoa. Sendo assim, todos os líderes enfrentam o desafio de superar a resistência à mudança. Porém, líderes eficazes aprendem que existem melhores maneiras de superar a resistência à mudança das pessoas da equipe (Bennis & Nanus, 1985).

Apesar da evidência do valor da liderança na gestão de projetos, o reconhecimento tardio da liderança na literatura de gerenciamento de projetos contrasta fortemente com a literatura geral sobre liderança, onde há quase 80 anos as pessoas tentam identificar os traços,

comportamentos ou competências dos líderes (Muller & Turner, 2010). Desse argumento, é importante citar estudos como o de Stevenson & Starkweather (2010) que trataram de competências comportamentais como a liderança, seguidas da comunicação, que elimina a falta de clareza, crises e implementação de mudanças. Em vista disso, desenvolver uma equipe de alto desempenho é uma das tarefas mais desafiadoras enfrentadas pelos líderes de projeto (Shim & Lee, 2001). Para tanto, se faz necessário compreender o que leva os seguidores se engajarem nas tarefas a ser realizadas.

2.5 ENGAJAMENTO DAS PESSOAS NO TRABALHO

A obra de Kahn (1990) definiu formalmente que o envolvimento pessoal promove conexões com o trabalho e com os outros gerando engajamento, onde os membros da organização se dedicam ao desempenho ativo e completo da função de trabalho, direcionando energia pessoal para trabalhos físicos, cognitivos e emocionais. A premissa do estudo de Kahn (1990) era de que as pessoas podem usar graus variados de si mesmas, física, cognitiva e emocionalmente, nas funções desempenhadas no trabalho. Logo, os indivíduos envolvidos são descritos como: psicologicamente presentes, atentos, conectados, integrados e focados em suas performances.

Ainda nesse contexto, os indivíduos são abertos a si mesmos e aos outros, conectados ao trabalho e aos outros, e trazem seu eu completo para o desempenho (Kahn, 1992). Kahn observou o empenho das pessoas quando se envolvem fisicamente em tarefas, sozinhas ou com outras pessoas. Em vista disso, o autor notou que os indivíduos são cognitivamente vigilantes, focados e atentos; e estão emocionalmente conectados ao seu trabalho e a outros a serviço de seu trabalho. Em outras palavras, o engajamento envolve investir as mãos, cabeça e coração (Ashforth & Humphrey, 1995).

Na perspectiva de Kahn (1990), o engajamento no trabalho é descrito como um conceito motivacional multidimensional que reflete o investimento simultâneo da energia física, cognitiva e emocional de um indivíduo em desempenho ativo e pleno no trabalho. No entanto, Kahn (1990) não descreveu explicitamente uma relação entre engajamento e desempenho no trabalho. Porém, existem fortes razões teóricas para acreditar que esse link existe, pois, o investimento de energia física nas funções de trabalho contribui para os objetivos organizacionais (Rich et al., 2010).

Nesse contexto, é necessário entender o conceito de engajamento no trabalho, pois inspirado no estudo de Ding et al. (2017), que pesquisaram como a influência do estilo de liderança faz com que as pessoas sejam propensas a exibir maior vigor, dedicação e absorção no trabalho e, por sua vez, essas pessoas estarão menos propensas a renunciar as tarefas que lhe são atribuídas. Como o engajamento no trabalho foi um preditor importante do desempenho individual no estudo de Ding et al. (2017), o engajamento será uma das variáveis escolhidas para testar a influência dos estilos de liderança nas pessoas nas equipes de projetos. Torna-se fundamental entender o conceito de engajamento na literatura.

Os autores Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) definem o engajamento no trabalho como um estado de espírito positivo e satisfatório, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Para esses autores, o vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforços no trabalho e manifestação de persistência mesmo diante das dificuldades. Nós explicitamos que a dedicação apontada se refere a estar fortemente envolvido no trabalho em equipe, corresponde também a experimentar um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Finalmente, a absorção é caracterizada por estar totalmente concentrada e absorvida no trabalho, por meio do qual o tempo passa rapidamente e a pessoa tem dificuldades em se desligar do trabalho.

Para o PMI (2017), gerenciar o engajamento das partes interessadas ajuda no aumento da probabilidade de sucesso do projeto, garantindo que as partes interessadas entendam claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto (PMI, 2017). Assim, conseguir o engajamento é um dos principais fatores para a realização do gerenciamento das partes interessadas (Yang, Huang, & Wu, 2011). Entretanto, a literatura fala da importância do engajamento das partes interessadas no desempenho do projeto, mas não mostra resultados objetivos que comprovem essa importância (Constâncio & Souza Neto, 2016). Aparentemente, poucos estudos existentes abordaram o engajamento dos funcionários a partir de uma perspectiva de motivação baseada em identidade (He et al., 2014). Neste contexto, nós inferimos que a liderança dos gerentes de projetos vai desempenhar um papel relevante para o engajamento das pessoas das equipes de projetos.

Nesta linha de pensamento, para Fredricks, Blumenfeld e Paris (2004) o engajamento pode ser caracterizado a partir de três dimensões: comportamental, emocional e cognitivo. A dimensão comportamental envolve a participação e o envolvimento em uma atividade. A dimensão emocional se relaciona às reações afetivas e emocionais diante da atividade e dos diferentes elementos que a constituem e dela participam. Por fim, a dimensão cognitiva

expressa investimento psicológico no sentido da compreensão do que se faz em determinada atividade.

De acordo com Ryan e Deci (2000), para que haja um engajamento real das pessoas nas equipes de projetos, existem duas formas de motivação: extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca descreve que nem todas as tarefas realizadas diariamente trazem prazer, mas mesmo assim, é preciso realizá-las. Nesse contexto a pessoa recebe bonificação, envolvendo as pessoas de uma forma transacional, podemos dizer que este tipo de ação está alinhado com a liderança transacional, inclusive em seu termo. Já a motivação intrínseca se desenvolve em um ambiente em que, independentemente do exterior, as pessoas se sentem motivadas a realizar algo pelo puro prazer. Essa motivação é gerada quando as pessoas se envolvem em tarefas que consideram interessantes, desafiadoras e prazerosas. Ou seja, o envolvimento é emocional e não transacional como na motivação extrínseca.

Portanto, torna-se fundamental entender como avaliar o engajamento do indivíduo nesse contexto, pois a literatura fornece estudos com uma explicação mais abrangente sobre as relações com o desempenho do que estudos que reflitam aspectos mais estreitos do indivíduo (He et al., 2014). Além do engajamento, as pessoas do projeto também se comportam diferentemente quanto ao sentimento de pertencer às equipes do projeto, sendo necessário também incluir tal fator como resultante da influência do estilo de liderança. Com base neste raciocínio, na próxima seção trataremos deste fator.

2.6 SENSO DE PERTENCIMENTO DAS PESSOAS NA EQUIPE

O tema motivação desencadeou várias teorias que são analisadas sob duas categorias: a teorias de conteúdo e teorias de processos. As teorias de conteúdo baseiam-se na satisfação no trabalho relacionado ao esforço desempenhado. Os defensores dessa teoria postulam que os indivíduos têm valores e necessidades diferentes e ficam motivados quando essas necessidades são atendidas. Essas características são comuns nas teorias de conteúdo, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria de Dois Fatores de Herzberg, a Teoria das Necessidades de McClelland e a Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG) de Alderfer (Baskaya et al., 2020).

Já teorias do processo como a Teoria da Expectativa de Vroom e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke, explica o esforço exercido, desempenho do resultado desse esforço e por qual meio os indivíduos provavelmente serão motivados (Baskaya et al.,

2020). Resumidamente, pode-se inferir que as teorias de processo focam em como os indivíduos são motivados, enquanto as teorias de conteúdo se concentram nas causas da motivação dos indivíduos.

Dentre as teorias apresentadas a teoria mais difundida sobre motivação é a teoria de Maslow (1943) que buscava entender o que motivava as pessoas e acreditava que os indivíduos possuem um conjunto de sistemas de motivação não relacionados à recompensas ou desejos inconscientes (McLeod, 2007). Dessa forma, Maslow demonstra as necessidades humanas organizadas de forma hierárquica. Maslow (1943; 1954) inclui cinco necessidades motivacionais, frequentemente relatadas como níveis hierárquicos dentro de uma pirâmide.

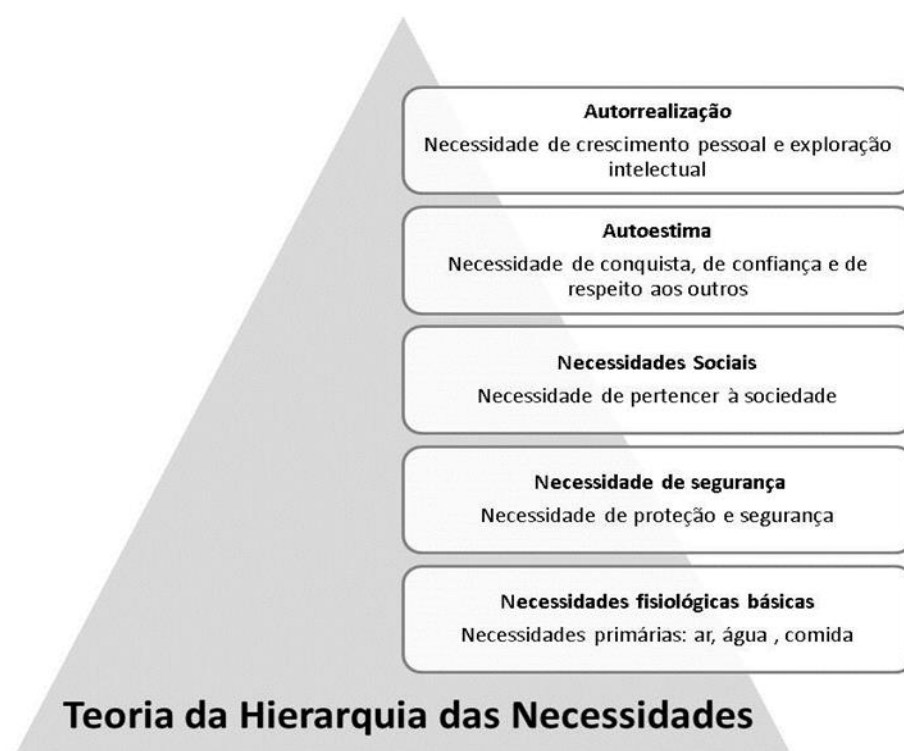


Figura 3. Teoria da Hierarquia das Necessidades Maslow.
Fonte: Adaptado de McLeod (2007)

De acordo com a Figura 3, ocupando o terceiro lugar na hierarquia de necessidades estão às necessidades sociais. McLeod (2007) aponta o pertencimento como uma necessidade humana básica de relacionamento. O pertencimento também é definido por Anant (1966, p. 21) como um “senso de envolvimento pessoal em um sistema social, de modo que as pessoas se sintam indispensáveis e parte integrantes de um sistema”.

Baseados nas definições de Anant (1966) sobre sentimento de pertencimento, e munidos de uma ampla RSL, Baumeister e Leary (1995) definiram o sentido de pertencimento como a experiência de envolvimento pessoal em um sistema ou ambiente. Um sistema na visão desses autores pode ser um relacionamento ou organização e um ambiente

pode ser natural ou cultural. Como o pertencimento é uma necessidade humana e um estado afetivo, portanto, a necessidade de desenvolver laços sociais com os outros e manter relacionamentos de qualidade fornecem alimento emocional, como afeto positivo.

Os estudos no campo do pertencimento profissional geralmente se concentram nos conceitos de “compromisso organizacional” onde definem a dimensão psicológica do pertencimento, e não no conceito de pertencimento profissional em si (Baskaya et al., 2020). Assim, a pertença profissional pode ser considerada um fator que aumenta e mantém a motivação e o desempenho de funcionários na vida profissional (Keskin & Pakdemirli, 2016).

O senso de pertencimento, que também é chamado de apego emocional (Zhao et al., 2012), é representado por um senso de identificação (Hagborg, 1998), que pode ser definido também como a experiência do envolvimento pessoal em um sistema ou ambiente (Hagerty et al., 1992). Assim, indivíduos com altos níveis de pertencimento profissional estão mais dispostos, participam mais dos processos e se esforçar em nome de sua profissão (Baskaya et al., 2020). Não obstante, o sentimento de pertença é bastante semelhante ao compromisso afetivo, que é definido como apego emocional do funcionário, identificação e envolvimento na organização (Zhao et al., 2012).

Para ampliar o senso de pertencimento profissional, é essencial, antes de tudo, que os supervisores averiguem a situação atual e se faz necessário criar condições de trabalho saudáveis, identificando fatores que afetam positiva e negativamente o sentimento de pertencimento profissional da equipe (Baskaya et al., 2020). É importante também que os gerentes praticantes reconheçam essa interação se quiser entender completamente e, portanto, participar das trocas e desafios de liderança em suas respectivas equipes nas organizações (Edwards, 2011).

Com isso, o pertencimento e sua base emocional é um fator importante no desenvolvimento de laços emocionais entre as equipes no relacionamento carismático de liderança (Parry et al., 2019), além do desempenho e o sucesso do trabalho (Tella, Ayeni, & Popoola, 2007). A identificação pessoal com o líder tem sido considerada como um fator-chave para determinar se um seguidor percebe um líder como carismático (Parry et al., 2019).

Logo, os componentes carismáticos da liderança transformacional (isto é, influência idealizada e motivação inspiradora) sugerem que os líderes transformacionais podem privilegiar tanto o eu relacional (evidenciado pela identificação pessoal com o líder) quanto o eu coletivo (evidenciado pela identificação social com a unidade) (Kark, Shamir, & Chen, 2003). Indiscutivelmente, o senso de pertencimento e sua base emocional é um fator

importante no desenvolvimento de laços emocionais das equipes no relacionamento carismático de liderança (Parry et al., 2019).

A motivação altruísta do líder desempenha um papel importante nesse processo, os seguidores se identificam com a equipe que segue o líder, e não apenas com o próprio líder (Parry et al., 2019). Assim, a autonomia, competência e senso de pertencimento das pessoas das equipes podem elucidar comportamentos de busca e compartilhamento de trabalhadores já experientes e conhecedores das organizações (Lee-Kelley & Turner, 2017). Além disso, o apego emocional que gera o senso de pertencimento, é um fator importante na conversão de membros inativos em ativos (Zhao et al., 2012). Portanto, o senso de pertencimento das pessoas é um mediador significativo das relações entre a compromisso afetivo, interações e confiança nos outros membros (Baumeister & Leary, 1995; Zhao et al., 2012).

2.7 APRESENTAÇÃO DO MODELO E HIPÓTESES

Após a análise da literatura para compreender a diferenciação entre liderança e gerenciamento, foi necessário compreender o papel dos estilos de liderança aplicados no gerenciamento de projetos. Os constructos de liderança para a criação do modelo que será testado serão constituídos por meio dos três principais estilos de liderança explorados na pesquisa.

Os estilos de liderança do corpus teórico foram discutidos criticamente para estabelecer dentro do contexto de gerenciamento de projetos o que são de fatos estilos de liderança, ou somente adaptações, ou ainda tipos de aplicação de liderança. Não obstante a relevância de outros estilos de liderança, este estudo se concentrará nos três estilos destacados e explorados principalmente na seção anterior que são: liderança transacional, liderança transformacional e liderança situacional.

A liderança transacional se concentra nas tarefas e destaca a manutenção da estabilidade, em vez de mudança nas pessoas e ambientes (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013). Para Strang (2010) a dimensão inferior da liderança de equipe é a recompensa contingente, também chamada de liderança transacional, que é um processo de intercâmbio entre o líder e os membros da equipe. Essa relação se dá pelo esforço dos seguidores que é recompensado com uma promessa de reconhecimento e ou remuneração, porém, se forem observadas falhas, ao invés de recompensa, os liderados podem esperar por punições (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass, 1990; Strang, 2011; Yang, Huang, & Wu, 2011).

Nesse contexto a liderança transacional busca engajar os membros da equipe por intermédio de recompensas, que podem ser pessoais ou materiais (Bass, 1990). Isso faz com que os membros busquem sempre serem recompensados (PMI, 2017). Para este estudo, a liderança transacional foi abordada por três dimensões distintas baseadas no estudo de Bass (1990) que são:

- (i) Recompensa contingente;**
- (ii) Gerenciamento por exceção;**
- (iii) Foco no erro.**

Devido a estes fatores, utilizamos como referência as hipóteses do estudo de Ding et al. (2017), que testou o engajamento com estilo de liderança transformacional, sugerindo que a liderança transformacional promove valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados. Esses resultados são reforçados no estudo de Zhao et al. (2012), que constataram que o senso de pertencimento é considerado um fator mediador significativo entre os fatores de capital social e as intenções de participação dos membros nas comunidades virtuais.

O conceito de mediação e a lógica utilizada de antecedente e consequente serão explicados mais adiante em nossas análises. Nesse contexto, inferimos que o senso de pertencimento das pessoas é um mecanismo-chave que explica as relações diretas traçadas entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho. Diante do exposto, propomos neste estudo as seguintes hipóteses:

- **H1: A liderança transacional (LTS) é positiva e diretamente relacionada com o engajamento no trabalho (ENT).**
- **H2: O senso de pertencimento (SPP) medeia a relação entre a liderança transacional (LTS) e o engajamento no trabalho (ENT).**

A liderança transformacional ocorre quando os líderes conseguem elevar os interesses da sua equipe, fazendo com os interesses do grupo se sobreponham aos individuais, perpetrando com que os mesmos alcancem os resultados (Bass, 1990). Com isso, os líderes transformacionais têm uma visão clara do que o projeto será e como ele poderá se tornar bem-sucedido (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016). Os líderes transformacionais também

promovem valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados ao projeto (Ding et al., 2017).

O líder transformacional se baseia em quatro dimensões que são: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (satisfação do indivíduo) (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Keller, 1992; Thite, 2000; Strang, 2010; Berson & Linton, 2005; Muller & Turner, 2007; Tyssen et al., 2014; Tabassi et al., 2017). Vale destacar que o líder que utiliza o carisma consegue inspirar os liderados a realizarem seus trabalhos provendo visão e sentido da missão, que gerará orgulho, respeito e confiança (Bass, 1990). A inspiração é alcançada por meio da comunicação (Bass, 1990; Pearce & Sims, 2002; Aga et al., 2016). A estimulação intelectual permite inferir a inteligência, a racionalidade e municia a solução de problemas (Bass, 1990; Creasy & Anantatmula, 2013; Clarke, 2010a; Clarke, 2010b; Rezvani et al., 2016; Maqbool et al., 2017).

Por fim, esse tipo de liderança leva a satisfação do indivíduo tratando individualmente, por meio de orientação e treinamento, onde cada funcionário pode estimular seu autodesenvolvimento (Bass, 1990; Dulewicz & Higgs, 2005; Muller & Turner, 2007; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Maqbool et al., 2017; Hassan, Bashir, & Abbas, 2017; Ding et al., 2017). O líder transformacional por intermédio da sua influência consegue que os seguidores obtenham resultados por meio do desempenho superior da equipe (Howell & Avolio, 1993; Aga et al., 2016). Dessa constatação, Judge e Bono (2000) e Geier (2016) investigaram que os comportamentos objetivos e subjetivos influenciam na efetividade da liderança transformacional, e essa relação pode ser extrapolada para todos os tipos de organizações e níveis de hierarquia na liderança. Além do mais, notou-se que os líderes transformacionais também podem liderar de forma transacional, porém um líder transacional não consegue liderar como um líder transformacional (Judge & Bono, 2000).

Portanto, para este estudo a liderança transformacional foi abordada por quatro dimensões distintas inspiradas no estudo de Bass (1990) que são:

- (i) **Carisma;**
- (ii) **Inspiração;**
- (iii) **Estímulo intelectual;**
- (iv) **Consideração individual.**

Devido a esses fatores e utilizando como referência as hipóteses levantadas no estudo de Ding et al. (2017), onde a liderança transformacional e o engajamento de equipe possuem

uma relação positiva, incluímos o senso de pertencimento como mediador, inspirado no estudo de Zhao et al. (2012) para compreensão do fenômeno estilo de liderança no gerenciamento de projetos. Nesse contexto, inferimos que o senso de pertencimento das pessoas é um mecanismo-chave que explica as relações diretas traçadas entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho. Deste modo, propomos aqui as seguintes hipóteses:

- **H3: A liderança transformacional (LTF) é positiva e diretamente relacionada com o engajamento no trabalho (ENT).**
- **H4: O senso de pertencimento (SPP) medeia a relação entre a liderança transformacional (LTF) e o engajamento no trabalho (ENT).**

Na liderança situacional sugerida por Hersey e Blanchard (1986), não existe uma melhor forma de liderar. Na verdade, os líderes jamais alcançarão a eficácia se não souberem adaptar adequadamente seu estilo de liderança às exigências do ambiente. Sendo assim, Hersey e Blanchard (1986) citam que uma liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação. Apontam ainda que o líder eficaz deve utilizar de diferentes estilos de liderança de acordo com a maturidade do liderado.

Nessa situação, Hersey e Blanchard (1986) defendem que o estilo de comportamento passaria a integrar com os requisitos situacionais de um ambiente onde o estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação resultando em sua eficácia ou ineficácia. Concluindo, o líder deve manter o foco em um curso de ação ou na necessidade de resultados diante de desafios ou críticas pessoais (Muller, Geraldí, & Turner, 2012). Cabe aqui explicitar que para este estudo, a liderança situacional foi abordada por três dimensões distintas baseadas nos estudos de Hersey e Blanchard (1974; 1986), que são:

- (i) **Agrega o líder, o liderado e todos dependem da situação;**
- (ii) **Capacidade de adaptação do líder às circunstâncias situacionais;**
- (iii) **Por fim, o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral.**

Em complemento, Ding et al. (2017) salientaram que os gerentes de projeto devem adotar abordagens diferentes para estimular diferentes resultados do trabalho com mais eficácia. Devido a esses fatores e utilizando como referência as hipóteses levantadas no estudo de Ding et al. (2017), propomos aqui que a liderança situacional e o engajamento no trabalho possuem uma relação direta e positiva, sendo inclusive mediada pelo senso de

pertencimento das pessoas, inspirado no efeito mediador do senso de pertencimento constatado no estudo de Zhao et al. (2012). Nesse contexto, inferimos que o senso de pertencimento das pessoas é um mecanismo-chave que explica as relações diretas traçadas entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho, gerando assim, as seguintes hipóteses:

- **H5: A liderança situacional (LS) é positiva e diretamente relacionada com o engajamento no trabalho (ENT).**
- **H6: O senso de pertencimento (SPP) medeia a relação entre a liderança situacional (LS) e o engajamento no trabalho (ENT).**

A partir das hipóteses apresentadas e estabelecendo como sujeito de pesquisa os profissionais de gestão de projetos, este estudo avaliará como a variável dependente, engajamento se comporta levando em conta a possível influência dos estilos de liderança, sendo inclusive mediadas pelo senso de pertencimento das pessoas. Destaca-se que engajamento e o senso de pertencimento das pessoas são constructos inspirados na obra de Ding et al. (2017).

Nós destacamos que Ding et al. (2017) não adota o senso de pertencimento como variável de explicação para o fenômeno estudado. Além disso, devido à evidência de que há poucos trabalhos sobre o tema senso de pertencimento em gerenciamento de projetos, para tratar das dimensões de senso de pertencimento, foi necessário acessar obras de outras áreas de estudo, como a educação e a saúde. Em complemento, aos conceitos de senso de pertencimento, utilizaram-se como base as dimensões no modelo proposto por Baskaya, Saymer e Filiz (2020). Este estudo da área da saúde foi planejado com o objetivo de desenvolver uma escala válida e confiável de pertença profissional qualificada que possa revelar o senso de pertencimento em parteiras. A escala que foi nomeada como Escala de Pertencimento Obstetrícia (EPO) ou *Midwifery Belonging Scale* (MBS).

No estudo de Ding et al. (2017), trataram o engajamento no trabalho e intenção de rotatividade do projeto da equipe em projetos como variáveis dependentes à frente da liderança transformacional como variável independente, e a identificação com o projeto com variável moderadora. Dos resultados testados, os autores encontraram efeito positivo significativo da liderança transformacional no engajamento no trabalho. Além disso, verificou-se que a liderança transformacional afeta negativamente a intenção de rotatividade do projeto.

Sugerem Ding et al. (2017) que as empresas e líderes devem estimular os funcionários a associarem seu senso de identidade à organização do projeto, a fim de aprimorar a identificação do projeto, que, por sua vez, significativamente beneficia os resultados individuais. Os autores complementam que se os gerentes de projeto pretendem promover o envolvimento no trabalho dos subordinados, devem se concentrar mais em estimular a identificação dos subordinados com o projeto.

Postulam ainda Ding et al. (2017) que a liderança transformacional afeta os resultados individuais, ativando a participação e identificação dos subordinados com sua organização imediata. Concluem o artigo citando que, inspirando uma visão compartilhada e engajamento com os objetivos do projeto, os líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados ao projeto. No entanto, para reduzir a intenção de rotatividade dos subordinados, eles devem focar em outros fatores que podem afetar a intenção de rotatividade.

Nesse contexto, para Parker e Skitmore (2005) a alta rotatividade em projetos deve-se tipicamente a uma consequência da crença de que o desempenho organizacional é atribuível ao líder, ou como resultado de um indivíduo responsabilizado pela organização. Além disso, os principais fatores que causam a rotatividade do gerenciamento de projetos podem ser categorizados em dois grupos, sendo eles: motivos de carreira e desenvolvimento pessoal, além de insatisfação com a cultura organizacional e a função de gerenciamento de projetos. Entretanto, notam-se fatores não relacionados somente com o líder e seus estilos de liderança, existem outros fatores relacionados como, por exemplo: baixos salários, promoção, segurança no trabalho, autonomia no trabalho, promessas quebradas e bônus não pagos (Tulacz, 2001).

Por conta dos fatores citados que influenciam a alta rotatividade, este fator foi eliminado do modelo e o senso de pertencimento foi escolhido como variável mediadora a fim de capturar a influência do líder e entender o comprometimento e satisfação das pessoas, incluindo o apego à organização empregadora no gerenciamento de projetos (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Zhao et al., 2012), além do envolvimento no trabalho dos subordinados (Ding et al., 2017). Adicionalmente, nós podemos dizer que o senso de pertencimento tem ligações teóricas, lógicas e evidenciais que os justificam como pode ser visto em Kember e Leung (2010). Assim, os indivíduos diferem na medida em que sua necessidade fundamental de pertencer é atendida por meio de relacionamentos familiares, amigos, associações sociais e afins (Good & Dweck, 2012; Zhao et al., 2012).

Ressaltamos que o efeito mediador do senso de pertencimento nessas relações foi inspirado no estudo de Zhao et al. (2012). Os autores constataram que o senso de

pertencimento é considerado um fator mediador significativo entre as intenções de participação dos membros em comunidades virtuais. Diante disso, eles definem o sentimento de pertença como a experiência de envolvimento pessoal no ambiente, com um efeito positivo na satisfação no ambiente de trabalho que é bastante semelhante ao compromisso afetivo. Dessa maneira, concluem que os membros se preocupam mais uns com os outros e, por isso, estão dispostos a participar mais das atividades e levam a sério as opiniões dos outros membros.

Portanto, neste estudo podemos afirmar que a liderança transformacional possui uma aderência com os pressupostos do senso de pertencimento. Nesta linha, podemos dizer que os líderes transformacionais desafiam o *status quo* das posições nas organizações (Tyssen et al., 2014; Pearce & Sims, 2002; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016). Em consonância, podemos inferir que os gerentes de projetos ao exercer um determinado estilo de liderança para a promoção do senso de pertencimento podem melhorar a performance dos projetos.

Nós reforçamos que devido a poucos trabalhos sobre o tema em gerenciamento de projetos, para tratar das dimensões de senso de pertencimento, foi necessário acessar obras de outras áreas de estudo, como a educação e saúde. Dessa forma, o senso de pertencimento será abordado em quatro dimensões distintas inspiradas num estudo de área da saúde de Baskaya, Saymer e Filiz (2020), que utilizaram uma escala de pertencimento na obstetrícia que será extrapolado ao gerenciamento de projetos. As dimensões escolhidas para este estudo são:

- (i) Pertencimento Emocional;**
- (ii) Desempenho de papéis profissionais e responsabilidades;**
- (iii) Desenvolvimento profissional e utilização de oportunidades;**
- (iv) Limites de dever e autoridade na profissão**

O engajamento está relacionado a fatores relacionados com o trabalho positivo de cumprimento que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Para entender o conceito de engajamento foi necessário acessar obras citadas por Ding et al. (2017), como o estudo de Rich, Lepine e Crawford (2010) que apresentou o conceito de engajamento por Kahn (1990), que originalmente descreveu o engajamento como um conceito motivacional exclusivo e importante, pois o aproveitamento por completo de um funcionário podem estar ligados ao desempenho de papéis em termos de energias físicas, cognitivas e emocionais.

Na conclusão do estudo, Rich, Lepine e Crawford (2010) sugerem treinamento de liderança, bem como de sistemas de gerenciamento de desempenho que fornecem *feedback* sobre o desenvolvimento, a organização pode promover percepções entre os funcionários de que é favorável. Assim, o uso de práticas pelos gerentes para aumentar esses fatores pode promover o engajamento dos funcionários diretamente e melhorar o desempenho dos funcionários indiretamente.

Cabe aqui explicitar que para este estudo, o engajamento foi abordado em três dimensões distintas baseadas no estudo de Ding et al. (2017) que utilizaram a escala desenvolvida por Rich et al. (2010) e adotado por He et al. (2014). As dimensões escolhidas para este estudo são:

- (i) **Engajamento físico;**
- (ii) **Engajamento cognitivo;**
- (iii) **Engajamento emocional.**

Devido a esses fatores e utilizando como referência as hipóteses do estudo de Ding et al. (2017), propomos aqui que o senso de pertencimento das pessoas e o engajamento no trabalho possuem uma relação positiva, gerando assim a seguinte hipótese:

- **H7: O senso de pertencimento das pessoas (SPP) é direto e positivamente relacionado com o engajamento no trabalho (ENT).**

Levando em consideração as discussões acima, para abordar as lacunas existentes na literatura, foi proposto o modelo de pesquisa da Figura 4 para esta pesquisa, a fim de elucidar a influência dos estilos de liderança nas atividades das pessoas em gerenciamento de projetos, sendo representadas pelo engajamento e senso de pertencimento.

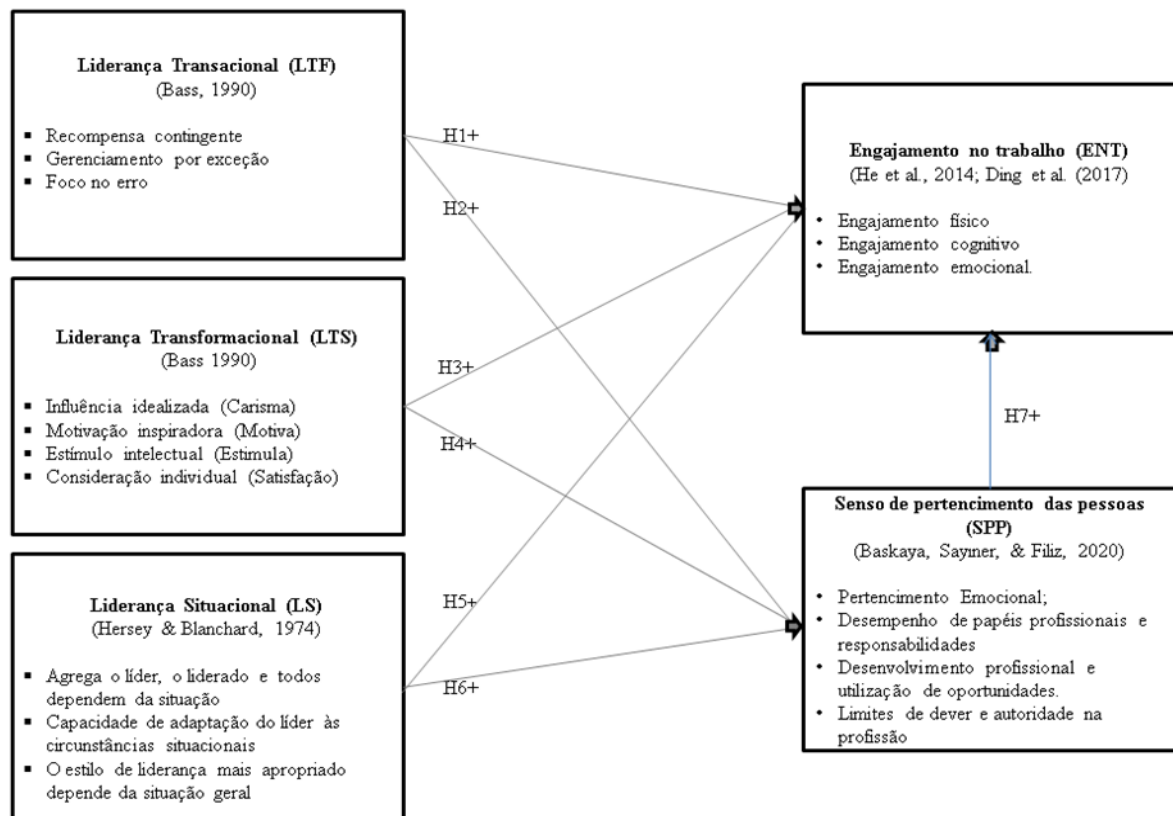


Figura 4. Modelo da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Cabe explicar que as variáveis independentes do modelo apresentado na Figura 4 são os estilos de liderança e seus aspectos em gestão de projetos, nos quais serão abordados os estilos de liderança transacional, transformacional e situacional. Vale ressaltar que outros estilos de liderança evidenciados na literatura exibem variações e adaptações desses três estilos já consolidados e apresentados anteriormente. Com a intenção de compreender melhor como os constructos foram dimensionados, consolidamos todos os constructos demonstrados nessa seção numa tabela, para que haja uma distribuição que explique melhor os conceitos. Dessa forma, a Tabela 5 apresenta as dimensões dos constructos que serão usadas no modelo.

No modelo proposto na Figura 4, justificamos o uso das dimensões da LTS e LTF são baseadas no estudo de Bass (1990), porém, utilizaremos como base para a criação da escala estudos mais contemporâneos que trazem escalas já testadas e validadas, onde as dimensões incorporadas a partir do estudo de Bass (1990) foram atualizadas como: Influência Idealizada (carisma), Motivação inspiradora, Estímulo intelectual e Consideração individual (satisfação do indivíduo) (Pearce & Sims, 2002; Ding et al., 2017; Maqbool et al., 2017; Lai, Hsu, & Li, 2018).

Tabela 5. Dimensões do Constructo do Modelo

Constructo	Dimensões dos Constructos do Modelo	Descrição
Líder Transformacional (LTF) (Bass, 1990)	Carisma	Fornece visão e sentido de missão, instila orgulho, respeito e confiança.
	Inspiração	Comunica grandes expectativas, usa símbolos para concentrar esforços, expressa os objetivos importantes de maneiras simples.
	Estimulo intelectual	Promove inteligência, racionalidade e cuidadosa resolução de problemas.
	Consideração individual	Presta atenção a cada pessoa, trata de cada funcionário individualmente, orienta e aconselha.
Líder Transacional (LTS) (Bass, 1990)	Recompensa Contingente	Utiliza troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece realizações.
	Gerenciamento por exceção	Observa e procura desvios de regras e padrões, toma as ações corretivas.
	Foco no erro	Intervém apenas se os padrões não forem atendidos.
Líder Situacional (LS) (Hersey & Blanchard, 1974)	Agrega o líder, o liderado e todos dependem da situação	Não há um estilo de liderança que seja melhor do que o restante, tudo depende da situação. A liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação.
	Capacidade de adaptação do líder às circunstâncias situacionais	O líder deve saber agir de maneira harmônica em cada situação e não existe uma única ou a melhor forma de liderar.
	Estilo de liderança depende da situação	Os estilos de liderança podem ser utilizados apenas um estilo ou conjugando dois estilos ao mesmo tempo.
Engajamento no Trabalho (ENT) (Rich et al., 2010; He et al., 2014; Ding et al., 2017)	Engajamento físico	O envolvimento no trabalho se concentra na energia cognitiva que os indivíduos investem para manter identidades relacionadas ao trabalho.
	Engajamento cognitivo	A satisfação no trabalho se concentra nas reações afetivas e na necessidade de manter a felicidade.
	Engajamento emocional	A motivação intrínseca concentra-se no esforço e persistência dos indivíduos dedicados a manter a autonomia e o controle.
Senso de Pertencimento das pessoas (SPP) (Baskaya et al., 2020).	Pertença emocional	Reflete a pertença emocional da pessoa
	Desempenho de papéis e responsabilidades profissionais	Inclui seus deveres, autoridades e responsabilidades.
	Desenvolvimento profissional e utilização de oportunidades	Envolve situações como: carreira e oportunidades.
	Limites de dever e autoridade na profissão	Refere-se ao desempenho dos subordinados e práticas de outros profissionais da área.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No modelo proposto na Figura 4, justificamos o uso das dimensões da LTS e LTF são baseadas no estudo de Bass (1990), porém, utilizaremos como base para a criação da escala estudos mais contemporâneos que trazem escalas já testadas e validadas, onde as dimensões

incorporadas a partir do estudo de Bass (1990) foram atualizadas como: Influência Idealizada (carisma), Motivação inspiradora, Estímulo intelectual e Consideração individual (satisfação do indivíduo) (Pearce & Sims, 2002; Ding et al., 2017; Maqbool et al., 2017; Lai, Hsu, & Li, 2018).

As dimensões do constructo LS foram inspiradas no estudo seminal de Hersey e Blanchard (1974; 1986). A escala foi adaptada utilizando dois estudos. O primeiro estudo valida uma escala de avaliação dos estilos gerenciais EAEG (de Andrade Melo, 2004). A escolha da escala deve-se ao fato de se inspirar nos estudos seminais de liderança focando em três estilos: o fator tarefa inspirado em orientação para a produção no grid de Blake e Mouton (1964) e a preocupação com a produção do modelo de Fiedler (1964). O fator relacionamento inspirado em orientação para o empregado no grid gerencial de Blake e Mouton (1964) e a preocupação com as pessoas do modelo de orientação para o relacionamento de Fiedler (1964). O fator situacional segue apoiado nas abordagens situacionais nas teorias de Hersey e Blanchard (1974).

O segundo estudo utilizado na adaptação da escala é de Scandura e Graen (1984) que utilizaram a escala LMX - *Leader-Member Exchange* ou escala Troca Membro-Líder (Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980). Os três estudos citados empregaram a escala para medir a qualidade da troca entre supervisores e subordinados.

A variável dependente deste estudo é ENT e o SPP sendo uma variável mediadora no modelo proposto, extrapolado para a área de gestão de projetos. O constructo ENT foi abordado em três dimensões distintas inspiradas no estudo de Ding et al. (2017), que mede três componentes do engajamento dos funcionários: engajamento físico, engajamento emocional e engajamento cognitivo. Essas dimensões de engajamento foram baseadas no estudo de Rich et al. (2010) e adotadas por He et al. (2014).

Os itens do constructo ENT foram baseados nas escalas de dois estudos: Ding et al. (2017) e Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). No primeiro estudo de Ding et al. (2017), os autores utilizaram um questionário em que os participantes classificaram seu próprio engajamento, envolvimento e satisfação no trabalho, motivação intrínseca, além de auto avaliações básicas. Esse questionário foi baseado na escala desenvolvida por Rich et al. (2010), que também foi adotada no estudo de He et al. (2014), em ambos estudos mediram os três componentes do engajamento dos funcionários sugeridos por Kahn (1990), que são: engajamento físico, engajamento emocional e engajamento cognitivo.

O segundo estudo usado para o constructo, advém do campo da psicologia educacional da Universidade de Utrecht nos Países Baixos. Na pesquisa de Schaufeli, Bakker e Salanova

(2006), os autores desenvolveram um questionário de autorrelato, a *UWES (Utrecht Work Engagement Scale)* ou escala de envolvimento no trabalho da Universidade de Utrecht. O questionário utilizado chamado “Pesquisa de trabalho e bem-estar (UWES)”, visou medir o envolvimento no trabalho e validar suas pontuações. A escala inclui as três dimensões constitutivas do engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. À luz da relevância desse estudo a escala será adaptada para o gerenciamento de projetos no modelo proposto.

No constructo SPP as dimensões foram baseadas no modelo proposto por Baskaya et al. (2020). Este estudo da área da saúde foi planejado com o objetivo de desenvolver uma escala válida e confiável de pertença profissional qualificada que possa revelar o senso de pertencimento em parteiras. A escala que foi nomeada como Escala de Pertencimento Obstetrícia (EPO) ou *Midwifery Belonging Scale (MBS)*.

De acordo com Baskaya et al. (2020), a Escala EPO pode ser utilizada para responder a duas perguntas que detém a atenção dos pesquisadores como: (a) qual é o nível do senso de pertencente profissional e (b) que tipo de relação existe entre o senso de pertencimento profissional e outros fatores (exaustão, realização no trabalho, satisfação no trabalho, ansiedade dos funcionários, depressão, etc.). Portanto, o uso das dimensões no constructo se justifica devido ao fato de que pode ser adaptada à realidade do gerenciamento de projetos, já que existe uma escassez de estudos na literatura que apresentem dimensões sobre o sentimento de pertencimento em gerenciamento de projetos, torna-se relevante testar a variável senso de pertencimento no modelo proposto.

Os itens do constructo SPP foram inspirados e adaptados de outros campos de estudo como psicologia social e da personalidade (Good & Dweck, 2012) e psicologia em educação (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Kember & Leung, 2010). Na pesquisa de Good e Dweck (2012), os autores realizaram três estudos, sendo dois estudos longitudinais em estudantes de cálculo. Os autores testaram a hipótese de que os sentimentos de pertencimento e aceitação de homens e mulheres no domínio da matemática podem prever seu desejo de prosseguir com a matemática no futuro.

No outro estudo do artigo de Good e Dweck (2012), os autores testaram as hipóteses de que a habilidade matemática é uma característica fixa, e em outra hipótese os pesquisadores testaram se as mulheres têm menos dessa capacidade do que os homens. Finalmente, examinaram a importância do sentimento de pertencimento como mediador do efeito dessas percepções na intenção das mulheres de continuar em matemática e em suas notas de matemática. Para tal, os autores criaram uma escala de senso de pertencer à comunidade matemática. Com isso, a habilidade matemática poderia ser adquirida para

proteger as mulheres de estereótipos negativos, permitindo-lhe manter um alto senso de pertencimento à matemática e a intenção de prosseguir com a matemática no futuro.

Já no estudo de Mowday, Steers e Porter (1979), os autores utilizaram como instrumento um questionário de compromisso organizacional (QCO), para medir a influência de vários aspectos do trabalho, ambiente de trabalho e organização para compreender o desejo do indivíduo permanecer ou deixar a organização. Com uso dessa escala, Mowday, Steers e Porter (1979) concluíram que o comportamento dos funcionários é determinado por um complexo conjunto de fatores e não apenas pelo comprometimento com a organização.

Por fim, no estudo de Kember e Leung (2010), os autores mediram a maneira como os estudantes lidam com a adaptação no estudo. Os autores por meio de outros estudos notaram evidências de que o fracasso no desenvolvimento do senso de pertencimento estava associado à falta de persistência, e que o senso de pertencimento tem ligações teóricas, lógicas e evidenciais para persistir. Na sequência os autores desenvolveram uma escala para medir o sentimento de pertencimento dos alunos, professores e departamentos da universidade. Nos resultados desse estudo, o senso de pertencimento pode ser aprimorado e é importante para construção de altos níveis de satisfação em um ambiente de aprendizado de qualidade.

Fechando a sessão dos constructos com as respectivas dimensões e escalas supracitados, justifica-se a criação e adaptação das escalas por meio dos estudos citados na Tabela 5 para utilização do modelo proposto. Esse quadro teórico permitirá testar a influência dos estilos de liderança no engajamento mediados pelo senso de pertencimento apresentados e explicitados neste estudo. Os itens do questionário com os respectivos autores serão apresentados na próxima sessão já traduzidos pelo autor, bem como serão fornecidas as escalas originais em inglês e em português nos apêndices A e B. Para tal, será realizado o procedimento de validação de face e de conteúdo que serão explicados.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem por finalidade exibir os métodos e técnicas de pesquisa desta dissertação, delineando assim a pesquisa e constituindo a unidade de análise, população e amostra. O fenômeno alvo dessa pesquisa é a liderança em gerenciamento de projetos. O tema central é avaliar a influência dos estilos de liderança LTF, LTS e LS no ENT mediados pelo SPP em gerenciamento de projetos. Para tanto, será utilizado o modelo apresentado na Figura 4, que demonstra como serão testadas as variáveis independentes (estilos de liderança LTF, LTS e LS), influenciando as a variável dependente ENT e a variável mediadora SPP.

A pesquisa está dividida em duas fases, a primeira fase é uma pesquisa mais exploratória que consiste em três etapas com base numa RSL que serviu para compreender os conceitos de liderança e gerenciamento de projetos, bem como os estilos de liderança que estão sendo apresentados no estado da arte. A segunda fase é seguida de coleta de dados por meio de uma *survey* que vai servir para testar as hipóteses aqui levantadas (Creswell et al., 2010).

A primeira fase da pesquisa fez uso da RSL com o objetivo principal de identificar como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos. A RSL é um método de pesquisa que utiliza a literatura como principal fonte de dados para um determinado tema (Sampaio & Mancini, 2007). As RSLs se diferem das tradicionais revisões narrativas por adotar um processo científico replicável e transparente, ou seja, uma tecnologia detalhada, que visa minimizar o viés por uso de exaustivas pesquisas bibliográficas de publicações fornecendo uma trilha de auditoria das decisões e procedimentos (Cook, Mulrow, & Haynes, 1997). De outro modo, a RSL se difere também dos estudos bibliométricos porque ela tem um viés mais qualitativo, pois usa conteúdo mais aprofundado numa direção de leitura crítica e reflexiva aplicando procedimentos racionais e sistematizados (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A primeira fase da pesquisa foi realizada em três etapas, conforme é demonstrado na Figura 5. Na primeira etapa da pesquisa os critérios de pesquisa foram usados na base de dados *Web of Science (WoS)*. O resultado inicial foi de 65.690 artigos que foram filtrados por ano de publicação, de 2000 a 2020, que resultou em 47.029 artigos. Cabe aqui explicitar que o

período selecionado leva em conta artigos que já estão disponíveis na base de dados WoS, o que contribui para contemplar estudos recentes que são lançados para que se mitigue a defasagem de estudos sobre o tema devido a lentidão dos processos editoriais.

Na segunda etapa, para efeito de refinar a base de dados utilizou-se do critério de utilizar as categorias *Management* e *Business*, além de somente artigos na triagem, o que resultou em 4.157. Por fim, decidiu-se filtrar entre os onze *Journals* com maior produção sobre o tema e que contemplam a temática estudada, ou seja, tratar de liderança e projetos. O resultado do último refinamento foi de 705 artigos.

Com esta base de 705 artigos selecionados passou-se para a leitura do título e resumo desses artigos, usando como critérios de inclusão somente de artigos que trataram de liderança como aspecto comportamental, excluindo os que se concentraram em aspectos gerenciais. Esse critério foi necessário para poder diferenciar e entender como os autores tratam gerenciamento e liderança, pois como evidenciado, vários autores tratam a liderança como uma atividade distinta da gerência. Assim, buscaram-se artigos que tratam os aspectos comportamentais da liderança, não focando na posição hierárquica (formal) que as pessoas assumem na organização.

Esta última etapa da triagem dos artigos totalizou 113 artigos. Para trazer maior confiabilidade e credibilidade à seleção dos dados, todos os artigos foram exportados para os softwares *Bibliometrix* e *Vosviewer*, o que permite realizar as análises dos dados e apresentar os resultados dos dados e sua posterior replicabilidade.

Dos artigos excluídos da base refinada, seis artigos tratavam sobre revisões de livros, sendo dois do *Project Management Journal* e quatro do *Journal Of Product Innovation Management* e uma revisão de artigo do *Project Management Journal*. Os 54 artigos restantes se enquadravam no critério de exclusão por tratarem de gerenciamento e o aspecto estratégico, e não os aspectos comportamentais de liderança. Sendo assim, fechando os critérios de inclusão e exclusão, o refinamento resultou num corpus de pesquisa de 53 artigos.

Vale destacar que as teorias da liderança são extensas em termos de abordagens ou estilos, portanto, não está previsto no escopo deste artigo entrar em uma extensa descrição da história da evolução da teoria da liderança. O protocolo seguido para o processo de RSL é apresentado na Figura 5, e os resultados da RSL serão apresentados na sessão quatro, no item 4.1 Resultados da RSL.

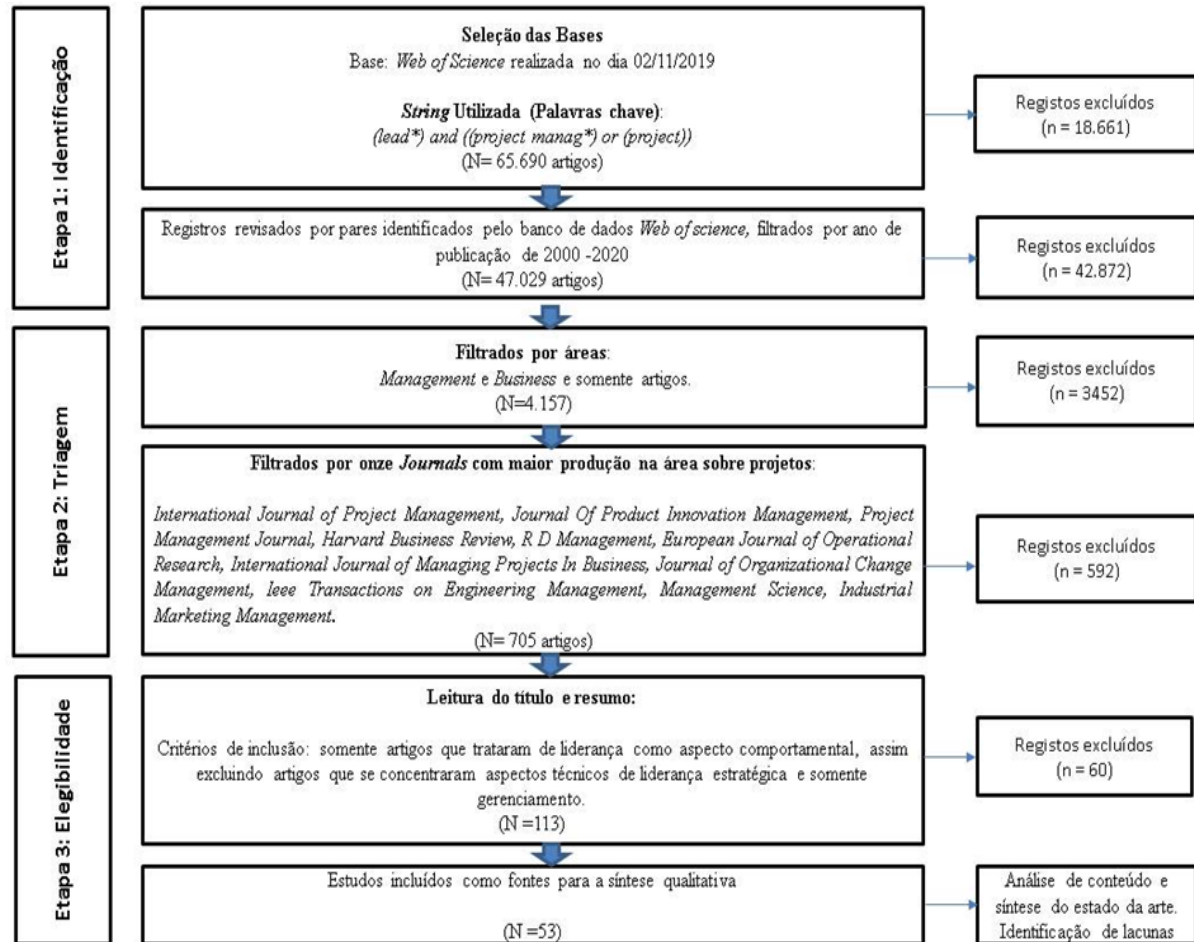


Figura 5. Fluxograma do processo de revisão sistemática e análise da literatura
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na Tabela 6 é apresentado o delineamento da pesquisa, com a classificação dos procedimentos e escolhas utilizados. O paradigma aqui adotado foi o positivista (Creswell, 2012) utilizando o método de pesquisa hipotético-dedutivo, pois é um estudo que testa de forma empírica a relação entre os estilos de liderança, engajamento e senso de pertencimento baseados nas hipóteses presumidas nesta pesquisa. Esta pesquisa utiliza como unidade de análise o comportamento do líder, seguindo a abordagem científica hipotético-dedutiva de natureza quantitativa e de abordagem metodológica confirmatória.

Embora a pesquisa se estruture na abordagem quantitativa, a fase inicial dessa pesquisa para compor o quadro teórico pode ser categorizada por uma fase qualitativa que busca uma análise em profundidade, com a finalidade de obter as percepções dos elementos pesquisados no estudo (Collis & Hussey, 2013). Essa primeira fase foi desenvolvida por meio de uma RSL, utilizou a literatura como principal fonte de dados (Sampaio & Mancini, 2007). Já a abordagem quantitativa busca testar as relações entre variáveis, em geral medidas por intermédio de instrumentos de pesquisa, que possibilitam a análise por procedimentos estatísticos dos números obtidos (Creswell, 2012). Esta dissertação utiliza a abordagem

quantitativa, pois são testadas as relações entre a variável dependente, engajamento no trabalho influenciada pela variável mediadora senso de pertencimento das pessoas, com as variáveis independentes de liderança transacional, transformacional e situacional na metodologia de gestão de projetos.

Tabela 6. Delineamento da pesquisa

Critério	Classificação
Paradigma/Epistemologia	Positivismo (Creswell, 2012)
Natureza da pesquisa	Quantitativa (Hair, Anderson, & Tatham, 2005)
Abordagem científica	Hipotético-dedutiva (Creswell, 2012)
Abordagem metodológica	Confirmatória (Creswell, 2012)
Execução da pesquisa	Aplicação de pesquisa com praticantes da área de projetos
População e amostra	Amostra com 381 respostas recebidas, 373 válidas.
Unidade de análise da pesquisa	O comportamento do líder de gerenciamento de projetos pela perspectiva do liderados
Procedimento técnico	<i>Survey</i> (Babbie, 2011)
Instrumento utilizado na coleta de dados	Questionário aplicado com base em escala <i>Likert</i> de 7 pontos
Análise de Dados	Análise de modelagem por equações estruturais com uso do <i>software</i> IBM® SPSS® Amos 18.0

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Para tal abordagem, foi realizada uma análise fatorial confirmatória que é baseada na teoria a respeito dos construtos e testou o quão bem as variáveis mensuradas representam um determinado construto (Hair et al., 2014). Com isso, o pesquisador determina os itens às variáveis de acordo com a teoria a priori estabelecida para testar sua validade na realidade prática. Desta forma, a teoria será confirmada ou rejeitada com o uso desta técnica.

3.2 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA

Após a fase de levantamento e análise das obras, seguimos para a segunda fase desta pesquisa. Inicialmente, será apresentado o método de pesquisa, com uma discussão sobre as escalas utilizadas, e os procedimentos de tradução reversa e validação de face, bem como a justificativa de sua utilização, e nas demais seções, será abordada aspectos da amostra, coleta de dados, análise e modelo conceitual.

Vale lembrar que o propósito deste estudo é desenvolver um modelo para explicar como os estilos de liderança influenciam o engajamento mediado pelo senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos. Para atingir esse objetivo foi efetuada uma pesquisa explicativa de acordo com Creswell et al. (2010). A pesquisa explicativa tem a função de explicar as correlações entre as variáveis, que segue geralmente uma abordagem quantitativa de acordo com Selltiz, Wrightsman e Cook (2007).

O modelo apresentado na Figura 4 com a definição das variáveis envolvidas na pesquisa serviu para a escolha das escalas. Nós destacamos que os itens da escala foram escolhidos tendo como base a utilização de instrumentos utilizados e validados em outras obras relevantes para o fenômeno estudado. Os itens do instrumento de coleta foram traduzidos e retraduzidos num processo conhecido como tradução reversa, conforme sugerido por Hambleton e Kanjee (1995).

O processo de tradução reversa permite ao pesquisador que a escala possa mitigar erros possíveis quando da sua aplicação por uma tradução livre, visto que as palavras, em diferentes culturas, podem ter significados diferentes, gerando frases de difícil compreensão, dependendo do contexto em que se utiliza e da amostra disponível. A tradução reversa é um procedimento bastante utilizado em marketing como apontam Douglas e Craig (2007).

Este estudo opta por uma integração entre os procedimentos de tradução reversa sugerida por Douglas e Craig (2007) e o procedimento de validação de face com o intuito de se preservar as características principais das escalas quanto à mensuração dos construtos envolvidos. Neste sentido, todas as escalas originais foram submetidas para a tradução para o português, por parte de um profissional nativo no idioma inglês fluente em português.

Em seguida, estas traduções foram analisadas pelo autor deste estudo e confrontadas com as traduções feitas por cinco professores doutores. Este procedimento se justifica pelo fato de as escalas serem recentes na sua aplicação no contexto brasileiro. Após estes poucos ajustes, a escala pode ser considerada válida para ser submetida ao processo de validação de face.

A validação de face, ou validade de conteúdo, visa estabelecer uma escala que meça aquilo que se pretende medir em um estudo (Kerlinger, 1980; Malhotra, 2012), o que foi obtida por meio da observação dos itens das variáveis observadas no estudo, e sua capacidade de explicação do construto que configuram, no contexto brasileiro, após o processo de tradução reversa.

As escalas consolidadas em língua portuguesa foram submetidas a estudiosos especializados e com linha de pesquisa de gestão de projetos para que fosse realizada a

validação de face do instrumento de coleta de dados. Os itens foram misturados aleatoriamente, e apresentados após a definição conceitual e operacional que mensuram, para que os especialistas fizessem uma análise de correspondência entre itens e variáveis (constructos).

Após a verificação de que 80%, ou mais, dos itens que formam as variáveis latentes estejam relacionadas às definições conceituais e operacionais apresentadas, a escala é considerada validada para uso no contexto brasileiro (Malhotra, 2012). Os questionários foram encaminhados de maneira eletrônica para que os pesquisadores doutores pudessem indicar uma análise de correspondência entre itens e construtos. Inicialmente foi esclarecido aos pesquisadores o objetivo da validação de face e sua importância para o estudo de gerenciamento de projetos.

A seguir, a etapa de revisão de português foi feita pelo próprio autor e um pesquisador Doutor com base na tradução feita por outros cinco pesquisadores, e não por um especialista em língua portuguesa, pois se considerou a contribuição dos pesquisadores como mais apropriada na medida em que se trata de escalas que possuem termos técnicos específicos, não capturados por uma tradução da língua apenas. A escolha destes procedimentos foi adotada para que se possa estabelecer um ponto de partida para estudos futuros sobre os construtos abordados neste estudo. Munido dos procedimentos citados, a seguir a Figura 6 aponta os processos de tradução reversa e validação de face adotada neste estudo.

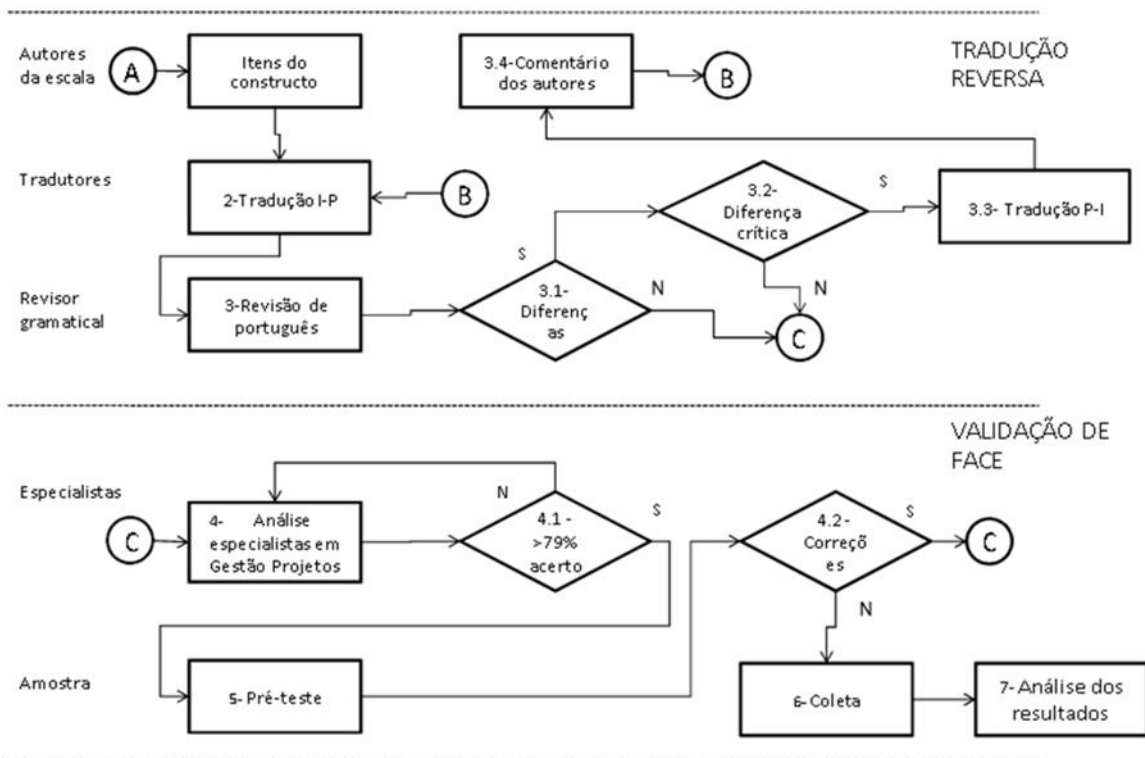


Figura 6. Integração entre a tradução reversa e validação de face
 Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Após o processo de validação do instrumento de pesquisa, nós destacamos que a coleta dos dados foi realizada com a utilização de uma *Survey* por meio do uso de um questionário contendo três seções que serão detalhadas mais adiante. A Tabela 7 apresenta as escalas traduzidas pelo autor com as dimensões de cada constructo, cada dimensão tem seus respectivos itens alocados e a base de autores que foram utilizados para a adaptação da escala. Ao final de cada constructo são apresentadas as justificativas para a utilização de cada escala. As escalas originais em inglês serão apresentadas no apêndice A ao final deste documento.

Tabela 7 – Variáveis observáveis do modelo traduzidas pelo autor

Liderança Transformacional (LTF)	
Itens	Autor (es)
LTF1- Meu líder agiu de uma maneira que construiu respeito entre as pessoas da equipe.	(Lai, Hsu, & Li, 2018)
LTF2 - Meu líder ajudou cada um de nós a desenvolver suas próprias forças.	
LTF3 - Meu líder foi além do interesse próprio pelo bem do grupo.	(Ding et al., 2017)
LTF4 - Meu líder considerou minha individualidade e não apenas como mais um membro da equipe.	
LTF5 - Meu líder ajudou os membros da equipe a aprenderem a resolver problemas por conta própria.	(Maqbool et al., 2017)
LTF6 - Meu líder me incentivou a ir além do que normalmente é esperado pela	(Pearce & Sims, 2002)

organização.	
LTF7 - Meu líder questionou a maneira tradicional de fazer as coisas.	
Os itens desse constructo tratam das ações do líder que por meios de fatores comportamentais de liderança inspira seguidores, motiva, tem carisma, considera as necessidades do indivíduo e seu desenvolvimento. O líder gera confiança, respeito e motivação, além de que o líder fornece visão, usa a comunicação para inspirar, desafia o status quo e proporciona estímulo intelectual. Por fim, o líder tem inteligência emocional e empatia, comunicação, trabalho em equipe, atenção e gerenciamento de conflitos. Os itens desse constructo são importantes para capturar a influência do estilo de liderança transformacional nos subordinados que responderão este questionário.	
Liderança Transacional (LTS)	
Itens	Autor (es)
LTS1 - Meu líder geralmente esperava que as coisas dessem errado para depois agir.	(Lai, Hsu, & Li, 2018)
LTS2 - Meu líder deixava claro que podíamos esperar receber algo em troca quando as metas de desempenho eram alcançadas.	
LTS3 - Meu líder concentrava toda a atenção em lidar com erros, reclamações e falhas, ao invés de focar nos resultados.	
LTS4 - Meu líder recomendava recompensas por bom desempenho da equipe.	(Pearce & Sims, 2002)
LTS5 - Meu líder recomendava punições pelo mal desempenho da equipe.	
LTS6 - Meu líder monitorava meu desempenho em busca de erros.	
LTS7 - Meu líder apontava o que eu fazia de errado, mas não apontava o que fazia corretamente.	
LTS8 - Meu líder atrasava a ação até que os problemas se tornassem graves.	
Os itens desse constructo tratam das ações do líder que observa e procura desvios de regras e padrões, toma as ações corretivas. Portanto, é uma exceção passiva pela gerência (intervindo apenas quando os padrões não estão sendo atendidos). Os itens são importantes para capturar a influência do estilo de liderança transacional nos subordinados que responderão este questionário.	
Liderança Situacional (LS)	
Itens	Autor (es)
LS1 - Meu líder dava maior ou menor liberdade de trabalho dependendo da segurança dos subordinados diante da tarefa a ser executada.	(de Andrade Melo, 2004)
LS2 - Meu líder dava maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo de sua competência para realizar a tarefa.	
LS3 - Meu líder dava maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo da motivação para executar a tarefa.	
LS4 - Meu líder dava maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	(Scandura & Graen, 1984)
LS5 - Meu líder alternava seu nível de confiança em mim dependendo de meu desempenho.	
LS6 - Meu líder monitorava de perto o meu trabalho.	
LS7 - Meu líder considerava apropriado me observar enquanto eu trabalho.	
Os itens desse constructo tratam das ações do líder que age de acordo com a situação. O líder utiliza sua capacidade de adaptação às circunstâncias situacionais e a partir disso, pode utilizar um estilo de liderança transacional ou transformacional e até mesmo os dois ao mesmo tempo. Os itens foram adaptados de escalas validadas que focaram nos estudos seminais de liderança como o grid gerencial de Blake e Mouton, no modelo de Fred Fiedler e o questionário LMX ou Troca Membro-Líder, Para capturar a influência do estilo de liderança situacional nos subordinados que responderão este questionário por meio da situação apresentada.	
Engajamento no trabalho (ENT)	
Itens	Autor (es)
ENT1 - Eu dedicava muita energia ao meu trabalho.	(Ding et al., 2017)

ENT2 - Eu estava entusiasmado com o meu trabalho.	(Schaufeli & Bakker, 2003)
ENT3 - Eu tinha orgulho do meu trabalho.	
ENT4 - Para mim, meu trabalho era desafiador.	
ENT5 - Meu trabalho me inspirava.	
ENT6 - No meu trabalho, eu sempre perseverava, mesmo quando as coisas não iam bem.	
ENT7 - Quando eu acordava de manhã, sentia vontade de ir trabalhar.	
Os itens desse constructo avaliam o engajamento do indivíduo por meio do esforço físico, emocional e cognitivo alocado nas tarefas, sugerido no trabalho seminal de Kahn (1990) e validado e testado por Rich et al. (2010), He et al. (2014) e Ding et al. (2017). Os itens são importantes para medir o nível de engajamento dos subordinados por meio do estilo de liderança utilizado pelo líder.	
Senso de pertencimento das pessoas (SPP)	
Itens	Autor (es)
SPP1 - Eu tinha orgulho de dizer aos outros que faço parte daquela organização.	(Mowday, Steers, & Porter, 1979)
SPP2 - Eu estava disposto a me esforçar além do esperado para ajudar minha equipe a ter sucesso.	(Kember & Leung, 2010)
SPP3 - Eu sentia que pertencia a minha equipe.	
SPP4 - Eu sentia que estabelecia um bom relacionamento com minha equipe.	
SPP5 - Eu era capaz de me relacionar com minha equipe.	(Good & Dweck, 2012)
SPP6 - Eu não me sentia um estranho dentro da minha equipe.	
SPP7 - Eu tentava participar o máximo possível, pois me sentia à vontade com minha equipe.	(Mowday, Steers, & Porter, 1979)
Os itens desse constructo foram utilizados de outras áreas como psicologia em educação, desenvolvimento de carreira, escolha e ajuste de trabalho. Os itens são importantes, pois são ajustados para a realidade de gerenciamento de projetos e podem medir o nível de senso de pertencimento dos subordinados na organização por meio do estilo de liderança utilizado pelo líder. O questionário pode ser valioso para aplicar em programas de aconselhamento e desenvolvimento de carreira em faculdades e universidades, empresas e indústria governo e forças armadas.	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Vale destacar que o instrumento de pesquisa da Tabela 7 foi inicialmente construído baseado em escalas já validadas. Como houve a adaptação destas escalas, buscamos a validação de face e conteúdo com cinco pesquisadores Doutores, a escala foi avaliada por um especialista na língua inglesa que fez a análise sobre a tradução para garantir a acurácia, validando o protocolo desse processo. Após esta validação o instrumento foi enviado pelo *Google Forms* para pelo menos 15 respondentes, essa fase também permitiu testar o instrumento de pesquisa. Após estas duas etapas de validação do instrumento construído, passamos para a aplicação por meio de convites em redes sociais (DeVellis, 2016). Os dados foram coletados no intervalo de 46 dias.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Como unidade de análise esta pesquisa considerou o comportamento do líder em relação ao engajamento e senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos pela perspectiva do liderados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para que a amostra seja considerada significativa optou-se por seguir as recomendações de Hair et al. (2014) de que se utilize duas vezes o número recomendado de significância da amostra, validando a amostra coletada. O tamanho da amostra é um fator importante, pois se a amostra for pequena, pode resultar em baixo poder estatístico para identificar resultados significantes, ou ainda, podem-se manipular os dados de forma que os resultados atendam aos interesses do pesquisador, sem reflexos na realidade a ser estudada (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). O tamanho da amostra com 381 respostas recebidas, 373 válidas, um número além do recomendado, atendendo o critério de Hair et al. (2009). Das respostas excluídas oito foram descartadas, devido os respondentes não atuarem em gestão de projetos e alguns não concluíram as respostas das perguntas obrigatórias.

Para esta dissertação, foi utilizada a técnica estatística de modelagem por equações estruturais que é constituída por um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas, abrangendo várias metodologias simultaneamente, como regressão, análise de covariância, *path analysis*, análise fatorial confirmatória, entre outras (Hair et al., 2014). Devido ao fato de termos múltiplas variáveis independentes que são os tipos de liderança e outras duas variáveis que são engajamento no trabalho e senso de pertencimento das pessoas, com variáveis observáveis e latentes para compor o constructo, característica que valida o método segundo Hair et al. (2009).

Para a coleta de dados, foi criado um questionário em meio eletrônico, via *Google Forms*. Após a criação do mesmo, foi realizado um pré-teste, no qual foi solicitado para 15 estudantes de mestrado em gestão de projetos que atuam na área para que respondessem o questionário, obtendo 12 respostas válidas. Após a validação, verificou-se que em algumas assertivas necessitavam de pequenos ajustes, como a questão: “Sentia um sentimento de pertença no meu trabalho” não estava adequada, sendo substituída por “Eu sentia que

pertencia a minha equipe”. Esse processo foi feito até que o questionário fosse validado (Babbie, 2011), que ocorreu na segunda validação realizada a fim de melhorar os aspectos semânticos das questões para a realidade dos praticantes de gerenciamento de projetos, melhorando assim, a acurácia do instrumento.

Com a posse do questionário final, os dados foram coletados por meio do *Google Forms*, o qual foi enviado via redes sociais buscando uma amostra por conveniência. Além do mais, esse processo facilita a obtenção dos dados por permitir que muitas pessoas tenham acesso ao instrumento de coleta, bem como por possibilitar que uma base consolidada com os dados seja obtida.

Na primeira seção o respondente foi orientado que no preenchimento deveria considerar o último projeto que participou, levando em conta a atuação de seu líder durante a gestão deste projeto. Buscou-se identificar nessa seção: a atuação em gestão de projetos; a abordagem aplicada; o tamanho da equipe; o tempo de experiência e o setor o projeto ocorreu. A segunda seção buscou identificar o tipo de projeto e contou com 36 assertivas para construção das variáveis observáveis do modelo (Tabela 7). O questionário final concentra 50 assertivas, sendo que 36 utilizam uma escala de sete pontos baseada na escala de *Likert* (Fowler, 2013; Malhotra, 2007). A terceira seção compreendeu a coleta dados demográficos para qualificar a amostra.

O formulário foi distribuído para contatos do pesquisador, via *LinkedIn*, e-mail pessoal, e-mail profissional e grupos de *Whatsapp* que possuíam algum relacionamento com a área de gestão de projetos, com uma introdução na correspondência indicando que o mesmo deveria atuar ou ter atuado em gestão de projetos, e também, solicitando o encaminhamento do mesmo para algum contato que tenha atuado ou ainda atue nesta área. Empregando os métodos citados anteriormente, a distribuição ocorreu para aproximadamente 1.300 pessoas diferentes que possuíam o perfil esperado para responder ao questionário, sendo profissionais que atuam na gestão de projetos em diferentes níveis hierárquicos na organização.

Para a análise foi coletada uma amostra de 373 respondentes válidos, por meio de um painel com profissionais que atuam na área de projetos em diversos cargos, abordagens e setores. A primeira validação efetuada no *software Office Excel* com os dados foi verificar se não existiam dados não preenchidos e respostas preenchidas em duplicidade ou padronizar as repostas de questões abertas. As questões abertas referentes à quantidade da equipe e ao estado que reside foram verificados e padronizados, a fim de melhorar o tratamento estatístico, caso fosse necessário.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo refere-se à apresentação e análise dos resultados dos dados coletados em duas fases conforme procedimentos explicados no capítulo anterior. A análise do corpus teórico da RSL desta seção atende, conseqüentemente, dois dos três objetivos específicos citados na introdução desta pesquisa que são: (i) identificar as diferenças entre gerenciamento e liderança a partir dos estudos sobre gerenciamento de projetos; (ii) descrever com base no mapeamento da literatura como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos.

4.1 4.1 RESULTADOS DA RSL

Nessa primeira fase, apresentamos os resultados da RSL, de acordo com os critérios para inclusão e exclusão que foram baseados nas relações entre liderança e gerenciamento, pois o corpus de pesquisa deixa aparente como os autores interpretam gerenciamento e liderança. A RSL deu suporte para criação e validação do modelo (Figura 5). De acordo com PMI (2017), a palavra gerenciamento está mais associada a orientar a outra pessoa a ir de um ponto a outro usando um conjunto conhecido de comportamentos esperados. Por outro lado, a liderança envolve trabalhar com outros por meio de discussão ou debate para guiá-los de um ponto a outro.

Para entender essa distinção entre a liderança e gerenciamento de projetos e como esses conceitos são tratados na literatura, foi realizado uma RSL com base em artigos retirados da *Web of Science*, que foram também posteriormente analisados no *software Vosviewer* (Figura 7). Esta fase inicial da pesquisa permitiu construir uma base de dados que abrange os autores mais citados e relevantes no conceito de liderança em gerenciamento de projetos.

Entre os *journals* apresentados há uma relação natural de maior parte dos artigos publicados estarem no *International Journal of Project Management* representando 43%, em segundo momento no *Project Management Journal* resultando em 25%. O resultado de 68% atribuído a esses dois periódicos deve-se ao fato de uma aderência de pesquisas nessa área em *journals* líderes no campo de estudos de gerenciamento de projetos. Do corpus teórico resultou à inclusão de artigos publicados nos seguintes periódicos na Tabela 8.

Tabela 8. Principais *Journals* do corpus teórico

Artigos	<i>Journals</i>	Porcentagem
22	<i>International Journal of Project Management</i>	43 %
13	<i>Project Management Journal</i>	25%
6	<i>R & D Management</i>	12%
3	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	6%
2	<i>Harvard Business Review</i>	4%
2	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	4%
2	<i>Management Science</i>	4%
1	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	2%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O foco desses periódicos está no gerenciamento de projetos, programas e portfólios, bem como organizações. Embora este aspecto seja natural para esses periódicos, o *Journal Management Science*, que trata de estratégia, empreendedorismo, inovação, tecnologia da informação e organizações, apresenta o artigo mais citado nesta base de pesquisa constituída, que é o artigo do Shenhar (2001).

O tipo de análise escolhida da Figura 7 foi de citação entre os autores e a unidade de análise foi documentos, limitando com mínimo de 5 citações por documentos. Dos 113 artigos filtrados, 73 atenderam a esse requisito. Foi utilizado filtro de atributos de peso padrão, referidos como *Links*. Para um determinado item, o atributo *Links* indica o número de conexões de citação de um determinado pesquisador com outros pesquisadores.

Selected	Document	Citations ▼	Links
<input checked="" type="checkbox"/>	shenhar (2001)	336	5
<input checked="" type="checkbox"/>	mcdonough (2000)	242	4
<input checked="" type="checkbox"/>	muller (2010)	188	28
<input checked="" type="checkbox"/>	thamhain (2003)	123	2
<input checked="" type="checkbox"/>	yang (2011)	115	13
<input checked="" type="checkbox"/>	turner (2012)	99	2
<input checked="" type="checkbox"/>	sauser (2009)	87	2
<input checked="" type="checkbox"/>	unger (2012)	77	1
<input checked="" type="checkbox"/>	geoghegan (2008)	76	18
<input checked="" type="checkbox"/>	clarke (2010a)	75	17
<input checked="" type="checkbox"/>	hirst (2004)	74	2
<input checked="" type="checkbox"/>	berson (2005)	60	1
<input checked="" type="checkbox"/>	faraj (2006)	58	2
<input checked="" type="checkbox"/>	shenhar (2004)	58	2
<input checked="" type="checkbox"/>	mueller (2012)	55	13
<input checked="" type="checkbox"/>	sivasubramaniam (2012)	49	1
<input checked="" type="checkbox"/>	sarin (2009)	48	3
<input checked="" type="checkbox"/>	lloyd-walker (2011)	48	1

Figura 7. Autores mais citados nos documentos da base de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor no *software Vosviewer* (2020)

A Figura 7 apresenta uma tabela que relaciona os documentos mais citados dos autores da base e os links das conexões das citações em outros estudos. Nota-se que Shenhar (2001) embora seja o mais citado com 336 citações, somente tem cinco conexões com outros estudos, pois não é um artigo que trata sobre liderança e sim de maneiras diferentes de gerenciar explorando a teoria da contingência em gestão de projetos, que é basicamente focado em *hard skills*. Enquanto Muller e Turner (2010) identificaram perfis de competência de liderança que diferem em alguns tipos de projeto para ser bem-sucedido. Por conta da relevância para o tema liderança notamos a diferença de conexões dos estudos de Muller e Turner (2010) com 28 conexões, assim como outros estudos com alto número de *links*, todos os documentos tratam sobre o tema liderança.

Para atender o objetivo de distinguir a liderança com base no foco de estudo referente ao cargo (posição) ou comportamento do gerente de projetos, a base de dados foi carregada no *software Bibliometrix* que forneceu um gráfico histórico de citações de 2000 a 2019, que é apresentado na Figura 8.

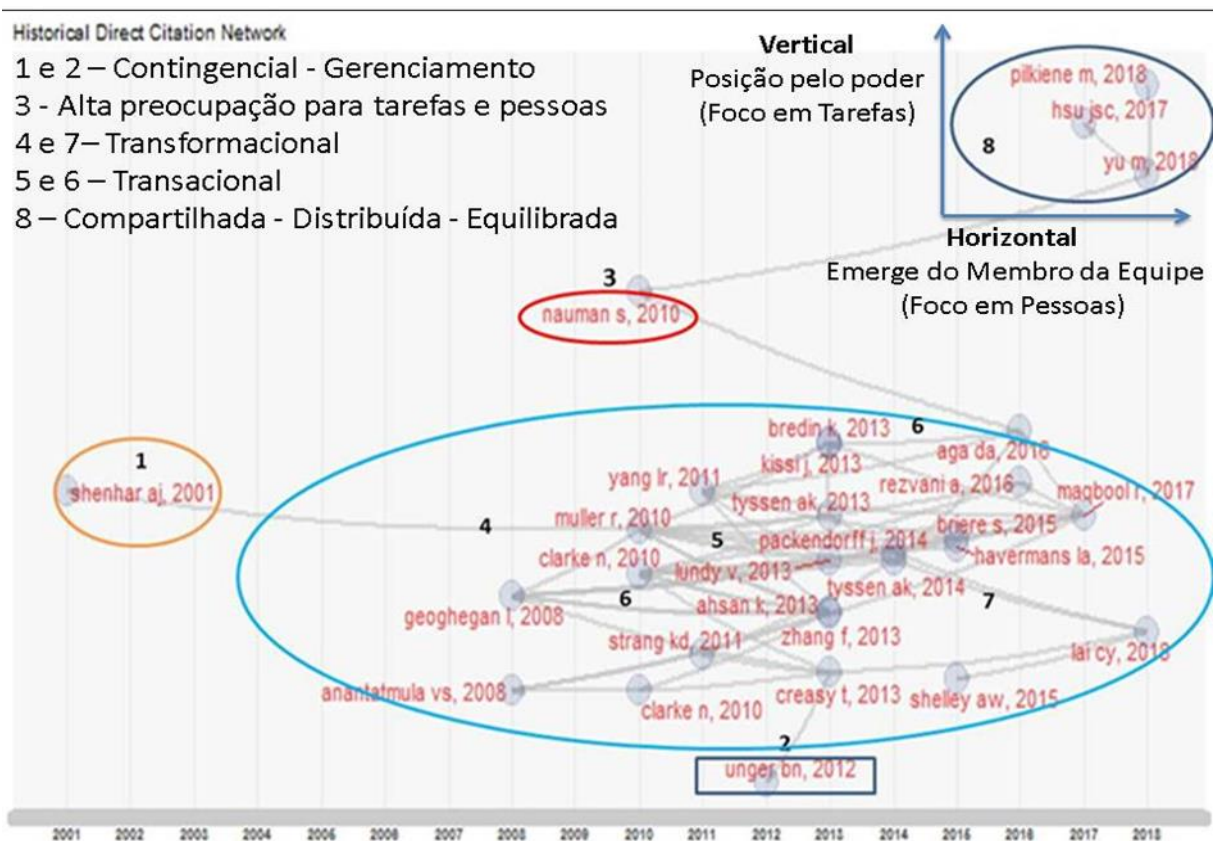


Figura 8. O mapa historiográfico de citações mais relevantes e relacionamentos numerados
 Fonte: Elaborado pelo autor no *software Bibliometrix* (2020).

O mapa historiográfico é um gráfico proposto por Garfield (2004) para representar um mapa de rede cronológica das citações diretas mais relevantes resultantes de uma coleção

bibliográfica. A função gera uma matriz de rede de citações diretas cronológicas, os filtros utilizados para o agrupamento das informações foram: mínimo de citações; citações locais por itens de referência; códigos atribuídos às publicações que estejam disponíveis na internet; traçar uma rede histórica de co-citação. O resultado desta análise permite visualizar ao longo do tempo os autores mais citados relacionando-os com os constructos de liderança e gerenciamento, consolidando a Figura 8 de rede de citações diretas.

No agrupamento apresentado na Figura 8 temos obras e autores cuja proximidade é gerada após a análise do *software bibliometrix*, por conta da *string* realizada por meio *WoS*. O gráfico apresenta autores de forma agrupada e por meio da linha do tempo podemos notar como os autores tratam gerenciamento e liderança. Além disso, também conseguimos depreender como os autores tratam os estilos de liderança em uma linha do tempo.

Nos resultados da RSL fica evidente a confusão que os autores expressam quando tratam gerenciamento análogo à liderança, essa situação será mais bem explorada a seguir. O gráfico também traz esses conceitos de forma desordenada e que necessitam ser explicados um por um. Para isso, foi inserida uma numeração nas relações do gráfico que será discutida nos próximos parágrafos com as devidas considerações.

Nos círculos criados no gráfico, verificamos autores agrupados por meio dos conceitos de lideranças numerados e relacionados numa linha do tempo. No círculo 1, Shenhar (2001) fica separado do agrupamento por ser o estudo mais antigo, isso sugere que o autor tratou os aspectos de liderança como uma função de gerenciamento nos projetos, pois os resultados do estudo provam que diferentes tipos de projetos são gerenciados de maneiras diferentes e explora o domínio da teoria tradicional da contingência em projetos, que é puramente focada em *hard skills*. Essa abordagem também foi explorada por Sauser, Reilly e Shenhar (2009), porém este estudo não consta no gráfico.

No retângulo 2 na parte inferior do gráfico (Figura 8), o estudo de Unger (2012) aparece fora do agrupamento, este autor também não trata sobre liderança e estabeleceu a gestão dos escritórios de gerenciamento de portfólio de projetos como unidade de coordenação, controle e suporte no nível de gerenciamento de portfólio. Pode-se notar que no agrupamento da extremidade esquerda do gráfico cruza-se o entendimento de gerenciamento e liderança, pois nos estudos de Anantamula (2008), o autor ainda trata a liderança como gerenciamento, focando em *hard skills* do gerente de projetos.

Por outro lado, o artigo de Nauman, Khan e Ehsan (2010), no círculo 3 do gráfico (Figura 8), busca o desenvolvimento de uma estrutura de liderança direcionada a pessoas e relacionamentos. Os autores tratam o empoderamento como significativamente relacionado a

comportamentos orientados a tarefas e comportamentos orientados a relacionamentos. Sendo assim, a alta preocupação com o comportamento orientado a tarefas e orientado para as pessoas leva a um comportamento eficaz de liderança, e esse é o estilo predominante encontrado nos projetos, pois 98,3% dos profissionais de gerenciamento de projetos se enquadram na categoria líder de gerenciamento de equipes (alta preocupação para tarefas e pessoas).

No círculo maior, o número 4 com agrupamento de autores do gráfico (Figura 8), a liderança é tratada como a capacidade do líder em influenciar e transformar a equipe no estudo de Geoghegan e Dulewicz (2008), os autores usam das competências e habilidades dos líderes (Muller & Turner, 2010). Porém, alguns autores da base, no número 5 da Figura 8, consideram que as competências individuais que geram resultados no projeto, desconsiderando os aspectos comportamentais (Muller, Geraldi, & Turner, 2012; Zhang, Zuo, & Zillante, 2013; Ahsan, Ho, & Khan, 2013; Lundy & Morin, 2013; Bredin & Söderlund, 2013; Brière et al., 2015; Gruden & Stare, 2018). Já Packendorff, Crevani e Lindgren (2013), consideram que uma ontologia de processos é relevante para os estudos de liderança.

No número 6 do agrupamento do círculo da Figura 8, o estudo de Strang (2011) testou a liderança transacional e alguns atributos de personalidade (substitutos do líder), obtendo fatores significativos, e argumenta que os líderes transacionais são mais difíceis de encontrar, e são recursos mais caros, pois exigem conjuntos de habilidades excepcionais. Dessas habilidades incluem as habilidades interpessoais e personalidade (Creasy & Anantatmula, 2013), incluindo a Inteligência Emocional (Clarke, 2010a; Clarke, 2010b; Rezvani et al., 2016; Maqbool et al., 2017).

Ainda que as habilidades interpessoais sejam consideradas nesses estudos, no agrupamento de autores do número 7 ainda o gerenciamento é baseado em hierarquia e influência, sendo mais direcionado a tarefas. Porém, vários autores combinaram diferentes fluxos de pesquisa de liderança em relação às dimensões orientadas para as pessoas, em contraste com comportamentos de liderança mais orientados a tarefas. (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013). Diante disso, a influência da liderança orientada para pessoas começa a ter força com a indicação dos estilos de liderança como a liderança transacional e transformacional para resultar em melhor desempenho do projeto (Yang, Huang, & Wu, 2011; Tyssen, Wald, & Spieth, 2014; Lai, Hsu, & Li, 2018). Sendo assim, vários autores sugerem cultivar o comportamento de liderança transformacional para melhorar o desempenho dos projetos (Kissi et al., 2013; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016).

4.2 DEFINIÇÕES DE ESTILOS DE LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS DA RSL

O objetivo de identificar os estilos de liderança e transições desses estilos no *corpus* de pesquisa causou algumas dificuldades. A primeira dificuldade do refinamento da base foi entender o que significa liderança na visão dos autores da base consolidada, pois os estudos tratam de forma semelhante conceitos distintos. Essa divisão de conceitos foi demonstrada na matriz apresentada pela PMI (Tabela 1) correlacionando as relações entre os conceitos e autores da base.

O cenário da Tabela 1 comprova que os conceitos de liderança em gerenciamento de projetos, mesmo que muito citados na literatura, ainda tenham lacunas de entendimento para serem preenchidas. Porém, vários estudos ajudaram a compreender a evolução do pensamento e servem de contraponto sobre os argumentos da evolução de pensamento a respeito de comportamentos ao longo do tempo (Shenhar, 2001; Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009; Unger, 2012; Zhang, Zuo, & Zillante, 2013; Ahsan, Ho, & Khan, 2013; Lundy & Morin, 2013; Bredin & Söderlund, 2013; Brière et al., 2015).

A segunda dificuldade na análise foi identificar o que são tipos e estilos de liderança na visão dos autores da base, o que gerou uma surpresa que foi encontrar outra dicotomia na RSL. Notou-se outra divergência entre autores do que seria um tipo de liderança, ou um novo estilo de liderança. Foram apresentados nessa RSL vários estudos que citam tipos de liderança como estilos, porém são variações de estilos já consolidados, entendendo que o gerente ou líder (outra dicotomia) personaliza esses supostos estilos a depender da situação ou tipo de projeto.

No círculo 8 da Figura 8, são apresentadas as correntes mais atuais de pensamento sobre liderança em gestão de projetos. Esses estudos apresentam uma relação intensa, e estão mais voltados para as variações de estilos de liderança. Adverte-se aqui que há uma inclinação para transição da liderança Vertical (posição formal) para liderança horizontal (membros da equipe) (Hsu, Li, & Sun, 2017).

Por meio da RSL identificamos resultados em estudos recentes sobre tipos de liderança e novos estilos de liderança como: liderança distribuída (Ancona, Backman & Isaacs, 2019), liderança compartilhada (Hoegl & Muethel, 2016; Scott-Young, Georgy, & Grisinger, 2019), e liderança equilibrada (Muller et al., 2018; Pilkiene et al., 2018).

Munidos dessas evidências, foi possível notar que os estudos mais recentes que apresentam novos estilos de liderança na verdade são adaptações, variações ou formas de se

aplicar os estilos de liderança situacional, transacional e transformacional já bem consolidados na literatura. Além disso, o líder vertical distribui ou compartilha a sua liderança, ou mais propriamente capacidade de tomar decisões. Posto que esse aspecto seja visto como distribuir a liderança, nós evidenciamos uma dissonância aos pressupostos de liderança aqui adotados, isso porque neste caso não está se legitimando o novo líder, mas atribuindo a esse indivíduo capacidade gerencial. Portanto, ao distribuir o que foi chamado de “liderança” torna um novo gerente atribuído pelo poder de tomar decisão.

Adiante, a liderança compartilhada significa capacidade gerencial exercida por um membro da equipe, acordado na equipe, em vez de um líder vertical. A liderança compartilhada é muito criticada em estudos que demonstram que o líder vertical tenta se sobressair e sempre quer demonstrar autoridade, tirando autonomia do líder horizontal e sabotando a eficiência do projeto, provando que os líderes de equipe geralmente não estão preparados para identificar o potencial de liderança (Hoegl & Muethel, 2016; Hsu, Li, & Sun, 2017). Do ponto de vista adotado nesta pesquisa, as questões discutidas sobre poder de tomar decisões estão mais vinculadas a aspectos gerenciais do que comportamentais.

Por fim, a liderança equilibrada marca um afastamento de uma perspectiva hierárquica (verticalmente) para uma em que a liderança é compartilhada (horizontalmente) com os membros da equipe (Muller et al., 2018; Pilkiene et al., 2018). Posto que, nos faz pensar que diante das constatações sobre comportamentos de liderança apresentados neste estudo, um líder temporário, legitimado e que se alterna entre os membros, pode ser considerado líder?

O gráfico demonstra ao longo dos anos como os conceitos de gerenciamento e liderança são distintos, porém deixa aparente como essa dicotomia ainda é tratada como sinônimos por diversos autores explicitados aqui. No entanto, é importante entender quais são os estilos de liderança consolidados na literatura e seus conceitos. Para isso, apresentamos as Tabelas 2, 3 e 4 que trazem as características com os atributos principais dos estilos de liderança, corroborando com o gráfico histórico de citações na Figura 8.

Partindo dos conceitos apresentados, foi criada uma planilha para identificar estudos que tratam sobre os estilos de liderança identificados na Tabela 2, 3 e 4 encontrados na base de artigos. Os resultados dessa planilha são apresentados na Tabela 9, que apresenta estilos de liderança encontrados nesta base relacionando-os com os seus respectivos autores. Vale destacar que a Tabela 9 também permite compreender que o estilo mais utilizado nas pesquisas estudadas foi o estilo transformacional.

Tabela 9: Estilos de liderança do corpus teórico

Estilos de Liderança			
Autores	Situacional	Transacional	Transformacional
Shenhar, 2001	X		
Thamhain, 2003	X		
Berson & Linton, 2005			X
Gray & Ulbric, 2007	X		
Anantatmula, 2008		X	
Geoghegan & Dulewicz, 2008		X	X
Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009	X		
Clarke, 2010a			X
Clarke, 2010b			X
Muller & Turner, 2010		X	X
Strang, 2011		X	X
Yang et al., 2011		X	X
Unger, 2012		X	
Sivasubramaniam, Liebowitz, & Lackman, 2012			X
Muller, Gerald, & Turner, 2012	X		
Creasy & Anantatmula, 2013			X
Kissi, Dainty, & Tuuli, 2013		X	X
Tyssen, Wald, & Spieth, 2013	X	X	X
Tyssen et al., 2014		X	X
Peltokorpi & Hsu, 2015			X
Brière et al., 2015	X		
Savelsbergh, Poell, & Heijden, 2015			X
Rezvani et al., 2016			X
Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016			X
Rezvani et al., 2016			X
Maqbool et al., 2017			X
Ding et al., 2017			X
Hassan, Bashir, & Abbas, 2017			X
Tabassi et al., 2017	X		X
Lai, Hsu, & Li, 2018			X
Zhang, Cao, & Wang, 2018		X	X
Pilkiene et al., 2018	X		

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Deste modo, identifica-se na Tabela 9 que a liderança transformacional foi bastante pesquisada ao longo dos anos. Entende-se então que, o papel principal dos estilos de liderança é explicar a relação entre os traços de personalidade e o sucesso do projeto (Hassan, Bashir, & Abbas, 2017). Dentre os estudos dessa pesquisa foi possível também identificar relações entre inteligência emocional, competências em gerenciamento de projetos e liderança transformacional (Clarke, 2010a; Rezvani et al., 2016; do Vale, Nunes, & de Carvalho, 2018).

Em complemento, as habilidades da liderança podem impulsionar a comunicação (Hirst & Mann, 2004; Groysberg & Slind, 2012; Maqbool et al., 2017). Além disso, a liderança em um contexto altamente transformacional está focada em produzir mudanças

radicais por meio de compromisso e engajamento (Dulewicz & Higgs, 2005). Com relação a esses últimos aspectos, na próxima seção são explorados esses constructos que a partir da pesquisa realizada, onde podemos inferir que há indícios da influência da liderança do gerente de projetos.

4.3 PESQUISA DE CAMPO

Os primeiros passos de preparação dos dados foi coletar a base de dados gerada via *Google Forms* tabulado no *software Microsoft® Excel 2019*. Foi identificado um total de 381 respostas ao questionário no período de 02/08/2020 até o dia 17/09/2020. Destas 381 respostas, oito foram descartadas, devido os respondentes não atuarem em gestão de projetos e alguns não concluíram com clareza as respostas das perguntas obrigatórias, resultando em um total de 373 respostas tidas como válidas para análise. A Tabela 10 apresenta a descrição da amostra desta pesquisa.

Tabela 10. Dados demográficos da amostra

Sexo		Abordagem de gestão de projetos aplicada	
Masculino	Feminino	Orientada ao planejamento (Cascata/ <i>Waterfall</i> , tradicional etc.)	35,2%
65,80%	34,20%	Ágil	19,5%
Estado Civil		Híbrida	38,0%
Solteiro (a)	26%	Nenhuma foi aplicada	7,2%
Casado (a) /união estável.	66,10%	Setor que o projeto ocorreu:	
Divorciado (a) / separado (a)	7,70%	Indústria	29,6%
Faixa etária		Serviços	61,4%
De 21 a 25 anos	4,4%	Público	6,2%
De 26 a 30 anos	16,2%	Terceiro setor/ONG	2,8%
De 31 a 40 anos	43,2%	Tipo de projeto	
De 41 a 50 anos	24,9%	Sistemas de informação	50,6%
De 51 a 60 anos	10,3%	Produtos (bens)	10,0%
Mais de 60 anos	1%	Engenharia (construção, indústria etc.)	23,9%
Estado que reside		Terceiro setor/ONG	3,1%
São Paulo	82%	Serviços	1,0%
Rio de Janeiro	4%	Setor que trabalha atualmente:	
Minas Gerais	3%	Indústria	26,0%
Paraná	2%	Serviços	65,6%
Goiás	2%	Público	5,7%
Santa Catarina	1%	Terceiro setor (ONG)	2,8%
Bahia	1%	Nível hierárquico que ocupa na empresa:	
Qual é a sua faixa salarial?		Auxiliar	2,6%
até R\$ 2.000,00	3,3%	Analista	30,8%
R\$ 2.001,00 à R\$ 4.000,00	6,9%	Supervisor	18,3%
R\$ 4.001,00 à R\$ 6.000,00	17,5%	Gerente	40,9%
R\$ 6.001,00 à R\$ 8.000,00	13,9%	Diretor	2,6%
R\$ 8.001,00 à R\$ 10.000,00	16,2%		
mais de R\$ 10.000,00	42,2%		

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A análise da Tabela 10 permite verificar respondentes na faixa entre 26 e 60 anos, nota-se um volume expressivo entre 31 e 40 anos, representando 43,2% da amostra que vem participando dos projetos nas empresas. O público que respondeu a pesquisa tem predominância masculina, sendo que 65,8% da amostra são do sexo masculino e 34,2 do sexo feminino, reflexo do ambiente de gestão de projetos. A grande maioria é casada representando 66,10% da amostra, concentrando salários acima de R\$ 10.000,00, e 82% dos respondentes residem em São Paulo.

Ao analisar os projetos, pode-se verificar que as abordagens utilizadas em grande maioria são híbridas com 38% e orientadas ao planejamento (tradicional) com 35,2%. A abordagem ágil representa 19,5% e alguns respondentes não identificaram ou reconheceram a abordagem, representando 7,2% da amostra. Verifica-se que 61,4% dos projetos da amostra ocorreram no setor de serviços, e 29,6% na indústria. O tipo de projeto implementado na grande maioria é de sistemas de informação (*softwares*/plataformas digitais, etc.), representando 50,6%. Em projetos de engenharia (construção, indústria, etc.) o índice é de 23,9%. Os setores que os respondentes estão atuando no momento em grande maioria são de serviços, totalizando 65,6% em relação e a indústria com 26%. Dos respondentes da amostra o nível hierárquico predominante foi de Gerente com 40,9%, em seguida o Analista com 30,8%, Supervisor com 18,3% e, por fim, Diretor e Auxiliar ambos com 2,6%.

4.4 ANÁLISES DE DADOS

Os dados coletados e tabulados no *Excel* 2019 foram então submetidos ao *software* IBM® SPSS® Amos 18.0 (v.18, SPSS Inc, Chicago, IL), adotando como parâmetros para a análise: máxima verossimilhança, ajuste de modelos independentes e saturados, minimização de histórico, estimativas padronizadas, quadrado das correlações múltiplas, resíduos do momento, pesos dos fatores, estimativas de correlações e teste de normalidade e *outliers* (Arbuckle, 2012). Todas essas análises serão apresentadas nas próximas páginas deste documento.

Na Tabela 11 podemos identificar os valores das cargas fatoriais de cada variável do modelo e o critério tradicional de consistência interna é indicado pelo Alfa de Cronbach. De acordo com Hair et al. (2014), o valor de Alfa de Cronbach fornece uma estimativa da confiabilidade com base nas intercorrelações das variáveis indicadoras observadas. Os valores entre 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias (Hair et al., 2014).

Assim, o Alfa de Cronbach é muito sensível ao tamanho da amostra e do número de variáveis observadas no constructo ou variável latente (Ringle, Da Silva, & Bido, 2014). Os valores finais para as cargas do modelo são apresentados por meio da Tabela 11.

Tabela 11: Cargas finais das Variáveis, índice de Confiabilidade do modelo

	LTS	LTS	LS	ENT	SPP	Confiabilidade α de Cronbach
LTF1	,85	0	0	0	0	0,908
LTF2	,88	0	0	0	0	
LTF3	,79	0	0	0	0	
LTF4	,77	0	0	0	0	
LTF5	,79	0	0	0	0	
LTF6	,79	0	0	0	0	
LTF7	,52	0	0	0	0	
LTS1	0	,71	0	0	0	0,803
LTS3	0	,57	0	0	0	
LTS5	0	,73	0	0	0	
LTS6	0	,70	0	0	0	
LTS7	0	,83	0	0	0	
LTS8	0	,82	0	0	0	
LS1	0	0	,52	0	0	0,756
LS2	0	0	,58	0	0	
LS3	0	0	,89	0	0	
LS4	0	0	,88	0	0	
LS5	0	0	,43	0	0	
ENT1	0	0	0	,41	0	0,875
ENT2	0	0	0	,84	0	
ENT3	0	0	0	,83	0	
ENT4	0	0	0	,73	0	
ENT5	0	0	0	,87	0	
ENT6	0	0	0	,56	0	
ENT7	0	0	0	,72	0	
SPP1	0	0	0	0	,55	0,842
SPP2	0	0	0	0	,71	
SPP3	0	0	0	0	,89	
SPP4	0	0	0	0	,86	
SPP5	0	0	0	0	,79	
SPP6	0	0	0	0	,44	
SPP7	0	0	0	0	,80	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em seguida foi realizado o Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com valor = 0,884. O (KMO) aponta o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, ou seja, o nível de confiança esperado para que o método multivariado de análise fatorial seja

empregado com sucesso (Hair et al., 2014). O (KMO), apresenta valores normalizados (entre 0 e 1,0) mostrando-se satisfatório.

Outro teste aplicado foi o de Esfericidade de Bartlett, que é baseado na distribuição estatística de X^2 (qui-quadrado) e observa a existência de correlação entre as variáveis (Marôco, 2010). O valor de X^2 (qui-quadrado) = 8294,529 e significância = 0,000. O valor obtido menor que 0,0001 apresenta boa consistência e confirma a adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados em questão (Marôco, 2010).

Após isso, os dados foram analisados por meio do modelo de equações estruturais MEE, utilizando o *software* IBM® SPSS® Amos 18.0 (v.18, SPSS Inc, Chicago, IL). A escolha se deve ao fato de o modelo pressupor covariâncias entre os constructos: LTF, LTS e LS, tendo por princípio aplicar CFA (Análise Fatorial Confirmatória) utilizando o método de Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood*). Segue a primeira execução do modelo com as respectivas cargas fatoriais.

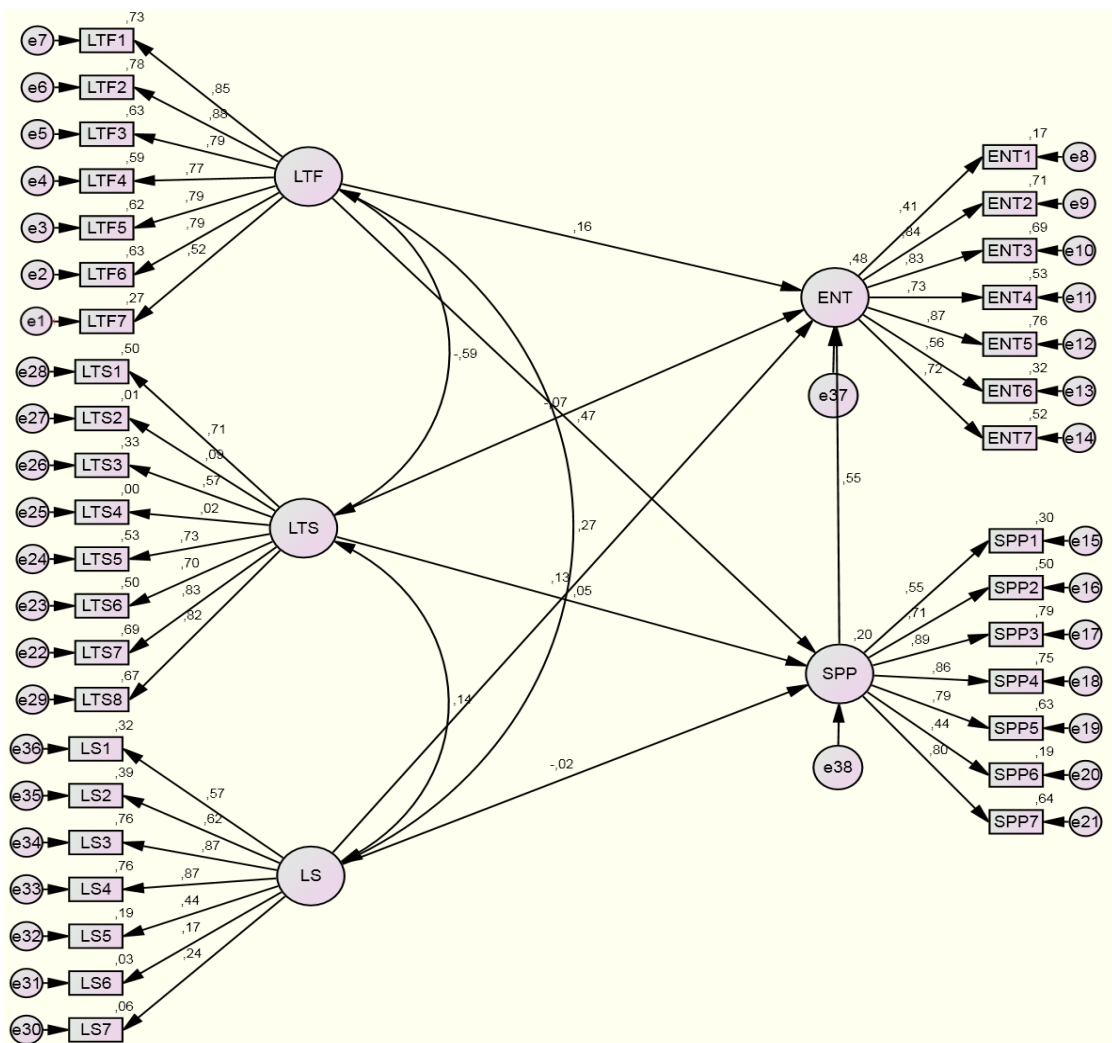


Figura 9. Diagrama de caminhos AFC do Modelo teórico com cargas fatoriais padronizadas
Fonte: Elaborado pelo autor no *software* Amos 18 (2020).

Rodaram-se os dados utilizando esses parâmetros, o qual apresentou algumas variáveis observáveis com valores de carga abaixo do recomendável que é 0,7, a ideia é eliminar do modelo os indicadores com grande margem de erro e baixas cargas (Byrne, 2001; Hair, Gabriel, & Patel, 2014). Seguindo essa recomendação, optou-se por excluir as variáveis observáveis de forma parcimoniosa, escolhendo para isso a que possuía a menor carga, dessa forma optou-se por se remover a variável $LTS_4 = 0,2$. O modelo foi rodado novamente por outras 4 vezes, sendo eliminadas as variáveis sequencialmente: $LTS_4 = 0,02$, $LTS_2 = 0,09$, $LS_6 = 0,17$, $LS_7 = 0,24$, seguindo a recomendação de que indicadores com cargas externas abaixo de 0,40 devem ser eliminados da escala (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011).

Após esse procedimento na quinta rodada o modelo ficou com as seguintes variáveis com carga abaixo do recomendável 0,7 (Byrne, 2001; Hair, Gabriel, & Patel, 2014). Entre eles: $LTF_7 = 0,52$, $LTS_3 = 0,57$, $LS_5 = 0,43$, $LS_1 = 0,52$, $LS_2 = 0,58$, $ENT_1 = 0,41$, $ENT_6 = 0,56$, $SPP_6 = 0,44$, $SPP_1 = 0,55$. Entretanto, optou-se pela manutenção desses itens devido à proximidade com a zona de aceitabilidade. Geralmente, indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para remoção da escala apenas quando a exclusão do indicador levar a um aumento na confiabilidade composta ou a variância média extraída acima do valor limite sugerida (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). No entanto, consideramos não excluir esses indicadores, pois indicadores com cargas externas mais fracas às vezes são retidos com base em sua contribuição para a validade do conteúdo (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011).

Prosseguindo com a análise passou-se então a se verificar o ajuste do modelo por meio dos indicadores de ajuste: X^2/df (*Chi-Square*) seguindo as recomendações de Hair, Gabriel e Patel (2014) e de Ding et al. (1995), NFI (*Normed Fit Index*) por meio das recomendações de Ding et al. (1995) e Kelloway (1998), RMR (*Root Mean Square Residual*) e SMR (*Standardized Root Mean Squared Residual*) seguindo as recomendações de Kelloway (1998), TLI (*Tucker-Lewis Index*) proposto por Tucker e Lewis (1973), IFI (*Incremental Fit Index*) seguindo as recomendações de Blunch (2012), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) por meio das recomendações de Hair, Gabriel e Patel (2014), GFI (*Goodness of Fitness*) e AGFI (*Adjusted Goodness of Fitness*) de acordo com o proposto por Kelloway (1998). A Tabela 12 apresenta todos os parâmetros para análise aqui aplicados.

Tabela 12. Indicadores de Ajuste do Modelo

Medida	Nome	Autores	Limite aceitável
X^2/df	Chi-Square	Hair Jr., Gabriel e Patel (2014)	< 5 P > 0,05

(A) GFI	Goodness of Fitness	Kelloway (1998)	GFI $\geq 0,95$ AGFI $\geq 0,90$
TLI	Tucker-Lewis Index (Índice de Ajuste Normalizado)	(TUCKER; LEWIS, 1973)	TLI $\geq 0,95$
NFI	Normed Fit Index	Ding et al. (1995) e Kelloway (1998)	NFI $> 0,95$
IFI	Incremental Fit Index	Blunch (2012)	IFI $> 0,90$
(S) RMR	Root Mean Square Residual	Kelloway (1998)	RMR $< 0,8$ SRMR $< 0,8$
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	Kelloway (1998) e Hair Jr., Gabriel e Patel (2014)	SRMR $< 0,08$

Fonte: Adaptado de Parry (2019).

Na sexta rodada o modelo apresentou os seguintes parâmetros de ajuste $X^2/df = 1365,767$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,198$ dentro do limite de aceitabilidade. Os índices $GFI = 0,824$ e $AGFI = 0,795$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,833$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,885$ próximo do limite e $RMSEA = 0,070$ e $SRMR = 0,757$ abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste. Dessa forma, o modelo não mostrou um bom ajuste, necessitando para isso que se fizessem novos ajustes por meio dos índices de modificação (Adedeji & Lawan, 2017). Para isso foram verificados os índices de modificação de forma a se encontrar o maior valor para esse item, o maior valor encontrado foi estabelecido entre as variáveis $e35 \leftrightarrow e36 = 70,885$, após a verificação foi criada uma covariância entre essas variáveis de erro.

O modelo foi executado novamente e na sétima rodada apresentou os seguintes valores para os parâmetros de ajuste: $X^2 = 1242,011$, $X^2/df = 2,748$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,197$ dentro do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,828$ e $AGFI = 0,799$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,839$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,891$ abaixo do limite, $RMSEA = 0,069$ e $SRMR = 0,750$, dentro do limite de aceitabilidade (Byrne, 2016; Jöreskog & Sörbom, 1996; Kelloway, 1998). Com base nos indicadores encontrados, consultaram-se novamente os índices de modificação e encontrou-se o maior valor nesse para a relação entre as variáveis $e11 \leftrightarrow e12 = 39,961$. Com isso, decidiu-se por estabelecer uma covariância entre essas variáveis de erro.

Após a modificação o modelo foi rodado novamente, na oitava rodada apresentando os seguintes valores para os parâmetros de ajuste: $X^2 = 1208,357$, $X^2/df = 2,679$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,194$ dentro do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,832$ e $AGFI = 0,803$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,843$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,896$ abaixo do limite indicado e $RMSEA = 0,067$ e $SRMR = 0,733$, dentro do limite de aceitabilidade. Dessa forma, optou-se por se verificar

novamente os índices de modificação, encontrando-se a maior relação entre $e18 \leftrightarrow e19 = 26,968$, optando-se por se criar uma covariância entre as variáveis de erro mencionadas.

Tendo sido feito o ajuste, o modelo foi executado novamente. Na nona rodada do modelo apresentado os indicadores: $X^2 = 1175,488$, $X^2/df = 2,612$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,195$ dentro do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,836$ e $AGFI = 0,807$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,847$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,90$, dentro do limite indicando bom ajuste, e $RMSEA = 0,065$ e $SRMR = 0,0737$, dentro do limite de aceitabilidade, podendo se perceber a melhora em alguns indicadores. Pelo motivo de alguns indicadores não estarem dentro dos valores de ajuste desejados, recorreu-se novamente aos índices de modificação e encontrando-se a covariância sugerida entre as variáveis de erro $e28 \leftrightarrow e29 = 26,824$, sendo dessa forma estabelecida uma relação entre elas.

Foi feita a execução do modelo novamente e na décima rodada obteve-se os indicadores: $X^2 = 1148,550$, $X^2/df = 2,558$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,195$ dentro do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,839$ e $AGFI = 0,811$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,851$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,904$ dentro do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,066$ e $SRMR = 0,0732$, dentro do limite de aceitabilidade. Já que alguns indicadores não apresentarem ajuste desejável, novamente se recorreu aos índices de modificação, onde se pode verificar que a covariância sugerida entre $e10 \leftrightarrow e13 = 21,990$, possuía o maior valor, sendo dessa forma estabelecida conexão entre essas variáveis de erro.

Tendo o modelo sido executado, na décima primeira rodada verificou-se os indicadores de ajuste do modelo, os quais demonstraram os seguintes valores: $X^2 = 1127,143$, $X^2/df = 2,516$, $p < 0,0001$, dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,195$ dentro do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,842$ e $AGFI = 0,814$ ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,854$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,906$ acima do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,064$ e $SRMR = 0,0729$, dentro do limite de aceitabilidade. Ao se observar que alguns indicadores ainda não apresentavam um bom ajuste, se verificou novamente os índices de modificação, onde se pode constatar a sugestão de se estabelecer uma covariância entre as variáveis $e19 \leftrightarrow e21 = 20,161$, criada a relação passou-se a execução do modelo.

O modelo ajustado e rodado na décima segunda rodada apresentou os valores para os índices de ajuste demonstrados: $X^2 = 1100,095$, $X^2/df = 2,461$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,192$ dentro do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,846$ e $AGFI = 0,818$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,857$ abaixo do

recomendado, IFI = 0,91 acima do limite indicando bom ajuste e RMSEA = 0,063 e SRMR = 0,0716, dentro do limite de aceitabilidade. Devido ao fato de alguns ajustes do modelo ainda apresentarem valores abaixo do recomendado, se fez a opção por se verificar novamente os índices de modificação do modelo, os quais sugeriram uma covariância $e15 \leftrightarrow e18 = 22,311$, a qual foi estabelecida no modelo.

Assim que a modificação foi efetuada no modelo, ele foi submetido a execução, na décima terceira rodada do modelo tendo apresentado os seguintes valores para os indicadores de ajuste avaliados: $X^2 = 1086,071$, $X^2/df = 2,435$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, RMR = 0,192 dentro do limite de aceitabilidade, GFI = 0,849 e AGFI = 0,821, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, NFI = 0,859 abaixo do recomendado, IFI = 0,912 acima do limite indicando bom ajuste, TLI = 0,901 próximo do limite de aceitação e RMSEA = 0,062 e SRMR = 0,0715 dentro do limite de aceitabilidade, podendo se perceber a melhora em alguns indicadores. Devido ao fato de alguns indicadores ainda não estarem ajustados, verificou-se novamente os índices de modificação, os quais indicaram uma possível covariância entre as variáveis de erro $e11 \leftrightarrow e13 = 12,794$ a qual foi prontamente estabelecida no modelo.

O modelo foi executado novamente apresentado os seguintes valores na décima quarta rodada para os índices analisados: $X^2 = 1074,482$, $X^2/df = 2,415$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, RMR = 0,191 dentro do limite de aceitabilidade, GFI = 0,851 e AGFI = 0,823, ambos estão abaixo do limite de aceitabilidade. O valor de NFI = 0,860 abaixo ainda do limite recomendado, IFI = 0,913 acima do limite indicando bom ajuste, TLI = 0,903, abaixo do limite de aceitação e RMSEA = 0,062 e SRMR = 0,0713 dentro do limite de aceitabilidade. Como alguns indicadores se mantiveram abaixo do recomendado, mais uma vez se optou por se verificar os índices de modificação do modelo, os quais demonstraram que as variáveis de erro $e32 \leftrightarrow e35 = 11,142$, o que permitiu a decisão de se estabelecer essa ligação no modelo.

Devido ao fato de já não haver mais índices de modificação os valores finais para os indicadores de ajuste do modelo foram: $X^2 = 1074,482$, $X^2/df = 2,415$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, RMR = 0,191 dentro do limite de aceitabilidade, GFI = 0,851 abaixo do recomendado. O valor de AGFI = 0,823, ainda abaixo do valor recomendado. O valor de NFI = 0,860 abaixo ainda do limite recomendado, IFI = 0,913 acima do limite indicando bom ajuste, TLI = 0,903 próximo do limite de aceitação e RMSEA = 0,062, PCLOSE = 0,000, $\geq 0,05$ = indicando um ajustamento muito bom (Marôco, 2010). Valor de SRMR = 0,0713 dentro do limite de aceitabilidade, podendo se perceber a

melhora em alguns indicadores. Indicando que a maioria dos indicadores está dentro do limite de aceitabilidade.

Ainda que o índice GFI = 0,851 está abaixo do valor recomendado por Kelloway (1998) > 0,95, para Kline (2005) e Marôco (2010) o valor de GFI > 0,90 indica um bom ajuste. Assim, o valor de GFI está próximo do aceitável recomendado. O índice NFI = 0,860 fica abaixo do recomendado por Ding et al. (1995) e Kelloway (1998) > 0,95, porém, está próximo do índice recomendado por Byrne (2016) > 0,90 a 0,95. O valor de AGF1 = 0,860 também está abaixo do limite recomendado por Kelloway (1998) > 0,95, no entanto, Byrne (2016) indica um bom ajuste do modelo, pois está próximo de um.

Entretanto, devido ao fato desses índices estarem muito próximos do recomendado aceitou-se que o modelo demonstra um bom ajuste. Justificamos nossa decisão baseando-se em Kline (2005, p.134) que discorre sobre “modelos com ajuste dentro do recomendado, é possível que parte do modelo se ajuste pobremente aos dados, pois pode haver resultados anômalos, que devem ser explicados, o que não quer dizer que o modelo tenha poder preditivo”. Contudo, houve a preocupação de evitar “superajustamento” dos dados com muitos coeficientes e buscamos a parcimônia no ajustamento dos dados (Hair et al., 2005).

Avaliando os coeficientes de determinação de Pearson (R²), a análise demonstrou que os valores estão acima do limite recomendado por Hair et al. (2014) que é de 0,20, sendo os valores de ENT = 0,51 e SPP = 0,21, demonstrando uma boa explicação para o modelo. O R² é uma medida da quantidade de variação em uma variável que é explicada pela outra. Esse valor nos diz quanto da variação pode ser explicado no modelo (Field, 2009).

Nesse contexto, para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que R²=2% seja classificado como efeito pequeno, R²=13% como efeito médio e R²=26% como efeito grande. Dessa forma, os valores de ENT = 51% e SPP = 21% representam um efeito grande. Por fim, o R² também representa a quantidade de variância nos construtos endógenos explicados por todos os construtos exógenos ligados a ele indicando a qualidade do modelo ajustado (Hair et al., 2014).

Avaliando o tamanho do efeito (f²) ou Indicador de Cohen, onde o valor é obtido pela inclusão e exclusão de constructos endógenos do modelo. Deste método, estima-se quanto cada constructo é útil para o ajuste do modelo. Assim, valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair et al., 2014). Dessa maneira, utilizando o cálculo $f^2 = R^2 / (1 - R^2)$, o valor de ENT = 1,040 apresenta um efeito grande e SPP = 0,265 apresenta um efeito médio (Hair et al., 2014).

O passo seguinte foi avaliar a confiabilidade composta por meio da validade discriminante e a validade convergente do modelo, que visam conforme sugerido por Hair, Gabriel e Patel (2014), onde devem ser observados por meio da Tabela 13.

Tabela 13. Validade Convergente e discriminante do Modelo

	CR	AVE	LTF	LTS	LS
LTF	0,890	0,606	0,778		
LTS	0,793	0,527	-0,585	0,726	
LS	0,718	0,473	0,258	0,124	0,688

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Primeiramente se fez a análise convergente do modelo que é a verificação de qual é a extensão que os fatores compartilham por uma alta proporção de variância comum (Hair, Joseph, Gabriel, & Patel, 2014). Por meio da Tabela 13, pode-se observar que os índices de confiabilidade composta (CR) apresentaram os valores LTF = 0,890, LTS = 0,793 e LTS = 0,718, demonstrando serem muito bons de acordo com o recomendado por Hair et al. (2016), os quais sugerem que devem ser $> 0,7$ sendo $> 0,6$ o limite parcimonioso de aceitabilidade.

Tendo por base a Tabela 13 podemos observar os valores de AVE (Variância Média Extraída) que é uma medida de validade convergente dos constructos do modelo, a qual deve ser superior a 0,50 para se mostrar significativa (Hair et al., 2014). Nessa linha, os valores de LTF = 0,606 e LTS = 0,527, estão dentro do recomendado. Contudo, o valor de LS = 0,473, está abaixo, porém, próximo do recomendado. Essa etapa da análise demonstrou que o modelo possui validade convergente somente nos constructos LTF e LTS (Byrne, 2016; Hair, Joseph, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016; Pituch & Stevens, 2015).

Após a análise da validade convergente se iniciou a análise discriminante por meio do critério de Fornell e Larcker (1981) onde se sugere que os valores das correlações devem ser menores que os quadrados das AVEs do constructos. A lógica deste método é baseada na ideia de que um construto compartilha mais variância com seus associados dos indicadores do que com qualquer outro construto (Hair et al., 2014). Pode-se observar por meio da Tabela 13 que os valores do quadrado das AVEs dos constructos LTF = 0,778 e LTF = 0,726 e LS = 0,688 ficaram acima das correlações, sugerindo que há boa validade discriminante. Pode-se concluir que de acordo com os resultados gerais o modelo é confiável e válido.

Dessa forma, passou-se então a verificação da validade dos caminhos do modelo, de forma a se testar as hipóteses formuladas inicialmente, os resultados são demonstrados por meio da Tabela 14.

Tabela 14. Análise dos Caminhos do Modelo

			Estimada	S.E.	C.R.	P	Hipótese	Label
LTF	=>	SPP	0,489	0,094	5,184	***	H4	Suportada
LTS	=>	SPP	0,014	0,041	0,347	0,729	H2	Rejeitada
LS	=>	SPP	0,002	0,064	0,026	0,979	H6	Rejeitada
LTF	=>	ENT	0,082	0,038	2,176	0,030	H3	Suportada
LTS	=>	ENT	-0,016	0,018	-0,898	0,369	H1	Rejeitada
LS	=>	ENT	0,064	0,029	2,172	0,030	H5	Suportada
SPP	=>	ENT	0,302	0,048	6,356	***	H7	Suportada

***valores críticos de significância níveis de 1% (a = 0,01) e 5% (a. = 0,05) $p < 0,05$ (Byrne, 2001; Field, 2009; Hair et al., 2014)
C.R (Critical Ratio) $\geq 1,96$ (Byrne, 2001)
Estimada = Covariância (Byrne, 2001)
S.E. (Standard error) (Byrne, 2001)

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Para avaliar a significância na Tabela 14, o teste estatístico utilizado é o chamado razão crítica (CR – *Critical Ratio*), que é apresentado na saída do Amos. A estatística é obtida pela estimativa do parâmetro dividida pelo seu erro padrão, testando a hipótese de que a estimativa é estatisticamente diferente de zero. Baseado no nível de significância 0,05, o teste estatístico precisa ser, em módulo, maior que 1,96 para que a hipótese de que o parâmetro estimado seja igual à zero possa ser rejeitada. Parâmetros que não forem significantes, com exceção das variâncias, podem ser considerados não importantes ao modelo (Byrne, 2001).

Pode-se observar por meio da Tabela 14 a significância dos caminhos e, dessa forma, suportando as hipóteses H3, H4, H5 e H7. O modelo final é demonstrado por meio da Figura 10. Um ponto final a ser observado é as hipóteses H3 e H5 que não foram suportadas, pois estão abaixo do intervalo de confiança de 95 % de significância estatística presente nas ciências sociais (Byrne, 2001; Field, 2009; Hair et al., 2014). Sendo assim, atendem ao critério de que o valor da significância seja menor do que 0,05. O modelo final é demonstrado na Figura 10.

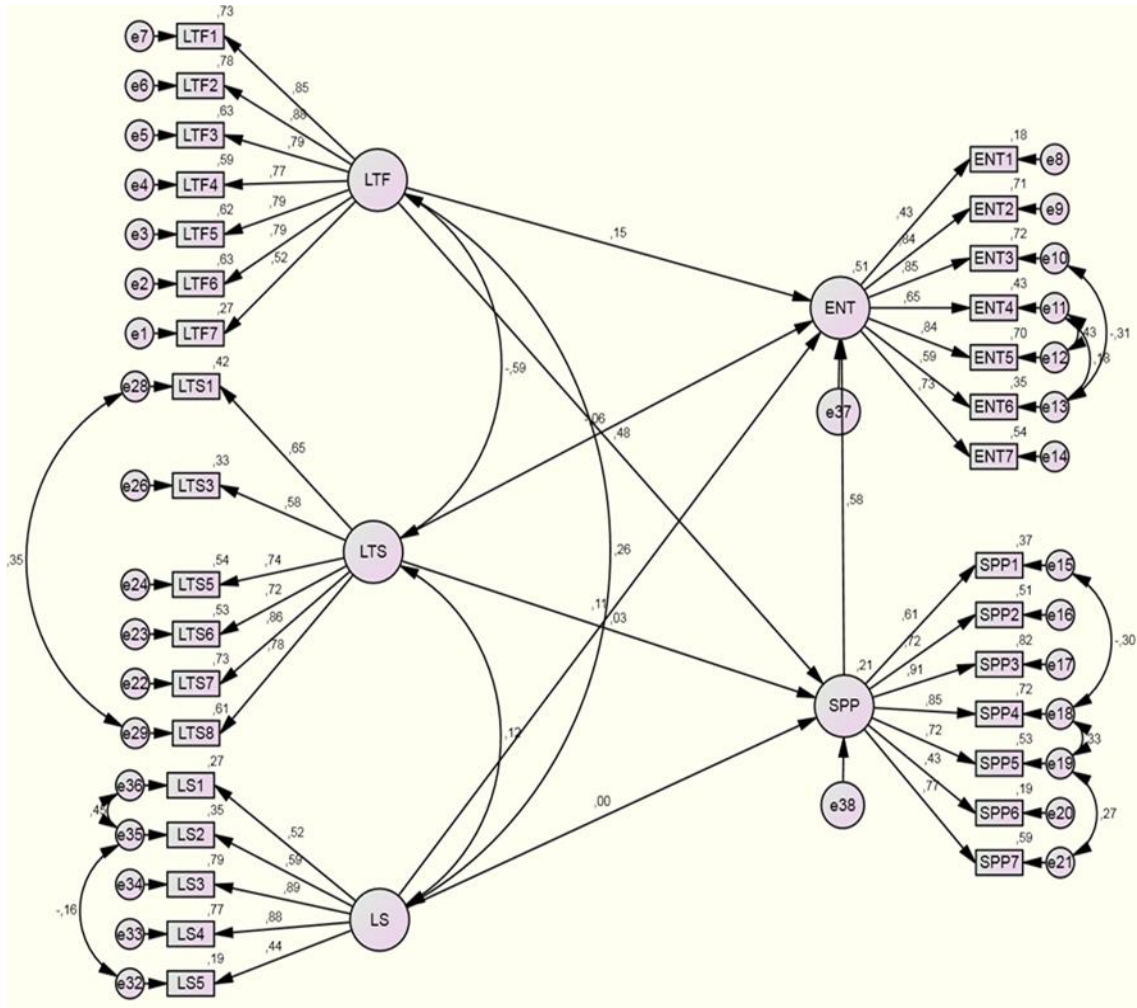


Figura 10. Diagrama de caminhos AFC para o modelo final ajustado
 Fonte: Elaborado pelo autor no *software* Amos 18 (2020).

Por fim, após demonstrarmos o bom ajuste do nosso modelo e aferirmos as relações diretas entre as variáveis, o último processo realizado foi testar a mediação na relação entre os constructos e verificar a acurácia desse mecanismo. De acordo com Hair et al. (2014) um efeito mediador é criado quando uma terceira variável ou construto intervém entre dois outros constructos relacionados. Para entender como os efeitos mediadores funcionam, vamos considerar um modelo de caminho em termos de efeitos diretos e indiretos. Os efeitos diretos representam a relação que liga duas construções com uma única seta; efeitos indiretos são aqueles relacionamentos que envolvem uma sequência de relacionamentos com pelo menos um construto interveniente envolvido.

Desta maneira, um efeito indireto é uma sequência de dois ou mais efeitos diretos (caminho composto) que são representados visualmente por várias setas. Este efeito indireto é caracterizado como o do efeito mediador (Mathieu & Taylor, 2006; 2007; Hayes, 2009), que no caso desta pesquisa foi testado pela variável senso de pertencimento. Assim, na Figura 10

o senso de pertencimento é modelado como um possível mediador entre os três estilos de liderança e o engajamento no trabalho.

De uma perspectiva teórica, Hair et al. (2014) resumem que a aplicação mais comum da mediação é explicar porque uma relação existe entre um construto exógeno e endógeno. Por exemplo, um pesquisador pode observar uma relação entre dois construtos, mas não ter certeza "por que" o relacionamento existe ou se o relacionamento observado é o único relacionamento entre os dois construtos. Em tal situação, um pesquisador pode postular uma explicação da relação em termos de uma variável interveniente que opera recebendo as "entradas" de uma construção exógena e traduzindo-as em uma "saída", que é uma construção endógena.

Partindo desses conceitos, o papel da mediadora variável, então, é esclarecer ou explicar a relação entre as duas construções originais (Hair et al., 2014). Com base na teoria e na lógica, sabemos que existe uma relação importante, por conta disso adotaremos a lógica de antecedente e consequente no âmbito do comportamento organizacional, onde os estudos abordavam o construto ora como um antecedente, ora como um consequente, mas sempre ligado à outra variável de interesse (Mathieu & Zajac, 1990).

Dessa maneira, inferimos que o preditor SPP será o constructo antecedente do ENT e também é consequente dos estilos de liderança, mas não temos certeza de como a relação realmente funciona, até porque como os comportamentos psicológicos têm uma variedade de causas, muitas vezes não é realista esperar que um único mediador fosse explicado completamente por uma variável independente para a relação de variável dependente (Judd & Kenny, 1981). Depois de testar empiricamente essas relações, podemos explicar como LTF está relacionada ao ENT, bem como o papel que o SPP pode desempenhar na mediação dessa relação (Hair et al., 2014).

A partir desses conceitos apresentados, existem dois métodos para encontrar um intervalo de confiança e a significância de um efeito indireto. Sobel (1982, 1986) fornece um método que assume que o efeito indireto é normalmente distribuído. Entretanto, um corpo crescente de literatura de simulação estatística questiona esta suposição, pois o teste se baseia em suposições de distribuição, que geralmente não são válidas para o efeito indireto, especificamente, a multiplicação de dois coeficientes normalmente distribuídos resulta em uma distribuição não normal de seu produto (Hair et al., 2014).

Além disso, o teste de Sobel requer coeficientes de caminho não padronizados como entrada, carecendo de poder estatístico, especialmente quando aplicado a pequenos tamanhos de amostra (Preacher & Hayes, 2004, 2008; Hair et al., 2014). Contudo, uma das vantagens do

bootstrapping é que a inferência é baseada em uma estimativa do próprio efeito indireto, mas, ao contrário do teste de Sobel, não faz suposições sobre a forma da distribuição amostral do efeito indireto, contornando, assim, este problema que aflige o teste de Sobel (Hayes, 2009).

Ademais, outros autores defendem o uso do *bootstrap* para construir melhores intervalos de confiança, normalmente assimétricos (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Shrout & Bolger, 2002; Hayes, 2009). Esses estudos descobriram que os intervalos de confiança tiveram correção de viés e o teste de significância de mediação é realizado facilmente por *bootstrapping* (MacKinnon et al., 2002; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002). O *bootstrap* é um método versátil para estimar a distribuição amostral de estimativas de parâmetros e pode ser usado para encontrar erros padrão aproximado (Efron, 1982).

Assim, como alternativa ao método de Sobel, a técnica que utilizamos para testar a mediação foi o *bootstrap*, que permite encontrar intervalos de confiança, o Amos fornece intervalos confiáveis para efeitos indiretos padronizados ou não padronizados (Arbuckle, 2012). Seguindo o procedimento Preacher e Hayes (2004), no intervalo de confiança (IC) os valores que estiverem dentro dos 95% do intervalo de confiança, o efeito indireto será significativo e, por consequência, a ocorrência da mediação pode ser considerada presente. Segue os valores de IC conforme apresentado na Tabela 15;

Tabela 15. Intervalo de confiança 95% dos efeitos indiretos e significância

		LS	LTS	LTF	SPP	ENT
Indirect Effects	SPP	0	0	0	0	0
	ENT	0,001	0,004	0,148	0	0
Indirect Effects - Standard Errors	SPP	0	0	0	0	0
	ENT	0,021	0,013	0,042	0	0
Indirect Effects - Lower Bounds (BC)	SPP	0	0	0	0	0
	ENT	-0,027	-0,009	0,108	0	0
Indirect Effects - Upper Bounds (BC)	SPP	0	0	0	0	0
	ENT	0,025	0,023	0,223	0	0
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC)	SPP
	ENT	0,953	0,638	0,001

Houve um efeito indireto significativo na condição da hipótese H4 "LTF <-> ENT" B = 0,148, SE = 0,42, $p = 0,001$, 95% IC = 0,108 até 0,223.
 Não houve um efeito indireto significativo na condição da hipótese H2 "LTS <-> ENT" B = 0,004, SE = 0,013, $p = 0,638$, 95% IC = -0,009 até 0,023.
 Não houve um efeito indireto significativo na condição da hipótese H6 "LS<-> ENT" B = 0,001, SE = 0,021, $p = 0,953$, 95% IC = -0,027 até 0,025.

Fonte: Adaptado pelo autor do *software* Amos 18 (2020).

Conforme a Tabela 15 geram-se dois intervalos: limite inferior e limite superior de 95%. Para que o efeito indireto seja significativo, não pode haver troca de sinais entre esses dois limites. Assim, caso os valores de limite superior (*Upper Bounds*) e inferior (*Lower Bounds*) forem negativos, logo, o efeito indireto é considerado negativo. O contrário ocorre para limites inferior e superior positivos. Caso um dos limites for positivo e outro negativo, o efeito é considerado nulo ou não significativo (Preacher & Hayes, 2004). A Tabela 15 exibe o limite inferior do intervalo de confiança de 95% para o efeito indireto da hipótese H4 d LTF -> ENT com valor 0,108. A parte superior correspondente, o valor limite é 0,223. Como os intervalos são positivos e não há trocas de sinais, podemos considerar um efeito significativo, o que confirmou a mediação para este caminho (Preacher & Hayes, 2004).

O limite inferior do intervalo de confiança de 95% para o efeito indireto da hipótese H2 de LTS -> ENT segue com valor -0,009. A parte superior correspondente, o valor limite é 0,023. O limite inferior do intervalo de confiança de 95% para o efeito indireto da hipótese H6 de LS -> ENT com valor -0,027. A parte superior correspondente, o valor limite é 0,025. Deste modo, não apresentou significância, pois houve troca de sinais e consequentemente efeito nulo dentro dos intervalos (Preacher & Hayes, 2004). Com isso, o efeito indireto dos caminhos das hipóteses H2 e H6 foram considerados nulos ou não significativos.

Portanto, inferimos com intervalo de 95% de certeza, que o valor verdadeiro do constructo LTF é significativo e o efeito indireto padronizado reside no constructo LTF entre 0,108 e 0,223, confirmando a mediação na Hipótese H4 (Preacher & Hayes, 2004). Para os constructos LTS e LS não houve efeito significativo, portanto nas hipóteses H2 e H6 não houve mediação e foram rejeitadas.

Por conta da Tabela 15 sabemos que há uma significância do efeito indireto da hipótese H4 de LTF -> ENT e que há uma mediação por conta do intervalo de confiança. Porém, precisamos detectar o nível dessa mediação, que pode ser parcial ou completa. Desse contexto, Mathieu e Taylor (2006) afirmam que a mediação se refere a instâncias onde a relação total significativa que existe entre um antecedente e um critério, é contabilizada em parte (mediação parcial) ou completamente (mediação completa) por uma variável de mediador. A Figura 11 explica os tipos de mediação.

Tipos de Mediação

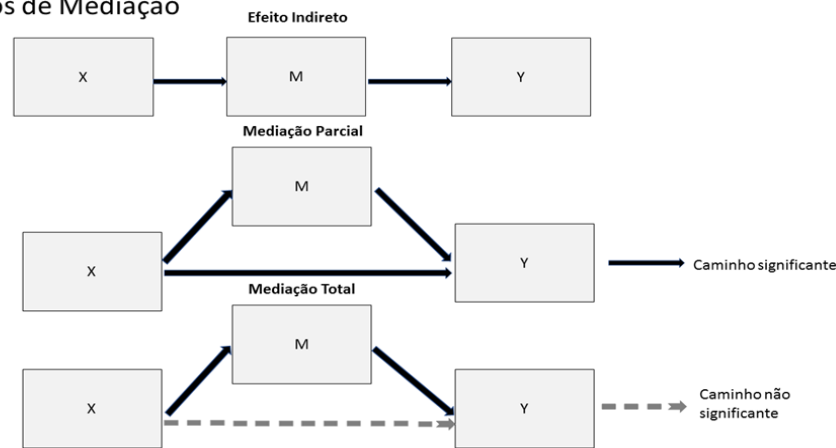


Figura 11. Tipos de Mediação

Fonte: Adaptado de Mathieu e Taylor (2006).

Desses conceitos, a mediação parcial prevê efeitos diretos significativos e efeitos indiretos de X para Y, portanto, a relação não mediada é também significativa entre os relacionamentos entre X e Y. A fim de evitar a conclusão de que um efeito parcialmente mediado é significativo, quando na verdade podem ser três efeitos diretos que são individualmente significativos (Mathieu & Taylor, 2006; 2007; Hayes, 2009).

O outro tipo de mediação é mediação completa, que prevê que o efeito direto de X sobre Y não será significativo na presença do mediador, mas o efeito indireto por meio do mediador será significativo. Por último, se as relações de X para o mediador ou as relações do mediador para Y não forem significativas, nenhuma mediação pode estar ocorrendo (Mathieu & Taylor, 2007; Hayes, 2009). A técnica utilizada para estabelecer o tipo de mediação e teste de significância da mediação foi *bootstrapping* (MacKinnon et al., 2002; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002; Hayes, 2009). Na Tabela 16 analisamos se há significância do efeito direto para medir o tipo de nível de mediação (Mathieu & Taylor, 2007; Hayes, 2009).

Tabela 16. Efeitos totais, diretos e indiretos

		LS	LTS	LTF	SPP	ENT
Standardized Direct Effects - Two Tailed Significance (BC)	SPP	0,961	0,656	0,001
Standardized Direct Effects	SPP	0,002	0,026	0,476	0	0
Standardized Direct Effects - Two Tailed Significance (BC)	ENT	0,037	0,432	0,08	0,003	...
Standardized Direct Effects	ENT	0,115	-0,056	0,154	0,581	0
Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC)	SPP
Standardized Indirect Effects	SPP	0	0	0	0	0
Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC)	ENT	0,957	0,675	0,001
Standardized Indirect Effects	ENT	0,001	0,015	0,277	0	0

Fonte: Adaptado pelo autor do *software* Amos 18 (2020).

Os resultados da Tabela 16 inferem duas relações de mediação no caminho entre a hipótese H4 do nosso modelo, entre os constructos LTF-> SPP e LTF -> ENT que são apresentados na tabela 17 a seguir:

Tabela 17. Efeito direto e indireto nas hipóteses do modelo

Relações H4	Efeito Direto (X -->Y)	Efeito Indireto (X -->M-->Y)	Resultado
LTF>SPP	0,476*	0 (ns)	Não significativa
LTF>ENT	0,154 (ns)	0,277***	Mediação total

***= $p < 0,001$; *= $p < 0,05$; (ns) = "não significativa" (Mathieu & Taylor, 2007; Hayes, 2009)

Fonte: Adaptado pelo autor do *software* Amos 18 (2020).

De acordo com a Tabela 17, o valor do efeito direto de LTF em ENT ($p = 0,08$) está acima do recomendado ($p = 0,05$) (Mathieu & Taylor, 2007). Mediante o exposto, o resultado do efeito direto na relação entre LTF e ENT não é mais significativo uma vez que SPP foi incluído, como o efeito indireto é significativo entre LTF -> ENT, conclui-se que há uma mediação total (MacKinnon et al., 2002; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002; James et al., 2006; Mathieu & Taylor, 2006; 2007; Hayes, 2009).

Como os modelos de mediação parcial e total são baseados em um relacionamento $X > M$ significativo (James et al., 2006), no caso de LTF -> SPP não houve significância do efeito indireto, o que não causa efeito de mediação entre os constructos (MacKinnon et al., 2002; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002; Mathieu & Taylor, 2006; 2007; Hayes, 2009). Concluindo, podemos inferir que na hipótese H4 há uma mediação já confirmada pelo intervalo de confiança em 95% (Tabela 15) e o tipo de medição é total confirmada na Tabela 17.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão analisados os resultados alcançados e será estabelecida uma discussão sobre os achados do estudo. Em seguida avaliaremos o ajuste do modelo, as hipóteses observadas, a mediação entre os constructos e específicos.

5.1 DISCUSSÕES SOBRE O MODELO TEÓRICO

O modelo foi ajustado argumentando a retirada das baixas cargas fatoriais e retirando-as parcimoniosamente a cada rodada seguindo as recomendações de Byrne (2001) e Hair, Gabriel e Patel (2014). O intuito de retirar alguns índices foi para melhorar o poder explicativo do modelo, assim pudemos garantir que as previsões que fizemos foram precisas. Com isso, algumas cargas dos constructos LTS e LS foram retiradas, pois contribuía pouco, ou não tinham aderência ao modelo. Diante desta realidade, o seu poder explicativo aumentou. Portanto, para que nossas deduções fossem precisas, o modelo estatístico que construímos devia representar os dados observados que coletamos (Field, 2009).

Para avaliar com mais profundidade a confiabilidade da escala, foram realizados os testes de confiabilidade composta e variância extraída conforme Tabela 13. A confiabilidade composta e a variância extraída foram apuradas para cada construto, utilizando os pesos padronizados resultantes da AFC e dos erros de mensuração dos indicadores (Hair et al., 2010).

As hipóteses de pesquisa relacionadas ao objetivo principal apresentada na Figura 4 e descritas no tópico 2.7 podem agora ser analisadas, uma vez que a análise de equações estruturais resultou em um modelo que possibilita verificar as relações válidas entre os construtos. Assim, as análises das hipóteses de pesquisa são descritas na tabela 14.

A hipótese H1 de que LTF é direta e positivamente relacionada com ENT não foi confirmada com valor de $p = 0,369$ acima do recomendado (Field, 2009; Hair et al., 2014). A hipótese H2 de que a LTF é direta e positivamente relacionada com ENT, sendo mediada pelo SPP não foi confirmada, com valor de $p = 0,729$, acima do recomendado (Field, 2009; Hair et al., 2014). A hipótese H2 de mediação foi rejeitada com valor de $p = 0,638$ (MacKinnon et al., 2002; Shrout & Bolger, 2002; Preacher & Hayes, 2004; Mathieu & Taylor, 2006; 2007; Hair et al., 2014).

Os resultados das hipóteses H1 e H2 rejeitadas corroboram com o fato de os líderes transacionais usarem do poder sobre os subordinados para poder engajar os mesmos somente para obter os resultados esperados, usando de punição e barganha (Bass, 1985; Bass, 1990). Em complemento, os gestores não se preocupam com o desenvolvimento moral dos seguidores (Burns, 1978). Portanto, impulsionados pelo comportamento do líder transacional é difícil engajar os seguidores, uma vez que os líderes se concentram apenas nos erros (Strang, 2011; Yang et al., 2011). Os membros se concentram mais em suas responsabilidades ou obrigações que deveriam cumprir para evitar críticas dos líderes (Lai, Hsu, & Li, 2018).

A hipótese H3 foi confirmada e demonstra que a LTF é direta e positivamente relacionada com ENT com valor de $p = 0,030$ significativo a 0,05 (Byrne, 2001; Field, 2009; Hair et al., 2014). Esse resultado corrobora com os argumentos da pesquisa de Ding et al. (2017), onde os entrevistados que perceberam níveis mais altos de liderança transformacional foram mais propensos a exibir vigor, dedicação e absorção no trabalho e menos propensos a renunciar. Portanto, reafirmamos que a liderança transformacional tem um impacto significativo no engajamento do trabalho dos subordinados, aumentando o envolvimento e confiança entre os subordinados (Dulewicz & Higgs, 2005). Os componentes presentes na liderança transformacional produzem nas equipes um espírito positivo e satisfatório, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

A hipótese H4 que demonstra que LTF influencia direta e positivamente ENT, sendo mediada pelo SPP foi confirmada, com valor significativo a 0,001 (Byrne, 2001; Field, 2009; Hair et al., 2014). A hipótese de mediação H4 também foi confirmada e o tipo é de mediação total com valor de $p = 0,001$ (MacKinnon et al., 2002; Shrout & Bolger, 2002; Preacher & Hayes, 2004; Mathieu & Taylor, 2006; 2007; Hayes, 2009; Hair et al., 2014).

O constructo SPP foi adicionado neste estudo por inspiração do estudo de Ding et al. (2017), que estabeleceu a influência da liderança transformacional no engajamento. Nós inferimos que o SPP medeia essa relação e foi comprovada na seção de 4.5 de análise dos dados. Concluindo o teste de hipóteses, a liderança que promove maior engajamento na equipe é a LTF.

Esses resultados já eram previstos diante dos estudos encontrados e já foram confirmados no estudo de Lee-Kelley e Turner (2017) que preconizam que o sentimento de pertencimento aumenta o comprometimento organizacional, reduzindo o desgaste da equipe. O estudo de He et al., (2014) evidencia que quando as pessoas se sentem pertencentes às equipes, eles são mais engajados ao projeto, pois a pertença profissional aumenta e mantém a motivação e o desempenho de funcionários (Keskin & Pakdemirli, 2016).

Os resultados do efeito mediador SPP também foram constatados nos estudos de Zhao et al. (2012). Os autores consideraram SPP um fator mediador significativo e que por meio desse sentimento de pertencimento, os membros se preocupam uns com os outros e, por isso, estão dispostos a participar mais das atividades e levam a sério as opiniões dos outros membros. Já nos resultados de Good e Dweck (2012), a importância do sentimento de pertencimento como efeito mediador na intenção das mulheres de estudar matemática, permitiu manter um alto senso de pertencimento à matemática e a intenção de prosseguir com a matemática no futuro.

Portanto, os resultados encontrados acerca do SPP vão de encontro com as dimensões comportamentais, emocionais e cognitivas propostas por Fredricks, Blumenfeld e Paris (2004). Já as necessidades de pertencimento e relacionamento como alimento emocional são justificadas no estudo de McLeod (2007). O apego emocional foi identificado como senso de identificação por Zhao et al. (2012), com isso, a pertença profissional pode ser considerada um fator que aumenta e mantém a motivação e o desempenho de funcionários na vida profissional (Keskin & Pakdemirli, 2016), gerando maior engajamento das equipes (Rich et al., 2010), He et al., 2014; Ding et al., 2017).

Todavia, a identificação pessoal com o líder transformacional é um fator-chave para determinar se um seguidor percebe no líder um exemplo a ser seguido pelo seu carisma (Parry et al., 2019). Por conta disso, os indivíduos com altos níveis de pertencimento profissional estarão mais dispostos, engajados e se esforçarão mais em busca do sucesso do projeto (Baskaya et al., 2020). O conceito de mediação apresentado e a lógica utilizada de que o senso de pertencimento é antecedente do engajamento no trabalho e consequente da liderança transformacional, demonstrou que o senso de pertencimento das pessoas é um mecanismo-chave que explica as relações diretas traçadas entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho.

A hipótese H5 de que a LS é direta e positivamente relacionada com ENT, foi confirmada com valor de $p = 0,030$ significativo a 0,05 (Byrne, 2001; Field, 2009; Hair et al., 2014). O resultado é satisfatório, pois a LS gera um ruído por conta das nuances entre os estilos utilizados para cada maturidade. Nesse sentido, o líder deve ter habilidades de aceitação e tradução dessa ambiguidade (Gray & Ulbric, 2007) e capacidade de adaptação às circunstâncias situacionais (Shenhar, 2001; Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009). Como o líder age de acordo com a maturidade do liderado, é mais difícil capturar essa influência quando o líder permeia entre *hard skills* e *soft skills* de acordo com a complexidade do projeto (Muller, Geraldi, & Turner, 2012; Brière et al., 2015).

A teoria de Hersey e Blanchard (1974) confirma essas afirmações. Para eles, o engajamento gerado pelo líder é uma atividade de “duas vias”, uma por meio de traços psicológicos, proporcionando apoio sócio emocional e agindo como um facilitador de comportamentos. Já a outra via, seria o líder agindo por conta da conquista e motivação da maturidade do liderado, com sua capacidade de crescer e atingir metas, sua vontade e capacidade de assumir responsabilidade, a educação e / ou experiência individual ou de um grupo.

A hipótese H6 que LS é direta e positivamente relacionada com ENT, sendo mediada pelo SPP foi rejeitada com valor de $p = 0,979$ acima do recomendado (Field, 2009; Hair et al., 2014). A hipótese de mediação de H6 foi rejeitada com valor de $p = 0,953$ (Preacher & Hayes, 2004; Mathieu & Taylor, 2006; 2007; Hair et al., 2014).

Esses resultados vão de encontro com e a teoria de Hersey e Blanchard (1974) que confirma essas suposições, pois as pessoas tendem a ter diferentes graus de maturidade, dependendo da tarefa específica função ou objetivo que um líder está tentando conquistar através de seus esforços. A participação nas tarefas tende a satisfazer as necessidades de afiliação e estima, dando às pessoas a oportunidade de se "sentir dentro em coisas" e ser reconhecido como importante na tomada de decisão, o que pode ser relacionado ao senso de pertencimento (Keskin & Pakdemirli, 2016; Baskaya et al., 2020).

Não obstante a esses fatores, deve-se lembrar de que processo de autorrealização pode não resultar dessa participação nas tarefas. Este alto nível de necessidade de satisfação, na maioria das vezes, ocorre em um ambiente de trabalho onde são dadas as pessoas um emprego que lhes permita uma oportunidade para a realização, crescimento, desenvolvimento e desafio (Hersey & Blanchard, 1974). Por conta disso, para atender essas necessidades pessoais, esse relacionamento tende a ser alternado de transacional para transformacional, o que gera um ruído, pois é difícil capturar essa linha tênue em um questionário. Por esses fatores, não conseguimos provar a mediação de SPP no ENT e a LS não apresentou índices significativos no modelo final.

A hipótese H7 de que o SPP é direta e positivamente relacionado com ENT foi confirmada, com valor significativo a 0,001 (Byrne, 2001; Field, 2009; Hair et al., 2014). Esses resultados positivos são confirmados na teoria de Maslow (1954), que aponta o pertencimento como uma necessidade humana básica de relacionamento, e por Anant (1966) de que as pessoas se sentem indispensáveis e parte integrantes de um sistema. Já para Baskaya et al. (2020) o pertencimento profissional é relacionado às teorias de compromisso organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979), que aumenta e mantém a motivação e o

desempenho de funcionários (Keskin & Pakdemirli, 2016). A motivação para Ryan e Deci (2000), gera engajamento real das pessoas nas equipes de projetos, que se comportam diferentemente quando se sentem pertencentes às equipes do projeto (He et al., 2014).

Apesar de que o SPP careça de estudos em gerenciamento de projetos, podemos inferir por conta dos resultados significativos desse estudo, que as necessidades pessoais de pertença, o compromisso com a organização e a motivação geram engajamento nas equipes de projetos. Em outras palavras, SPP consegue explicar o engajamento configurando um antecedente na mediação dessa relação, na medida em que, quanto maior for o sentimento de pertença do subordinado, maior será o engajamento da equipe de projetos.

Assim sendo, a hipótese de mediação H4 de que o antecedente SPP é um mediador do ENT, e consequente de LTF, foi confirmada nas correlações com as cargas fatoriais padronizadas do modelo final. Conseguimos inferir a magnitude do efeito indireto informalmente significado pelos próprios coeficientes de correlação A e B, que são os caminhos antecedente e consequente da relação apresentada no nosso modelo (MacKinnon, 2007). Portanto, de acordo com a teoria concluímos que essa mediação é verdadeira e tem uma relação mediada positivamente em 58%. Porém, este método não é inteiramente satisfatório, pois as relações A e B sozinhas não transmitem o significado completo de um efeito indireto (MacKinnon et al., 2008). Por isso, ressaltamos a importância de demonstrar essa mediação estatisticamente para reforçar o *gap* teórico que apresentamos.

Ainda que, a eventual não consideração nos modelos de equações estruturais dos efeitos diretos e indiretos nas relações de dependência/independência e a não incorporação de efeitos moderadores ou mediadores no modelo estrutural, potencialmente, dificulta a plena compreensão do fenômeno de interesse (do Nascimento & da Silva Macedo, 2016). Como também, buscaram-se entender o efeito total, direto e indireto por meio do intervalo de confiança e tipo de mediação e, com isso, apresentar quais as diferenças essas relações causaram por meio da nossa análise (Hair et al., 2014; Mathieu & Taylor 2006; 2007).

De acordo com as cargas padronizadas do modelo estrutural a hipótese H4 foi a única mediação confirmada, com efeito direto $p = 0,08$ acima do valor aceitável (Mathieu & Taylor, 2007) e valor do efeito indireto significativo $p = 0,001$, resultando numa mediação completa (MacKinnon et al., 2002; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002; James et al., 2006; Mathieu & Taylor, 2006; 2007). Embora o valor do efeito direto mesmo acima do recomendado esteja muito próximo, não aferiu significância. Recomenda-se que novos testes possam ser realizados para compreender melhor essa relação.

De posse desses resultados, a LTF foi a liderança que mais promoveu ENT quando mediada pelo SPP. A LTF conseguiu explicar 15% do ENT, porém quando se relaciona com o SPP, a liderança transformacional consegue explicar 58% do ENT. Assim, consegue-se aumentar em mais de 25% o ENT quando o líder leva em conta o SPP. O líder ao não levar em conta o SPP, ainda impacta positivamente. Contudo, de forma mais baixa o ENT em 48%.

Trazendo a discussão para a literatura, os estudos sobre LTF apontam líderes que motivam e inspiram os membros da equipe em direção a uma concepção holística do sucesso do projeto (Bass, 1985; 1990; Dulewicz & Higgs, 2005; Muller & Turner, 2007; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Maqbool et al., 2017; Hassan, Bashir, & Abbas, 2017; Ding et al., 2017). É uma liderança focada em relacionamentos e caracterizada por eficiência, eficácia, satisfação das partes interessadas, relações interpessoais, solução de problemas, criando uma equipe de projeto altamente capacitada e comprometida. (Muller, Geraldi, & Turner, 2012; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016; Tabassi et al., 2017).

Todavia, o comportamento da LTF tem um efeito de aumento no desempenho no nível da equipe e no nível individual (Tabassi et al., 2017). Os líderes transformacionais são inspiradores, estimulam a conscientização e os interesses, fomentam a confiança e se esforçam para impulsionar o crescimento e as realizações de suas equipes (Hsu, Li, & Sun, 2017; Gruden & Stare, 2018). Isso cria um ambiente de projeto amigável, no qual toda a força de trabalho funciona como uma equipe sob a liderança confiável de um gerente de projeto para a consecução de objetivos comuns. (Maqbool et al., 2017).

O líder transformacional promove também um alto valor atribuído ao capital social e esses relacionamentos levam a um desempenho mais alto de toda a unidade (Zhao et al., 2012). Os liderados, por sua vez, redobram seus esforços e retribuem a positividade, mantendo altos padrões de desempenho, que resultam em um projeto bem-sucedido (Hassan, Bashir, & Abbas, 2017). Na medida em que os membros da equipe percebem que seu ambiente de trabalho é favorável, isso determina seu nível de motivação, energia e esforços no curso da implementação do projeto (Kissi et al., 2013).

Sendo assim, os seguidores também devem ser motivados a se engajar nas ações necessárias para alcançar os objetivos do projeto. O comprometimento afetivo reflete o sentimento emocional do indivíduo de pertencer a uma organização e indica os efeitos positivos do comprometimento dos indivíduos com uma determinada tarefa ou organização (Tyssen et al., 2014). Kahn (1990) assumiu que as percepções dos indivíduos sobre seus contextos de trabalho e suas próprias características individuais promovem condições psicológicas que influenciam diretamente a disposição de se envolver pessoalmente em papéis

de trabalho, influenciando a motivação interna do trabalho das pessoas. Nesse sentido, se os funcionários apresentarem níveis mais altos de envolvimento contribuirá para suas organizações com níveis mais altos de desempenho de tarefas individuais (Rich et al., 2014).

Adotando uma perspectiva psicológica, Parry et al. (2019) inferem que é possível que um líder transformacional crie sentimentos de engajamento entre os seguidores de duas maneiras diferentes. Primeiro, pela atribuição que esses seguidores fazem, com base na percepção das qualidades e comportamentos do líder. Em segundo lugar, a motivação altruísta do líder é vista como um método para estabelecer um relacionamento carismático com os seguidores. Esses comportamentos demonstram aos seguidores o comprometimento do líder e sua preocupação com os seguidores, e não com seus próprios interesses.

Entretanto, essa motivação altruísta do líder desempenha um papel importante nesse processo, pois o seguidor atinge um sentimento de pertencer à comunidade que o líder construiu (Baskaya et al., 2020). Em outras palavras, os seguidores desenvolvem a identificação social, onde se identificam com o grupo que segue o líder, e não apenas o próprio líder. É a identificação social com o grupo de seguidores que gera sentimentos de pertencimento, em oposição à identificação pessoal entre líder e seguidor individual Edwards (2011). Podemos notar que o engajamento da equipe é gerado por meio da identificação social que gera o senso de pertencimento nos subordinados (Parry et al., 2019).

Pertencer é uma necessidade humana e um estado afetivo, portanto, temos a necessidade de desenvolver laços sociais com os outros e manter relacionamentos de qualidade, que, por sua vez, nos fornecem alimento emocional, como afeto positivo (Baumeister & Leary, 1995). Diante disso, a operação do engajamento no nível da equipe se desenvolve e representa um meio importante para obter vantagens de desempenho (Rich et al., 2014). Porém, quando um seguidor classifica ser parte da equipe, é mais provável que ele relate um senso de pertencimento ao líder (Parry et al., 2019). No entanto, a falta de pertencimento deve constituir uma severa privação e causar uma variedade de efeitos negativos, conseqüentemente, grande parte do comportamento humano, emoção e pensamento são causados por esse motivo interpessoal fundamental (Baumeister & Leary, 1995).

No entanto, o grau de pertencimento profissional varia de pessoa para pessoa. Indivíduos com altos níveis de pertencimento profissional estão mais dispostos a se definir por sua profissão, a participar de processos relacionados à ocupação, a se esforçar em nome de sua profissão e a continuar fazendo seu trabalho. Pensa-se que exista uma relação positiva entre o sentimento de pertencimento e sucesso profissional (Baskaya et al., 2020).

A hipótese de pertencimento para Baumeister e Leary (1995), é que os seres humanos têm um desejo generalizado de formar e manter uma quantidade mínima de relacionamentos interpessoais duradouros, positivos e significativos. A satisfação desse impulso envolve dois critérios: primeiro, há a necessidade de interações frequentes e afetivamente agradáveis com algumas outras pessoas; em segundo lugar, essas interações devem ocorrer no contexto de uma estrutura temporalmente estável e duradoura de preocupação afetiva entre si.

Para Edwards (2011), o sentimento de pertencer dá uma compreensão da conectividade que sustenta a liderança, dando-lhe um senso de identidade compartilhada. Aspectos como ética, valores, simbolismo, amizade e, finalmente, um sentimento de pertencimento residem tanto fora quanto dentro da organização. É importante que os gerentes praticantes reconheçam essa interação se quiserem entender completamente e, portanto, participar das trocas e desafios de liderança em suas respectivas organizações.

5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

As contribuições deste estudo incluem o arcabouço teórico do fenômeno sociológico de transição dos estilos de liderança, que agora é enriquecida por uma compreensão detalhada do evento de identificação do comportamento do líder e não concentrado em diretrizes gerenciais. Apresentamos a discussão de alguns fenômenos relativamente novos nos estilos de liderança. Porém, estudos que indicam estilos de liderança que seguem uma linha ou direção, talvez não possam ser considerados como evidências de novos estilos de liderança, pois eles estão mais para orientação gerencial.

Outra contribuição é aferir empiricamente o *gap* teórico sugerido no estudo de Ding et al. (2017), pois há uma escassez de estudos na literatura que apresentem dimensões sobre o sentimento de pertencimento em gerenciamento de projetos. Os estudos no campo do pertencimento profissional no mundo geralmente se concentram nos conceitos de “compromisso organizacional” ou “compromisso institucional”, que definem a dimensão psicológica do pertencimento, e não no conceito de pertencimento profissional em si (Baskaya et al., 2020). Por isso, torna-se relevante as conclusões deste estudo e outros estudos podem testar a influência do senso de pertencimento nas pessoas e sua contribuição para a área de projetos.

Os resultados de mediação de SPP ajudaram a explicar outro *gap* teórico sobre a importância do engajamento das partes interessadas no desempenho do projeto, já que há uma

escassez de estudos que comprovem essa importância (Constâncio & Souza Neto, 2016). Não obstante, a evidência de que poucos estudos existentes abordaram o engajamento dos funcionários a partir de uma perspectiva de motivação baseada em identidade (He et al., 2014). Todavia, Baskaya et al. (2020) recomendam que os supervisores avaliem a situação e criem condições de trabalho saudáveis, identificando fatores que afetam positiva e negativamente o sentimento de pertencimento profissional da equipe.

As conclusões desta pesquisa podem contribuir com a ampliação de pesquisas sobre o SPP em gerenciamento de projetos, inclusive utilizando os dados demográficos, além de relacionar o tipo de projeto, segmento e setor que a empresa atua e a quantidade de membros da equipe. Por conta da pandemia, os estudos de equipes virtuais devem aumentar e o senso de pertencimento pode ajudar a elucidar como aumentar o engajamento das pessoas em equipes virtuais.

As técnicas de análise de mediação são ferramentas que potencializam as investigações teóricas em relação ao senso de pertencimento desse estudo. Ultimamente, o número de pesquisas que incluem estes tipos de modelos aumentou significativamente, entretanto, no contexto brasileiro estas técnicas ainda não são exploradas de forma significativa, sendo útil nos estudos de gestão de projetos (Muller Prado, Korelo, & Lucena Da Silva, 2014). Para esses autores, os modelos mais complexos exigem uma compreensão clara das relações teóricas entre as variáveis a serem estudadas, para que as hipóteses a serem testadas empiricamente estejam cobertas por literatura. Assim, em nosso estudo buscamos nos embasar na literatura no intuito de propor um modelo conceitual coerente, uma vez que o pesquisador precisa saber a priori qual tipo de efeito ocorre e como as variáveis interagem.

Este estudo não só preencherá a lacuna de pesquisa, como já discutido anteriormente sobre o SPP, mas também ajudará os gerentes de projetos a avaliar o ENT de uma perspectiva diferente, algo que não está sendo abordado nos estudos de gerenciamento de projetos até agora. O estudo contribuirá para ampliar a base de conhecimento existente para engajamento das equipes, acrescentando às descobertas sobre a influência mediadora do senso de pertencimento, aliadas às transformações estimuladas pela liderança transformacional.

Os pontos fortes do presente estudo incluem o rigor e clareza, estabelecidos por meio da RSL para explicar as perspectivas de gerenciamento e liderança dos estudos de gerenciamento de projetos. A RSL trouxe um grande aprendizado, pois ajudou a elucidar as dicotomias da literatura de liderança em gerenciamento em projetos e aflorou a perspectiva de novos estudos e *gaps* muito interessantes. Uma força adicional seria o uso de métodos contemporâneos para analisar e teorizar sobre os dados.

5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Na atualidade, cada vez mais as empresas utilizam as abordagens de gestão de projetos para o lançamento de novos produtos ou sistemas de informação, seja na sua forma tradicional, com metodologias baseadas em PMBoK, PRINCE2 e IPMA. Recentemente, há uma inclinação para a adoção de métodos ágeis de gestão de projetos, sendo o *Scrum* um framework muito utilizado.

De uns anos para cá, a metodologia ágil vem crescendo por conta de crises financeiras que afetam vários países e em especial no Brasil, gerada pelas trocas de governo e agora intensificou com os impactos do COVID-19. Esses fatores influenciaram o crescimento do ágil e foi uma forma que os gestores encontraram de demonstrar resultados rapidamente, e incentivar a flexibilidade, inovação e criatividade, fazendo o que for possível para adaptar e renunciar a processos complicados e burocráticos para regras mais simples.

Em vista disso, há uma maior interatividade entre os membros da equipe e padrões mais rápidos em partes menores e com muitas mudanças ao longo do processo, diminuindo a insegurança do projeto mais tradicional. Porém, as visões em relação a isso podem ser diferentes em relação à equipe, a liderança e a gestão de projetos em si. O cenário global de pandemia e a crise gerada pelo COVID-19 no ano de 2020 reforçaram o uso dessas abordagens mais ágeis e as equipes estão cada vez mais virtuais, por conta das medidas de contingência e protocolos de distanciamento atuais.

Desse contexto, podemos questionar se as teorias que versavam sobre projetos tradicionais não se adequam mais a essa nova realidade, o presente estudo procurou interpretar as teorias sobre liderança e os novos estilos de liderança abarcando essa realidade. O fato dessas teorias não confirmarem resultados positivos, mesmo que já esperados, talvez seja justamente a grande contribuição do nosso estudo nesse cenário que estamos vivendo atualmente.

Desses fatores, com os resultados obtidos nesta dissertação, verifica-se que os estilos LTF e LS possuem uma relação positiva com o ENT. Dessa forma, em equipes que os subordinados não possuem autonomia ou participação nas tomadas de decisão, a liderança é muito importante para gerar o engajamento da equipe, principalmente a LTF, pois possui uma forte relação com o desenvolvimento, motivação e satisfação das pessoas, tratando cada um individualmente, o que gera o senso de pertencimento das pessoas que aumenta o engajamento da equipe, que se relacionará de forma positiva com este estilo de liderança.

O acréscimo da variável mediadora SPP em gestão de projetos alterou de forma significativa o relacionamento entre a LTF e o ENT. Visto que a amostra utiliza métodos tradicionais, ágeis e híbridos nos projetos, o efeito mediador apresentado é importante, pois se relaciona de forma positiva com a LTF para gerar o ENT nas diversas abordagens de gestão de projetos.

Esses resultados ajudam a explicar a importância do engajamento das partes interessadas no desempenho do projeto, já que há estudos que não mostram resultados objetivos que comprovem essa importância (Constâncio & Souza Neto, 2016). Além de que, poucos estudos existentes abordaram o engajamento dos funcionários a partir de uma perspectiva de motivação baseada em identidade e SPP (He et al., 2014).

Todavia, esse estudo empírico pode contribuir com a ampliação das pesquisas sobre o senso de pertencimento profissional em gerenciamento de projetos. Torna-se essencial, antes de tudo, que os supervisores averiguem a situação atual e se faz necessário criar condições de trabalho saudáveis, identificando fatores que afetam positiva e negativamente o sentimento de pertencimento profissional da equipe (Baskaya et al., 2020).

Dessas constatações, permite-se dizer que o estilo de liderança focado em comportamentos, relacionamentos, que trata cada subordinado como um indivíduo e não como um grupo, pode gerar o ENT. Em adição, o SPP potencializa essa relação emocional quando o líder demonstra seu lado humano, uma vez que o poder do líder emerge da sua influência nos seguidores. Essa afirmação foi comprovada no resultado do efeito direto na relação entre LTF e ENT que não foi mais significativa uma vez que SPP foi incluído, gerando um efeito indireto significativo entre LTF e ENT, confirmando uma mediação total, conforme explicitado na Figura 12.

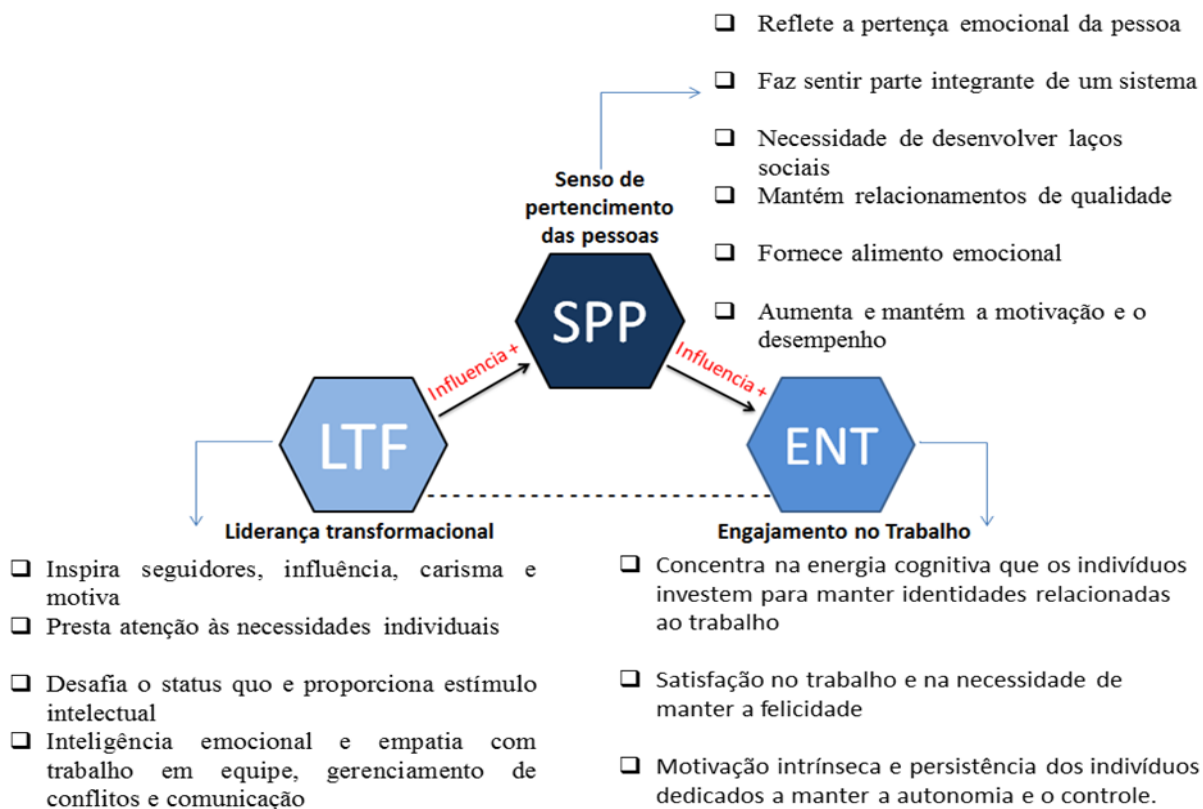


Figura 12. Relação direta entre LTF -> ENT positivamente mediada pelo SPP

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Por meio da Figura 12 conseguimos demonstrar o mecanismo em que o ENT é explicado pelo SPP. A LTF é focada em relacionamentos, influencia seguidores por meio do seu carisma e considera individualmente cada subordinado da equipe. Essa relação tem efeito positivo que estimula o liderado a se sentir parte da equipe, criando laços emocionais e relacionamentos que geram um SPP, aumentando a motivação. Ao fazer isso, o SPP se relaciona positivamente e atende a necessidade de identidade com o trabalho, aumenta a satisfação e estimula a motivação intrínseca que é única de cada indivíduo, gerando o ENT que é baseado em vigor, dedicação e absorção no trabalho. Com isso, esses subordinados estarão menos propensos a renunciar as tarefas que lhes são atribuídas.

Entretanto, não testamos qualquer influência pelo método de gestão de projetos. Esta implicação permite realizar uma indicação para que as empresas passem a investir cada vez mais nos líderes e como os mesmos se relacionam com suas equipes, não importando em qual método de gestão de projetos o mesmo irá atuar.

Além disto, deve-se investir para que os líderes atuem com estilo transformacional, programas de treinamento apropriados podem aprimorar as tendências comportamentais dos líderes de projeto, e essas tendências podem se tornar úteis para a eficácia dos projetos, criando um estado de motivação que pode aumentar o engajamento das equipes por meio do

senso de pertencimento. Conforme as constatações desse estudo, o estilo LTS não obteve resultados significantes e a ambiguidade da LS gera ruído no entendimento dos liderados. Os maiores indicadores das análises estão relacionados LTF, com valores elevados em relação ao ENT, mediado pelo SPP.

6 CONCLUSÕES

Conforme proposto no início deste estudo, o objetivo geral foi avaliar a influência dos estilos de liderança dos gerentes de projetos no engajamento mediado pelo senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos. Para isto, foi estruturada uma série de procedimentos metodológicos, permitindo não apenas o cumprimento do objetivo geral da pesquisa, como também o alcance dos três objetivos específicos propostos.

O objetivo geral foi alcançado tanto por meio RSL e o aprendizado agregado, bem como pela pesquisa empírica realizada. Essa segunda fase foi realizada por meio da pesquisa de campo, aplicando a análise fatorial confirmatória para ser testada a validade nomológica com uso de modelagem de equações estruturais da amostra (Hair et al., 2009).

Os três objetivos específicos deste estudo foram cumpridos. Assim, o primeiro objetivo consistia em identificar as diferenças entre gerenciamento e liderança a partir dos estudos sobre gerenciamento de projetos. Este objetivo foi cumprido no tópico 2.1 de acordo com a revisão da literatura apresentada no Capítulo 2. O segundo objetivo foi descrever com base no mapeamento da literatura, como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos. Este objetivo foi cumprido no tópico 2.4 conforme a revisão da literatura apresentada no Capítulo 2. Considerou-se alcançado o terceiro objetivo específico que foi testar a influência dos estilos de liderança no engajamento e no senso de pertencimento das pessoas em gerenciamento de projetos no tópico 4.5.

Portanto, todos os objetivos propostos do estudo foram cumpridos e para atendê-los buscou-se identificar a clareza conceitual, descrevendo os achados da pesquisa e apresentando por meio de figuras, gráficos e matrizes, como esses conceitos se relacionam e, nesse sentido, elucidar as dicotomias de cada dimensão que geraram ruídos no corpus de pesquisa, resumindo o conhecimento existente de liderança no domínio de gerenciamento de projetos.

Portanto, para a análise realizada a fim de atender ao objetivo geral foram estabelecidas sete hipóteses de pesquisa para a criação do modelo estrutural selecionado por meio do embasamento teórico. O modelo contemplou as dimensões dos três estilos de liderança emergidos da RSL: transacional, transformacional e situacional. As variáveis do modelo foram aferidas por meio de um questionário adaptado e validado, testando o caminho de um constructo para outro numa relação explicativa para a realidade de gerenciamento de projetos. O questionário aplicado contém 50 questões, dentre elas, 36 assertivas para construção das variáveis observáveis do modelo. A amostra obtida constituiu-se de 373 respostas válidas. Após a coleta dos dados, foram utilizadas as técnicas estatísticas

denominadas análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais, executadas através do *software* IBM® SPSS® Amos 18.0. No modelo apresentado, propomos que o senso de pertencimento é um antecedente do engajamento e consequente dos estilos de liderança. Desta maneira, inferimos que o senso de pertencimento é um mediador dessa relação.

A discussão crítica dessas relações e as inferências de mediação foram embasadas, primeiro em termos de teoria, desenho de pesquisa e validade de construto das medidas empregadas. Segundo, em termos de evidência estatística de relacionamento. A análise estatística ocorreu por meio dos intervalos de confiança e o tamanho do efeito direto e indireto sugeridos para mediação, obtendo métrica significativa. Com isso, comprovamos as evidências de que havia uma mediação e essa mediação foi total. Circunscrevem-se os cálculos e a assertividade relacionada à amostra e aos dados desse estudo.

Os resultados do modelo estrutural confirmaram as hipóteses H3 e H4 de que há uma relação direta entre a liderança e o engajamento e o senso de pertencimento, e também, confirmamos que o senso de pertencimento medeia à relação da liderança e o engajamento da equipe de projetos. Com isso, comprovamos que a liderança transformacional é o estilo de liderança que promove maior engajamento, ao passo que, o senso de pertencimento tem forte influência nessa relação, com efeito de mediação total.

O constructo senso de pertencimento é um *gap* teórico descoberto na RSL que foi apresentado no estudo de Ding et al. (2017). Os autores postularam que os líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados ao projeto, e na recomendação de pesquisas futuras, recomendaram pesquisas empíricas que ajudassem a testar o efeito do estilo de liderança na resolução de problemas de identificação de subordinados. Contudo, o senso de pertencimento é pouco estudado em gerenciamento de projetos, o que resultou num *gap* teórico importante para o nosso estudo.

Todavia, ao estudar a literatura de senso de pertencimento na área da saúde e educação para a produção da escala, pudemos notar que o senso de pertencimento gera engajamento nos subordinados, isso se confirmou na hipótese H7. Inferimos neste estudo que o senso de pertencimento tem um efeito mediador no engajamento e a partir do momento que você promove maior senso de pertencimento, maior será o engajamento das pessoas. Essas relações tiveram uma direção positiva, ou seja, a liderança proporciona senso de pertencimento que gera engajamento.

Portanto, nossa descoberta sobre o senso de pertencimento atuando como mediador sugere que, embora a liderança transformacional tenha uma relação direta com o engajamento, o apego emocional pode ser um fator mais importante nessa relação, que transfere a satisfação e motivação intrínseca que gera o engajamento das equipes. Concluindo, as relações observadas demonstraram que quando a liderança transformacional proporciona maior senso de pertencimento, automaticamente, o liderado passa se sentir mais engajado. Portanto, o senso de pertencimento é uma variável que pode ser vista como oferecendo um caminho explicativo substancial para o engajamento da equipe.

Entretanto, o grau de pertencimento profissional pode variar de pessoa para pessoa. Indivíduos com altos níveis de pertencimento profissional são mais dispostos a se definir por sua profissão, a participar de processos relacionados à ocupação, a se esforçar em nome de sua profissão e a continuar fazendo seu trabalho (Baskaya et al., 2020). Como o engajamento no trabalho está relacionado à eficácia profissional, o grau de pertencimento é algo a ser considerado nessa relação (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

A liderança transformacional teve significância entre os estilos de liderança, pois se concentra muito mais em desenvolvimento de pessoas, na motivação, satisfação, no olhar de longo prazo, por gerar desenvolvimento pessoal e considerar as pessoas como indivíduos, não como grupos. Isso também pode refletir de acordo com o tipo de projeto, pois de acordo com nossa amostra, a predominância da abordagem dos projetos é híbrida e, cada vez mais, notamos na literatura estudos voltados para a abordagem ágil.

Cabe destacar que esses resultados já eram esperados, pois a RSL também trouxe à luz forte analogia ao desenvolvimento da teoria da liderança transformacional. Os pressupostos deste estilo de liderança são: baseada em *soft skills*, líderes que são uma fonte de inspiração, com alto poder de inteligência emocional e que criam confiança promovendo uma equipe entusiasmada e amigável para o sucesso do projeto.

Por outro lado, na RSL puderam-se notar características de um líder legitimado pelo poder na liderança transacional, que é baseada nas *hard skills* e direcionada ao gerenciamento puramente técnico. O poder de influência do líder é atrelado ao controle, obediência, autoritarismo, recompensas e hierarquia, além de se concentrar muito mais em tarefas do que nas pessoas. No entanto, mesmo com essas evidências de um forte alicerce baseado em gerenciamento, a liderança transacional ainda é um estilo de liderança na literatura baseado nas características pessoais de conduzir pessoas.

Nos resultados do nosso estudo, as hipóteses H1 e H2 evidenciaram o que já se comprovou na RSL, de que a liderança transacional é muito mais preocupada com a

influência do poder em relação à punição, barganha e recompensas. Com isso, não houve significância para engajamento e não houve mediação do senso de pertencimento, por conta do baixo relacionamento e foco somente nas tarefas. Portanto, as hipóteses foram rejeitadas.

Já a liderança situacional, por melhor que seja significativa em relação ao engajamento na hipótese H5, gerou certo ruído na hora de realizar as análises da hipótese H6, por conta da situação em função da maturidade do liderado, e também, pelo líder atuar de forma ambígua nas tomadas de decisões muitas vezes de forma indeterminada. Como o líder atua muitas vezes por conta da motivação do liderado, a motivação intrínseca e extrínseca permeia entre as hierarquias de necessidades de Maslow, fazendo com que os estilos de liderança se alternem. Com isso, pode-se gerar engajamento, mas o senso de pertencimento não influenciou nessa relação.

A proposta de realizar uma RSL dos artigos elencados foi determinante para responder a pergunta da pesquisa e cumprir com os objetivos propostos. Assim, foi realizada a análise de 53 artigos que compõem a base de dados final. O corpus teórico alvo desta pesquisa, descrevendo os achados da pesquisa a fim de elucidar as dicotomias de cada dimensão que geraram ruídos no corpus de pesquisa, resumindo o conhecimento existente de liderança no domínio de gerenciamento de projetos.

Na RSL apresentada, destacou-se a abordagem da liderança em estudos sobre gerenciamento de projetos que segue em três dimensões: (i) direcionadas ao comportamento do líder; (ii) direcionadas a posição formal na estrutura da empresa do líder; (iii) direcionadas aos estilos de liderança. Assim, por meio da consolidação da literatura, articularam-se as discussões entre os autores das definições do que é liderança, de como o comportamento influencia os estilos liderança, e como são entendidos esses estilos e incorporados nas equipes de projeto.

Por meio da RSL identificaram-se resultados em estudos recentes sobre tipos de liderança e novos estilos de liderança. Munidos dessas evidências, pudemos notar que os estudos mais recentes apresentam novos estilos de liderança, porém as discussões sobre o poder de tomar decisões estão mais vinculadas aos aspectos gerenciais do que comportamentais.

Das constatações evidenciadas na RSL pudemos depreender que o gerente ao desempenhar o papel de líder pelo cargo formal, ou seja, posição que ocupa na empresa, consegue gerar influência em seus subordinados e de certa forma gerar resultados. Desta forma, a posição de líder gera influência em seus subordinados, que também gera resultados

na organização. Apesar de muitos estudos seguirem nesta abordagem, partimos aqui da premissa de que o líder se faz pelo seu comportamento e não pela posição que ocupa.

Portanto, se o líder não possuir as competências necessárias e habilidades de liderança, ele não é líder, mas sim um gestor numa “posição de líder” reconhecida que pode ou não ter legitimidade das pessoas do projeto. Em complemento, nós podemos dizer que a liderança advém do poder de influência vinculada a atributos presentes nas *soft skills*. Os estilos de liderança apresentados nessa RSL corroboram com essa afirmação, principalmente o estilo transformacional.

Podemos inferir então que ter liderança pelo cargo que ocupa, não é liderança. A liderança não está no cargo ou posição que se assume, ela está no aceite ou na legitimidade que seus liderados percebem por um comportamento social que é diferente do comportamento de comando e controle. Por outro lado, há uma relação do estilo de liderança com o tipo de projeto, pois pesquisadores constataram que a preocupação com o processo e tarefas é mais importante em projetos relativamente simples, mas a liderança transformacional e a preocupação com as pessoas são necessárias em projetos complexos.

Os resultados desse estudo sugerem que, os aspectos pessoais e comportamentais estudados emergem como uma corrente de pensamento ao longo do tempo, onde se notou que os estudos em gerenciamento de projetos estão preocupados com *soft skills*, principalmente nos aspectos relacionados à liderança como: comunicação, capacidade de influenciar, empatia e inteligência emocional. Consequentemente, sai o gerente focado em *hard skills*, que assegura o cumprimento de metas, entra o líder condutor de pessoas, capaz de extrair o melhor delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram.

Sendo assim, apresentar as diferenças de liderança no gerenciamento de projetos torna-se fundamental para compreender o porquê de a liderança não estar presente somente em *hard skills*, como descrito muitas vezes como competência gerencial. Esse aspecto evidenciado nos estudos pode causar um ruído no entendimento sobre *soft skills* em liderança no gerenciamento de projetos. Ao fim desta análise percebe-se que os resultados referentes a liderança transformacional, senso de pertencimento das pessoas e engajamento das pessoas são corroborados pelos estudos prévios.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações desta pesquisa partem de um conceito geral que contempla o gerenciamento e liderança como sinônimos, como também os estilos de liderança e suas variações e adaptações, fazendo-se necessária a interpretação de cada constructo na visão dos autores.

A construção das escalas foi uma das limitações que tivemos por conta de os autores não disponibilizarem em suas obras as respectivas escalas validadas. Por conta disso, utilizamos adaptações de outros autores dessas escalas originais nos três estilos de liderança. Entretanto, as escalas também sofreram alteração para melhor adequação ao nosso estudo, o que aconteceu pelo processo de validação de face e conteúdo que foi demonstrado na seção 3.2.

Por conta dessas adequações nas escalas, mesmo existindo um processo validado envolvido e a preocupação constante com a semântica das assertivas, existe a possibilidade do ruído gerado na liderança situacional, por exemplo, ter sido por conta da população entrevistada não enxergar determinada questão de uma forma adequada ou a forma que a questão foi construída talvez não tenha sido tão bem interpretada. Diante disso, os resultados negativos podem apontar pesquisas futuras que vamos elencar na seção 6.2.

O tamanho da amostra embora esteja acima do recomendado, foi inferior à solicitação para 1300 respondentes de várias partes do Brasil, o que poderia ter sido mais abrangente e considerado um estudo nacional. Porém, grande parte do estudo concentrou-se em praticantes da gestão de projetos em São Paulo, com 82%. Além disso, a aplicação da *survey* delimitou-se às empresas do Brasil, porém, um respondente foi de Lisboa que não foi considerado na amostra.

As conclusões deste estudo permitem estudar como essas relações se dão em determinados tipos de projetos, se usam metodologias preditivas, se usam metodologias ágeis ou híbridas. Como nesse estudo não testamos qualquer influência do método utilizado, nosso questionário coletou dados demográficos que permitem utilizar esses fatores como variáveis de controle. Em suma, podemos verificar se as abordagens utilizadas, tipo de projeto ou segmento de atuação podem influenciar no estilo de liderança, e nas relações entre senso de pertencimento que gera engajamento nas equipes.

Outra limitação foi não testarmos qualquer influência do método utilizado, por conta da abrangência e o tempo que é grande limitador do nosso estudo. As conclusões deste estudo poderiam elucidar como essas relações se dariam em determinados tipos de projetos, usando

metodologias preditivas, ágeis ou híbridas. Dessa maneira, vamos apontar pesquisas futuras dessas limitações na seção 6.2.

6.2 PESQUISAS FUTURAS

Pesquisas futuras são indicadas com uso de estudos de caso e mais estudos observacionais, a fim de explorar o fenômeno e entender melhor a natureza iterativa dos eventos e como eles se desenrolam na realidade. A justificativa dos resultados negativos está no público da teoria, como esses fatores exógenos ou externos influenciam e também na maturidade da própria teoria, pois talvez o poder explicativo inicial da teoria já não é tão válido nesse momento.

A literatura apresentou diversos estudos sobre que corroboram uma forte influência da liderança transformacional nas equipes de projeto. Entretanto, atualmente notamos uma corrente de estudos que seguem a abordagem ágil, que permite um comportamento das pessoas mais aberto e empoderado, e outros fatores exógenos que vem influenciando as relações entre os estilos de liderança. Entretanto, o fato de algumas hipóteses atreladas aos estilos de liderança transacional e situacional não se confirmarem, isso não quer dizer que essas teorias não são importantes para nosso modelo, mas sim que talvez outros pesquisadores devessem estudar mais as teorias, verificar se esses fenômenos evoluíram, ou não, e testar esses *gaps* da literatura.

Os ruídos gerados pela liderança situacional em nosso questionário, por exemplo, podem render um estudo qualitativo que capture a ambiguidade do papel do líder ao atuar com um determinado estilo em cada subordinado, e assim, analisar quantitativamente como gerar engajamento e mediar com o senso de pertencimento. Para a liderança transacional, estudos futuros podem compreender os fatores endógenos e exógenos, que existem ou possam contribuir na motivação intrínseca e extrínseca dos liderados na relação que gera engajamento das equipes por meio do senso de pertencimento.

As conclusões desta dissertação permitem estudar como essas relações se dão em determinados tipos de projetos, se usam metodologias preditivas, ágeis ou híbridas. Como nesse estudo não testamos qualquer influência do método utilizado. Portanto, podemos verificar se as abordagens utilizadas, tipo de projeto ou segmento de atuação podem influenciar no estilo de liderança, e nas relações entre senso de pertencimento que gera engajamento nas equipes.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations: A grudgrayJournal of Economy and Society*, 3(1), 9-16.
- Adedeji, A. N., Lawan, M. O., & Sidique, S. F. (2017). Testing validity of observed indicators of local content policy in Nigeria: Evidence from four-factor measurement model. *CBN Journal of Applied Statistics*, 8(1), 149-173.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting project managers: A comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36-54.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.
- Allport, G. W. (1937). *Personality; A psychological interpretation*. New York: Henry Holt & Co.
- Anant, S.S. (1966). The need to belong. *Canada's Mental Health*, 14, 21-21.
- Anantatmula, V. S. (2008). The role of technology in the project manager performance model. *Project Management Journal*, 39(1), 34-48.
- Arbuckle, J. L. (2012). *IBM SPSS Amos 21*. Chicago, IL: Amos Development Corporation. p. 680,
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Babbie, E. (2011). *The Practice of Social Research (Thirteenth)*. Belmont, Calif: Wadsworth Cengage Learning.
- Baskaya, Y., Saymer, F. D., & Filiz, Z. (2020). How much do I belong to my profession? A scale development study: Midwifery Belonging Scale. *Health Care for Women International*, 1-16.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B. (2010). *Bass's leadership manual: Theory, research and managerial applications*. Nova York, NY: Simon & Schuster.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Bennis, W. &. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Gulf Pub. Co. Book Division
- Blunch, N. (2012). *Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS*. Sage. [S. 1.]
- Bolli, T., & Renold, U. (2015). Comparative advantages of school and workplace environment in competence acquisition: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education and training students in Switzerland. *SSRN Electronic Journal*. (389).
- Bredin, K., & Soderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889–902.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55-86.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS*. 3rd edition. New York.
- Clarke, N. (2010a). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- Clarke, N. (2010b). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 461-468.

- Cohen, J. (1988, 2n). *Statistical power analysis for the behavioral sciences d edn. Á/L.*
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Palgrave Macmillan Ltd.
- Cook, D. J. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126 (5) March, pp.
- Constâncio, F. L., & Neto, J. S. (2016). Correlação entre o nível de engajamento das equipes de projeto e o desempenho em uma empresa pública estruturada por projetos. *Gestão e Projetos: GeP*, 7(2), 16-33.
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From every direction—How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-51.
- Creswell, J. W., Silva, D. da, & Lopes, M. F. (2010). *Projeto De Pesquisa - Metodos Qualitativo, Quantitativo E Misto: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (Edição: 3). Penso.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed). Boston: Pearson.
- de Andrade Melo, E. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, 4(2), 31-62.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications, Inc, - Applied social research methods series; Volume 26, 4th edition.
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2(2), 119-143.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543-556.
- do Nascimento, J. C. H. B., & da Silva Macedo, M. A. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), 289-313.
- do Vale, J. W. S. P., Nunes, B., & de Carvalho, M. M. (2018). Project Managers' Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say? *Project Management Journal*, 49(3), 82–97.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43.

- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., & Vaagaasar, A. L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Duksup Shim, & Mushin Lee. (2001). Upward influence styles of R&D project leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), 394–413.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*. 20(2):105-123
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Edwards, G. (2011). Concepts of community: A framework for contextualizing distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 301-312.
- Efron, B. (1988). Bootstrap confidence intervals: good or bad?. *Psychological bulletin*, 104(2), 293.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *In Advances in experimental social psychology*. Department Of Psychology University Of Illinois Urbana, Illinois (Vol. 1, pp. 149-190). Academic Press.
- Field, A. (2009). *Descobriendo a Estatística Usando o SPSS-5*. Penso Editora.
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International journal of project management*, 29(8), 994-1002.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fowler, F.J. (2013). *Survey research methods*. Sage publications
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59–109.
- Garfield, E. (2004). Historiographic mapping of knowledge domains literature. *Journal of Information Science*, 30(2), 119-145.
- Geier, M. T. (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234–247
- Geoghegan, L. &. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Good, C., Rattan, A., & Dweck, C. S. (2012). Why do women opt out? Sense of belonging and women's representation in mathematics. *Journal of personality and social psychology*, 102(4), 700.

- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.
- Gray, K., & Ulbrich, F. (2017). Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 423–450
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Leadership Is a Conversation. *Harvard Business Review Press*. <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>
- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The influence of behavioral competencies on project performance. *Project Management Journal*, 49(3), 98-109.
- Hagborg, W. J. (1998). An investigation of a brief measure of school membership. *Adolescence*, 33(130), 461.
- Hagerty, B. M., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of psychiatric nursing*, 6(3), 172-177.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Analise Multivariada de Dados*. Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 6 th edition. [S. l.]: Pearson Education, Inc.
- Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2). p. 44–55.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hambleton, R. K., & Kanjee, A. (1995). Increasing the validity of cross-cultural assessments: Use of improved methods for test adaptations. *European Journal of Psychological Assessment*, 11(3), 147-157.
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74-87.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.

- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of business ethics*, 122(4), 681-695.
- Hersey, P. (1986). *Psicologia para administradores de empresas: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*. 28(2), 22-37.
- Hirst, G., & Mann, L. (2004). A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance. *R and D Management*, 34(2), 147–160.
- Hoegl, M., & Muethel, M. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal*, 47(1), 7-12.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16(3), 321-339.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Hsu, J. S.-C., Li, Y., & Sun, H. (2017). Exploring the interaction between vertical and shared leadership in information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1557–1572.
- James LR, Mulaik SA, Brett JM. 2006. A tale of two methods. *Org. Res. Methodol*. 9:233–44
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation review*, 5(5), 602-619.
- Judge, T. a., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. [S. l.]: Scientific Software International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, 18(3), 489-501.

- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage.
- Kember, D., & Leung, D. Y. (2011). Disciplinary differences in student ratings of teaching quality. *Research in Higher Education*, 52(3), 278-299.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo. Epu.
- Keskin, R., & Pakdemirli, M. N. (2016). Mesleki aidiyet ölçeği: bir ölçek geliştirme, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of International Social Research*, 9(43).
- Kissi, J., Dainty, A., & Tuuli, M. (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management*, 31(4), 485–497.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* 2nd ed. New York: Guilford.
- Lai, C.-Y., Hsu, J. S.-C., & Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*, 36(3), 566–582.
- Lai, C. Y., Hsu, J. S. C., & Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*, 36(3), 566-582.
- Lee-Kelley, L., & Turner, N. (2017). PMO managers' self-determined participation in a purposeful virtual community-of-practice. *International Journal of Project Management*, 35(1), 64-77.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.
- Lourenço, M. R. (2005). Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(4).
- Lundy, V., & Morin, P.-P. (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. *Project Management Journal*, 44(4), 45–64.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. *Psychological Methods*, 7, 83–104.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research An Applied Orientation*. 5Th Ed. Prentice-Hall Of India Pvt. Limited.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*: Bookman Editora.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1031-1056.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 141-172.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1, 1-8.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*, Cap. 6. São Paulo: Atlas.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1978). *The measurement of organizational commitment* (No. TR-15). Oregon Univ Eugene Graduate School Of Management And Business.
- Muller Prado, Paulo Henrique, & Korelo, José Carlos, & Mantovani Lucena da Silva, Danielle (2014). Análise de Mediação, Moderação e Processos Condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4),4-24.
- Müller, R. &. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, 28(5), 437-448.

- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.
- Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2011). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90.
- Müller, R., Zhu, F., Sun, X., Wang, L., & Yu, M. (2018). The identification of temporary horizontal leaders in projects: The case of China. *International Journal of Project Management*, 36(1), 95-107.
- Nauman, S., Mansur Khan, A., & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), 638–649.
- Packendorff, J., Crevani, L., & Lindgren, M. (2014). Project Leadership in Becoming: A Process Study of an Organizational Change Project. *Project Management Journal*, 45(3), 5–20.
- Pant, I. &. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International journal of project management*, 26(2), 124-128.
- Parker, S. K., & Skitmore, M. (2005). Project management turnover: causes and effects on project performance. *International Journal of Project Management*, 23(3), 205-214.
- Parry, S. (2017). Fit Statistics commonly reported for CFA and SEM. *Cornell Statistical Consulting Unit: Cornell University*. p. 2
- Parry, K., Cohen, M., Bhattacharya, S., North-Samardzic, A., & Edwards, G. (2019). Charismatic leadership: Beyond love and hate and toward a sense of belonging?. *Journal of Management & Organization*, 25(3), 398-413.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Peltokorpi, V., & Hasu, M. (2015). Moderating effects of transformational leadership between external team learning and research team performance outcomes: Moderating effects of transformational leadership. *R&D Management*, 45(3), 304–316.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717–731.
- Pickett, C. L., Gardner, W. L., & Knowles, M. (2004). Getting a cue: The need to belong and enhanced sensitivity to social cues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1095–1107.

- Pilkiene, M., Alonderiene, R., Chmieliauskas, A., Simkonis, S., & Mueller, R. (2018). The governance of horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 913–924.
- Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2015). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.
- PMI, P. M. I. (2017). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). *Project Management Institute Inc* (Sexta edição). Chicago.
- Rahmani, M., Roels, G., & Karmarkar, U. S. (2018). Team Leadership and Performance: Combining the Roles of Direction and Contribution. *Management Science*, 64(11), 5234–5249.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. *Journal of Service Science and Management*, 10(3).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 11(1), 83-89.
- Sausser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights—A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665-679.
- Savelsbergh, C. M. J. H., Poell, R. F., & van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 406–418.
- Scandura, T.A., & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

- Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565-581.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., Cook, S. W., & Kidder, L. H. (2007). *Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: EPU/Edusp, 1975.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management science*, 47(3), 394-414.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R&d Management*, 34(5), 569-578.
- Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. *R&d Management*, 32(2), 111-126.
- Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S. J., & Lackman, C. L. (2012). Determinants of New Product Development Team Performance: A Meta-analytic Review: Meta-analysis of NPD Team Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 803–820.
- Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61-80.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, Vol. 13, pp. 290-312.
- Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. *Sociological methodology*, 16, 159-186.
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663-671..
- Strang, K. D. (2011). Leadership Substitutes and Personality Impact on Time and Quality in Virtual New Product Development Projects. *Project Management Journal*, 42(1), 73–90.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422–445.
- Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Bakar, A. H. A., & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22–38.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9(2).

- Thamhain, H. J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&d Management*, 33(3), 297-311.
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235-241.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1–10.
- Tulacz, G. J. (2001). Staff turnover plagues contractors despite remedies. *Engineering News Record*, New York, 247(23), 14-15.
- Tyssen, A. K. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2013). Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda. *Project Management Journal*, 44(6), 52–67.
- Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81.
- Vroom, V. (1964). *Motivation and work*. New York: Wiley.
- Wu, C., Wang, F., Zou, P. X., & Fang, D. (2016). How safety leadership works among owners, contractors and subcontractors in construction projects. *International journal of project management*, 34(5), 789-805.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
- Zhao, L., Lu, Y., Wang, B., Chau, P. Y., & Zhang, L. (2012). Cultivating the sense of belonging and motivating user participation in virtual communities: A social capital perspective. *International Journal of Information Management*, 32(6), 574-588.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317-330.

Apêndice A

Escalas originais em inglês adaptadas para o instrumento dos constructos do modelo proposto:

Leadership styles in projects								
1 - My leader acts to build respect among team members.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
2 - My leader helps each of us to develop our own strengths.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
3 - My leader goes beyond self-interest for the good of the group.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
4 - My leader treats me as an individual rather than just a member of a group.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
5 - My leader helps employees to deal with problems and solve them on their own.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
6 - My leader encourages me to go above and beyond what is normally expected of one (for example: extra effort).								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
7 - My leader questions the traditional way of doing things.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
8 - Our leader often waits for things to go wrong before taking action								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
9 - My leader often fails to interfere until problems become serious.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
10 - My leader makes clear what we can expect to receive when performance goals are achieved.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
11 - My leader concentrates full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
12 - My team leader will recommend that I be more rewarded if I perform well.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
13 - My team leader (members) closely monitors (monitor) my performance for errors.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
14 - My leader tells me what I've done wrong rather than what I've done right.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
15 - My team leader (members) delays (delay) taking action until problems become serious.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
16 - My leader gives freedom of work to whom are safe in the face of the task to be performed.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
17 - My leader gives more or less freedom of work to the subordinate, depending on the competence to perform the task.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
18 - My leader gives freedom of work to whom are motivated to perform the task.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
19 - My leader gives more or less freedom of work to the subordinate depending on his willingness to perform the task.								

Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
20 - My leader has enough confidence in me so that he/she would defend my decisions if I were not present to do so.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
21 - My leader closely monitors my work.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
22 - My leader considers appropriate to observe me while I work.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
Engagement at work								
23 - I devote a lot of energy to my job.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
24 - I am enthusiastic about my job.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
25 - I am proud of my job.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
26 - To me, my job is challenging.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
27 - My job inspires me.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
28 - At my work, I always persevere even when things do not go well.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
People's sense of belonging								
29 - When I get up in the morning, I feel like going to work.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
30 - I am proud to tell the others that I am part of this organization.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
31 - I feel a sense of belonging to my work.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
32 - I feel that I have established a relationship with my team.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
33 - I am able to relate myself to my team.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
34 - I feel like an outsider.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
35 - I try to say as little as possible.								
Strongly Disagree	1	2	3	4	5	6	7	I totally agree
36 - I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization								

Apêndice B

Questionário criado no *Google Forms* que será enviado aos respondentes

Seção 1 de 3

Influência dos Estilos de Liderança aplicados no gerenciamento de projetos

Prezado colaborador,

Agradecemos a contribuição em responder esta pesquisa.

Esta pesquisa faz parte da dissertação de mestrado em Gerenciamento de Projetos da Universidade Nove de Julho (UNINOVE – SP, Brasil).

O questionário será utilizado para o desenvolvimento de uma pesquisa sobre influência dos estilos de liderança aplicados em gestão de projetos. Os dados são confidenciais e não serão apresentados individualmente, mas consolidados.

Orientação sobre Preenchimento:

Para o preenchimento desta pesquisa considere o último projeto que participou. Leve em conta a atuação de seu líder durante a gestão deste projeto.

Preencha todas as questões com valores de 1 a 7, que possui variação de:

1=Discordo Totalmente até 7=Concordo Totalmente.

O preenchimento demora cerca de 7 minutos, muito obrigado!

Você atuou ou atua na área de gerenciamento de projetos? *

- Sim
- Não

Com relação a abordagem de gestão de projetos aplicada, ela foi: *

- Orientada ao planejamento (Cascata/Waterfall, tradicional etc.)
- Ágil
- Híbrida
- Nenhuma foi aplicada

Com relação ao tamanho da equipe: Quantos membros teve esta equipe? *

Tempo de experiência em gestão de projetos (em anos) *

Setor que o projeto ocorreu: *

- Indústria

Secção 3 de 3

Dados demográficos

Sexo *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não opinar

Qual a sua faixa etária? *

- De 17 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

Qual é a sua faixa salarial? *

até R\$ 2.000,00

- R\$ 2.001,00 à R\$ 4.000,00
- R\$ 4.001,00 à R\$ 6.000,00
- R\$ 6.001,00 à R\$ 8.000,00
- R\$ 8.001,00 à R\$ 10.000,00
- mais de R\$ 10.000,00

Estado Civil *

- Solteiro (a)
- Casado (a) / vivendo com parceiro (a) / união estável.
- Divorciado (a) / separado (a)
- Viúvo (a)

Qual a sua profissão? *

Setor que trabalha atualmente: *

- Indústria
- Serviços
- Público
- Terceiro setor/ONG

Nível hierárquico que ocupa na empresa que atua: *

- Auxiliar
- Analista
- Supervisor
- Gerente

- Diretor

Em qual estado você reside? *

Obter link

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdZt_zg0gRSqCUbVcPtUui773rlvygICEpsfNOgLzDxi6XWjg/viewform?usp=pp_url

<https://forms.gle/m5fewzqKekQ351P56>

pags. 3– data 22-04-2020 - horário 09:55 Powered by Google