

A RELAÇÃO ENTRE O GOAL ORIENTATION E O SUCESSO DE PROJETOS

Tawnee Gomes Chies - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Marcos Rogério Mazieri

Resumo

As organizações (OG) possuem dificuldades em entregar projetos atendendo à métricas de sucesso em projetos (SP), pois eles podem falhar e ônus são gerados. Para incremento do SP, é suportada a aplicação de soft skills, podendo ser representadas pelo goal orientation (GO), que trata da predisposição dos indivíduos à aprendizagem ou ao desempenho. Assim, o objetivo é analisar quais predisposições no GO podem ser motivadas para obter o SP no curto e médio prazo. Após revisão de literatura, adotou-se abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de surveys, com amostra válida de 510, tendo a unidade de análise, projetos concluídos, utilizando-se o método de regressão linear múltipla. O GO beneficia a eficiência do projeto, essencialmente voltado à hard skills, representando a aplicação de soft skills em OG. A predisposição à aprendizagem (OA) beneficia o SP no impacto na equipe, já que estes indivíduos norteiam-se pela elevação do nível de competência e aprendizagem de novas habilidades, onde indica-se o estímulo à OA pelas OG. Já a predisposição à se evitar o mau desempenho não deve ser estimulada pois a aversão ao risco e o desejo de se evitar julgamentos desfavoráveis não favorecem o SP.

Palavras-chave: Goal orientation, projeto, sucesso, soft skills

Abstract

Organizations (OG) have difficulties in delivering projects meeting the metrics of success in projects (PS), because they can fail and burdens are generated. To increase the PS, the application of soft skills is supported, which can be represented by the goal orientation theory (GO), which deals with the predisposition of individuals to learning or performance. Thus, the objective is to analyze which predispositions in GO can be motivated to obtain the PS in short and medium terms. After reviewing the literature, it was adopted a quantitative approach and data collection through surveys, with a valid sample of 510, with the unit of analysis, completed projects, using the multiple linear regression method. GO benefits the efficiency of the project, essentially focused on hard skills, representing the application of soft skills in OG. The predisposition to learning (LO) benefits the PS in terms of the impact on the team, as these individuals are guided by raising the level of competence and learning new skills, where the encouragement of OA by the OG is indicated. The predisposition to performance avoidance should not be encouraged, as risk aversion and the desire to avoid unfavorable judgments do not favor SP.

Keywords: goal orientation, success, project, soft skills

A RELAÇÃO ENTRE O GOAL ORIENTATION E O SUCESSO DE PROJETOS

Resumo

As organizações (OG) possuem dificuldades em entregar projetos atendendo à métricas de sucesso em projetos (SP), pois eles podem falhar e ônus são gerados. Para incremento do SP, é suportada a aplicação de *soft skills*, podendo ser representadas pelo *goal orientation* (GO), que trata da predisposição dos indivíduos à aprendizagem ou ao desempenho. Assim, o objetivo é analisar quais predisposições no GO podem ser motivadas para obter o SP no curto e médio prazo. Após revisão de literatura, adotou-se abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de *surveys*, com amostra válida de 510, tendo a unidade de análise, projetos concluídos, utilizando-se o método de regressão linear múltipla. O GO beneficia a eficiência do projeto, essencialmente voltado à *hard skills*, representando a aplicação de *soft skills* em OG. A predisposição à aprendizagem (OA) beneficia o SP no impacto na equipe, já que estes indivíduos norteiam-se pela elevação do nível de competência e aprendizado de novas habilidades, onde indica-se o estímulo à OA pelas OG. Já a predisposição à se evitar o mau desempenho não deve ser estimulada pois a aversão ao risco e o desejo de se evitar julgamentos desfavoráveis não favorecem o SP.

Palavras-chave: *goal orientation*, sucesso, projeto, *soft skills*

Introdução

Pelo entendimento da pesquisa realizada pela KPMG (2019), é verificado que 19% das organizações entregam projetos de sucesso na maior parte do tempo, ou seja, entende-se que 81% dos projetos não atendem a pelo menos algum critério de sucesso definido. Segundo o relatório “Pulse of the Profession®” (2020) do PMI, em média 11,4% do investimento são desperdiçados devido ao baixo desempenho de projetos, o que gera ônus para as organizações. Nessa linha, cabe o entendimento sobre os fatores que aumentam o sucesso do projeto e que foram tratados por estudiosos nas últimas décadas, como Pinto & Slevin, Papke-Shields, entre outros (Fortune & White, 2006; Papke-Shields, Beise & Quan, 2010; Slevin & Slevin, 1998).

O uso de estruturas e metodologias “hard” já comprovadamente elevam o sucesso do projeto (Pinto & Slevin, 1989; Ika, 2009; Patanakul, Pinto, e Pinto, 2016). No entanto, autores vêm expondo a necessidade de aplicação de disciplinas que remetem às *soft skills*, para trabalhar junto aos *stakeholders* na identificação das várias percepções de sucesso e na redução de falhas do projeto, pelos gerentes de projetos, equipe de projeto e *project owners*, atuando ou não na visão estratégica do projeto (Ika, 2009; Papke-Shields et al., 2010; Leybourne & Sainter; 2012, Patanakul, Pinto & Pinto, 2016; Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Meredith & Zwikael, 2020; PMI, 2020).

Nessa linha, o relatório “Pulse of the Profession®” (2020) do PMI trata que é necessário o desenvolvimento de um conjunto de competências além das ferramentas técnicas destacando a importância das habilidades de relacionamento entre as pessoas. Assim, foi analisada a literatura tanto da academia quanto literatura cinza e foi identificado que é suportada a aplicação de habilidades e *soft skills* para almejar o sucesso do projeto, onde a teoria do *goal orientation*, ao identificar a predisposição das pessoas em aprender ou foco em performance, representa uma orientação voltada a habilidades/*soft skills*.

A teoria do *goal orientation* (Dweck, 1986), em suas 3 dimensões: (1) orientação à aprendizagem (OA), (2) orientação a se provar o desempenho (OPD) e (3) orientação a se evitar o mau desempenho (OEMD) (VandeWalle, 1997), possui ênfase nas orientações sobre aprendizado, desempenho bem-sucedido e prevenção de falhas (Alexander & Van

Knippenberg, 2014), e também reflete como os indivíduos interpretam e respondem às diversas situações, podendo ser pessimistas ou proverem esforços adicionais para resolução de desafios (VandeWalle, 1997).

De acordo com a teoria do *goal orientation*, as ações dos funcionários de uma organização, podem ser analisados de acordo com suas propensões à aprendizagem ou ao enfoque relacionado ao desempenho na realização de determinada tarefa e essas diferentes orientações podem auxiliar a compreender o sucesso de determinada iniciativa ou projeto (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Janssen & Van Yperen, 2004; Bell & Kozlowski, 2002; Bunderson & Sutcliffe, 2003; Button, Mathieu & Zajac, 1996). A forma mais comum de caracterização do sucesso de uma iniciativa ou projeto é relacionada ao desempenho ou sucesso desse projeto determinado (Chen & Lin, 2018; Janssen & Van Yperen, 2004).

Em termos de sucesso do projeto, Castro, Bahli, Barcaui e Figueiredo (2020) estabelecem a premissa de que o sucesso do projeto é um constructo multidimensional e precisa ser tratado como tal. O modelo de Shenhar e Dvir (2007), estabelece 5 (cinco) critérios de sucesso do projeto e reúne aspectos estratégicos e táticos do desempenho do projeto, a curto, médio e a longo prazo, levando em consideração o atendimento às necessidades e requisitos passados pelo *stakeholders* do projeto. Os critérios de sucesso são: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e preparação para o futuro. Assim, mediante a aplicação do *goal orientation* nas dimensões de sucesso de Shenhar e Dvir (2007), pode-se entender em quais dimensões as falhas podem ser minimizadas quando for analisado em conjunto a predisposição do indivíduo em aprender ou a direcionar seu foco na performance do projeto, nas dimensões de sucesso do projeto, em um horizonte de curto a médio prazo.

Assim, esse artigo pretende responder à seguinte pergunta: Quais predisposições dos indivíduos relacionadas ao *goal orientation* podem ser motivadas para obtenção do sucesso do projeto a curto/médio prazo? Esse trabalho seguiu ainda a lógica da abordagem quantitativa com coleta de dados por meio de *surveys* e com análise de dados por meio de regressão linear múltipla.

Fundamentação Teórica

A primeira dimensão de sucesso em projetos do modelo de Shenhar e Dvir (2007), caracteriza o sucesso do projeto a curto prazo e denomina-se eficiência do projeto (EP) (vide figura 2). Durante a execução do projeto, no curto prazo, a EP é crítica (Shenhar & Dvir, 2007). A EP pode ser caracterizada como um componente crítico de competitividade junto à concorrência, e nela são observados o atendimento às restrições de recursos, medição dos desvios do planejamento e medidas de eficiência como o cumprimento de métricas de tempo, escopo e custo, remetendo-se a processos formais ou *hard* (Shenhar & Dvir, 2007). Recursos humanos, segundo Barney (1991) podem implementar estratégias para incrementar a eficiência e eficácia. Nessa linha, o gerente de projetos se torna importante pela sua capacidade distintiva de entregar um projeto para favorecer o desempenho da empresa (Meredith & Zwikael, 2020).

Millhollan e Kaarst-Brown (2016) abordam que a eficácia do gerente de projeto é influenciada pela sua capacidade em trabalhar com os *stakeholders* do projeto, identificando as percepções de sucesso e, na sequência, aplicando uma combinação de *soft skills*, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos para produzir os resultados desejados. Pela apreensão de Millhollan e Kaarst-Brown (2016), as percepções de sucesso dependem dos resultados do projeto e de como as ferramentas e técnicas de gerenciamento do projeto são aplicadas para auxiliar na produção dos resultados esperados. No entanto, o autor ainda revela que muitas competências descritas na literatura relacionadas às habilidades do gerente de

projetos são relacionadas a *soft skills* e estão associadas a flexibilidade ao longo do ciclo de vida do projeto e capacidade de resposta a diversos interessados.

Assim, projetos são operacionalizados por pessoas que além de dominarem as ferramentas, precisam de *soft skills* para produzirem o resultado do projeto. Nessa linha, sem considerar as *soft skills*, o resultado da eficiência do projeto pode não ser favorável. Assim, ao considerar uma estrutura que combina disposições comportamentais da equipe do projeto e dos gerentes de projeto aos processos formais, sugere-se que haja relação positiva entre GO e EP, conforme hipótese a seguinte hipótese e modelo na figura 1:

(H1) O *goal orientation* se relaciona positivamente ao sucesso do projeto, na dimensão de Eficiência do Projeto.

A segunda e a terceira dimensões de sucesso em projeto segundo Shenhar e Dvir (2007) são: impacto no cliente (IC) e na equipe (IE). Apesar a IC e IE tornarem-se relevantes logo após a conclusão do projeto, é durante o próprio projeto que se deve atentar para elas, quando há a possibilidade de influenciá-las (Shenhar & Dvir, 2007), caracterizando-as, portanto, como dimensões a médio prazo segundo os autores (vide figura 2).

O critério impacto na equipe (IC), trata da satisfação, retenção e crescimento pessoal (Shenhar & Dvir, 2007). Alguns autores propõe uma relação entre a equipe e a orientação a aprendizagem (OA), advinda da teoria do *goal orientation*. A OA se relaciona positivamente com a performance do time (Unger-Aviram & Erez, 2016) e Mehta e Mehta (2018) estabelecem a relação positiva entre OA com integração do conhecimento e a efetividade do time.

São atribuições do indivíduo com predisposição à OA: (1) não adoção de comportamentos defensivos, (2) padrões de resposta adaptativos, (3) a busca por aprendizagem, (4) encarar a falha como algo positivo que desenvolve o aprendizado, e (5) o sucesso entendido em termos de aprendizado (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Vandewalle et al., 2019; Janssen & Van Yperen, 2004; Dragoni, 2005; Payne et al., 2007; Mehta & Mehta, 2018; Dweck & Leggett, 1988; Tran, Oh & Choi, 2016; LePine, 2005; Huang, Huang & Chang, 2017; Gong, Kim, Lee & Zhu, 2013). Estas atribuições sugerem que seja favorecido o trabalho e crescimento da equipe pois entende-se que não há uma caracterização negativa se alguém do time comete um erro. Sugere-se também que estas atribuições da OA não favoreçam a competitividade entre os membros da equipe uma vez que não são realçados os acertos e sim o aprendizado. Assim, na OA, pode-se observar a lealdade, aprendizagem e crescimento do time, perfazendo uma relação positiva entre a OA e IE, conforme a seguinte hipótese e modelo na figura 1:

(H2) A orientação à aprendizagem se relaciona positivamente ao sucesso do projeto, na dimensão de Impacto na equipe.

Já quanto às relações entre a orientação a se provar o desempenho (OPD) e orientação a se evitar o mau desempenho (OEMD) junto ao IE, sugere-se que não sejam positivas. Há estudos como o de Mehta, Feild, Armenakis e Metha (2009) e Mehta e Mehta (2018), que apresentam uma relação positiva entre OPD e a (1) *performance* do time, (2) integração do conhecimento e a (3) efetividade do time. No entanto, cabe a apreensão dos atributos relativos ao indivíduo com predisposição a OPD, onde o fracasso é saliente e negativo além da necessidade por julgamentos favoráveis (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Vandewalle et al., 2019; Janssen & Van Yperen, 2004; Dragoni, 2005; Payne et al., 2007; Mehta & Mehta, 2018; Dweck & Leggett, 1988; Tran et al., 2016; LePine, 2005; Huang et al., 2017; Gong et al., 2013). Entende-se que os membros equipe buscam feedbacks positivos, independente dos demais membros da equipe, sugerindo o não favorecimento do trabalho em equipe. Um dos pontos mencionados por Shenhar e Dvir (2007), é a retenção dos membros da

equipe após a finalização do projeto. A necessidade pela retenção pode agravar o comportamento do indivíduo de acordo com sua predisposição em provar que é competente, independente do trabalho em equipe. A busca de um indivíduo em ser mais competente que outro na mesma equipe, pode fazer com que o projeto seja lembrado como uma experiência exaustiva para os membros do time. Dessa forma, sugere-se uma relação negativa entre OPD e IE, conforme a hipótese a seguir e modelo na figura 1:

(H3) A orientação a se provar o desempenho se relaciona negativamente ao sucesso do projeto, na dimensão de Impacto na equipe.

Similarmente, sugere-se que a relação negativa com o IE se estenda também para a OEMD. Na OEMD, há uma preocupação em se evitar julgamentos desfavoráveis e a consequente busca por feedbacks, além da presença de comportamentos defensivos (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Vandewalle et al., 2019; Janssen & Van Yperen, 2004; Dragoni, 2005; Payne et al., 2007; Mehta & Mehta, 2018; Dweck & Leggett, 1988; Tran et al., 2016; LePine, 2005; Huang et al., 2017; Gong et al., 2013). Sugere-se, portanto, que o indivíduo não colabora com a equipe em determinadas ocasiões, ou seja, ele não se expõe junto ao time face a algum desafio, para não demonstrar uma possível falta de competência. Assim, o comportamento deste indivíduo não favorece a aprendizagem dentro da equipe ou o crescimento da equipe, portanto, entende-se que a relação entre OEMD e IE seja negativa conforme a seguinte hipótese e modelo na figura 1:

(H4) A orientação a se evitar o mau desempenho se relaciona negativamente ao sucesso do projeto, na dimensão de Impacto na equipe.

Já o critério de sucesso em projetos Impacto no cliente (IC) de Shenhar e Dvir (2007), trata do atendimento aos requisitos para alcançar satisfação, benefícios e lealdade do cliente; onde a busca pelo feedback pode ser valiosa para que seja desenvolvida a lealdade do cliente e sua satisfação. Em indivíduos com predisposição ao OA, o recebimento do feedback do cliente, sendo negativo ou positivo, desenvolve a aprendizagem que por sua vez evolui nas habilidades (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Vandewalle et al., 2019; Janssen & Van Yperen, 2004; Dragoni, 2005; Payne et al., 2007; Mehta & Mehta, 2018; Dweck & Leggett, 1988; Gong et al., 2013). O cliente, por meio do feedback, participa do processo do projeto, e pode enxergar que seu feedback gera ações para a evolução e melhoria do atendimento a ele, sentindo satisfação. Logo, a busca por feedbacks e a constante evolução para atender ao cliente pode gerar sua lealdade. Somado a isso, em indivíduos com predisposição à OA, não há o medo do fracasso, especialmente quando está se tentando acertar (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Vandewalle et al., 2019; Janssen & Van Yperen, 2004; Dragoni, 2005; Payne et al., 2007; Mehta & Mehta, 2018; Dweck & Leggett, 1988; Gong et al., 2013). Assim, sugere-se que a relação entre OA e IC seja positiva conforme hipótese a seguir e conforme modelo na figura 1:

(H5) A orientação à aprendizagem se relaciona positivamente ao sucesso do projeto, na dimensão de Impacto no cliente.

Ao considerar a relação entre OPD e IC e OEMD e IC, verifica-se o medo da avaliação desfavorável; logo, o indivíduo com estas predisposições não busca o feedback do cliente com o intuito de aprendizagem para evolução de habilidades e implantação de melhorias. (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Vandewalle et al., 2019; Janssen & Van Yperen, 2004; Dragoni, 2005; Payne et al., 2007; Mehta & Mehta, 2018; Dweck & Leggett, 1988; Gong et al., 2013). Na OPD há o desejo de provar a competência, onde a busca de feedback associa-se a uma ferramenta para gerenciar impressões sobre o indivíduo, implicando na limitação do feedback, ou seja, o indivíduo busca fontes das quais se pode esperar um

feedback positivo (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Vandewalle et al., 2019; Janssen & Van Yperen, 2004; Dragoni, 2005; Payne et al., 2007; Mehta & Mehta, 2018; Dweck & Leggett, 1988; Gong et al., 2013). Há o medo de uma avaliação desfavorável. Já na OEMD há o desejo de se evitar julgamentos desfavoráveis pois pode haver a demonstração de falta competência ou capacidade de um indivíduo. O ato de buscar feedbacks gera ameaça e pode revelar a falta de capacidade ou insegurança de alguém (Vandewalle et al., 2019).

Dadas as predisposições do OPD e OEMD quanto a busca de feedbacks, o cliente pode acabar por não participar do processo e seus feedbacks não produzem um resultado semelhante ao dos indivíduos com predisposição à OA. Além disso, mesmo que o cliente peça para executar alguma tarefa, se o indivíduo com predisposição ao OPD ou OEMD não souber fazê-la, pode ser que de fato não a faça por medo do fracasso, o que pode acabar não atendendo as expectativas do cliente. Assim, sugere-se que a relação entre OPD e IC e OEMD e IC sejam negativas conforme as seguintes hipóteses e conforme modelo na figura 1:

(H6) A orientação a se provar o desempenho se relaciona negativamente ao sucesso do projeto, na dimensão de Impacto no cliente.

(H7) A orientação a se evitar o mau desempenho se relaciona negativamente ao sucesso do projeto, na dimensão de Impacto no cliente.

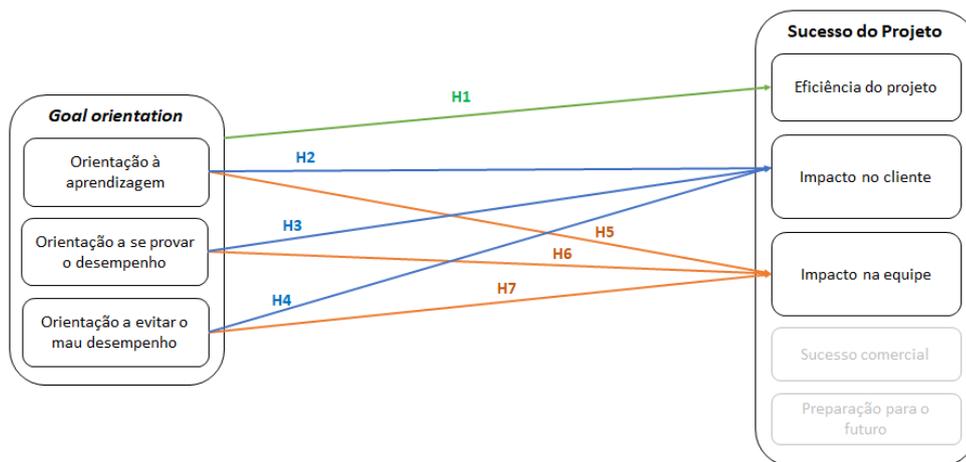


Figura 1. Modelo de hipóteses. Fonte: elaborado pelos próprios autores.

A quarta dimensão de sucesso do projeto de Shenhar e Dvir (2007), o sucesso comercial (SC), só se torna significativa mais tarde, aproximando-se a um período de longo prazo (vide figura 2): após um período depois do término do projeto podem ser identificados os lucros das vendas decorrentes do produto do projeto, ou estabelecer participação de mercado, refletindo a caracterização desta dimensão que trata do retorno do investimento, participação de mercado e crescimento da organização (Shenhar & Dvir, 2007).

E, por fim, a quinta dimensão de sucesso do projeto de Shenhar e Dvir (2007), a preparação para o futuro (PF), expressa os benefícios de longo prazo do projeto (vide figura 2) que pode afetar a organização após alguns anos, onde esta dimensão trata de novas tecnologias, novos mercados e novas capacidades (Shenhar & Dvir, 2007).

A seguir, as dimensões de sucesso de Shenhar e Dvir (2007) em relação ao *timeframe*:



Figura 2. Período de tempo e as dimensões de sucesso. Fonte: adaptado de Shenhar e Dvir (2007).

Metodologia

Inicialmente foi realizada uma revisão de literatura para o constructo *goal orientation*, nas bases *Scopus* e *Web of Science* em fevereiro/20 com a seguinte string: *(("goal orientation")AND((performance)OR(success))AND(project*))*. O resultado da busca desta string inicial trouxe 52 publicações no *Web of Science* e 53 na base *Scopus*. Após o descarte de 32 publicações repetidas, foram analisados 73 estudos. Destes, apenas 1 artigo associava *goal orientation*, *performance* e projeto: Chen e Lin (2018). Com base neste artigo, foi aplicada a técnica de bola de neve, a partir deste artigo e, foi possível identificar os artigos que contribuíram para este estudo no campo de sucesso em projetos. Resultou-se em 10 publicações.

Com relação ao constructo *goal orientation*, foi realizada nova busca em março/20 nas bases *Scopus* e *Web of Science* com a seguinte string: *(("goal orientation")AND((performance)OR(success)))*. Após a adoção dos critérios de exclusão (1) todos os tipos de documentos exceto os que são artigos e reviews, e (2) todas as categorias exceto a de business e management; foram extraídas 278 publicações na *Scopus* e 571 na *Web of Science*. Removendo as 145 duplicações encontradas, resultou-se em 704 publicações a serem analisadas. A partir disso, foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: (1) seriam analisadas todas as publicações acima de 40 citações, (2) análise de todas as publicações dos 10 (dez) autores mais citados e (3) análise de todas as publicações entre os anos de 2020 e 2015.

Mediante estes critérios, foram classificados 507 artigos. Destes, 411 foram descartados mediante os seguintes critérios, onde foram descartados os temas que não tem congruência com o objetivo deste artigo: (1) educação e ensino, (2) psicologia, (3) recursos humanos, (4) treinamentos, (5) vendas, (6) medicina/saúde, (7) aspectos ambientais, (8) esportes, (9) essencialmente aprendizagem, (10) criatividade individual e em grupo, (11) empreendedorismo e (12) feedbacks. Logo, 96 publicações resultantes foram classificadas conforme os seguintes temas: (1) estudo do *goal orientation*, (2) *exploration* e *exploitation* e (3) performance do time e *self-efficacy*.

Após análise das 96 publicações, foram descartadas 78 por não tratarem aplicação do *goal orientation* em organizações ou da relação entre *goal orientation* e *performance*, resultando em 18 publicações. Além das publicações elencadas na revisão da literatura, foi também utilizada a técnica de bola de neve, para que a fundamentação teórica trouxesse os artigos seminais. Como os artigos seminais não contemplavam a palavra *performance* ou projeto, eles não integraram o volume de publicações decorrentes da string tratada. Dessa

forma, foram analisadas 18 publicações resultantes da revisão da literatura e 2 artigos decorrentes da técnica bola de neve.

Pela quantidade de publicações disponíveis nas buscas, entende-se que há consolidação dos temas *goal orientation* e sucesso de projetos em suas respectivas áreas, e portanto, foi desenvolvido estudo empírico de abordagem quantitativa para testar a aplicabilidade do *goal orientation*, advindo da psicologia, em projetos. Em função da replicabilidade em outras pesquisas, relevância dos autores e confiabilidade dos instrumentos, as escalas utilizadas foram: Shenhar e Dvir (2007) para sucesso de projetos e a de VandeWalle (1997) para *goal orientation*.

O instrumento relativo ao sucesso de projetos, foi selecionado da obra em português dos autores Shenhar e Dvir, além de ter sido replicado em português, em outros artigos publicados. Assim, dispensou-se o trabalho de tradução reversa e validação de conteúdo. Já para o instrumento relativo ao *goal orientation*, foi realizada tradução reversa e validação de conteúdo por 5 doutores, além de análise fatorial exploratória para confirmação da validade da escala.

Na análise fatorial, o questionário traduzido para o português foi distribuído em jul/2020 para profissionais que trabalhavam com projetos. Das 195 respostas, foram descartadas 7, resultando em 188 respostas válidas. Os resultados da fatorial exploratória são: KMO = 0,774; $p < 0,001$; compreendendo 3 fatores. Em um dos fatores, o Cronbach's Alpha foi acima de 0,7, e em dois fatores, foi entre 0,6 e 0,7. Field, (2009) relata na página 594 que embora o valor comumente aceito seja de 0,8, por se tratar de construtos psicológicos, valores abaixo de 0,7 podem ser esperados, em função da diversidade dos construtos que estão sendo medidos. Como a escala em questão é advinda da área da psicologia, entendemos que o Cronbach's Alpha demonstra uma escala confiável. A partir do ocorrido com esses dois itens, foi analisada por um doutor, a tradução dos itens para a língua portuguesa. Verificou-se que a escala traduzida não continha em sua totalidade, as palavras chaves que representam as dimensões do *goal orientation*. Dessa forma, foi realizada uma revisão nas redações das perguntas sugerindo que: (1) a palavra conhecimento represente a OA; (2) a palavra desempenho, represente a OPD; e (3) as palavras incompetência e competência, representem a OEMD.

Após isso, foi realizado um pré-teste que obteve 44 respostas, e constatou-se que os respondentes não tiveram dificuldades no entendimento das questões. Assim, foi realizada a coleta final de dados por meio de *survey*, tendo iniciado em dez/2020 e finalizado em jan/2021, com uma amostra total 557 questionários respondidos, tendo como público alvo, profissionais que trabalhavam com projetos.

Os itens relativos às variáveis dependentes e independentes somam 43. Foram excluídos da amostra 47 questionários devido à (1) análise dos valores discrepantes considerando um limite de 3 desvios padrão, (2) outliers nos gráficos boxplot e (3) questionários com observações iguais em todos os 43 itens respondidos entre as variáveis independente e dependente. Assim, a amostra final válida foi de 510.

A quantidade da amostra final de 510 foi considerada como aceitável, uma vez que o tamanho da amostra ultrapassa o mínimo de 430, ou seja, segundo Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009, p.235), deve-se obter, no mínimo, 10 observações para cada item das escalas de mensuração das variáveis. Para análise de dados, utilizou-se regressão linear múltipla utilizando software SPSS v.20, visto que foram testados modelos onde se investigou simultaneamente os efeitos de duas ou mais variáveis preditoras sobre as variáveis dependentes.

A unidade de análise são projetos concluídos antes da pandemia. O questionário final associou um projeto concluído antes da pandemia do COVID-19 como o projeto que o respondente teria como base para resposta. Por conta do período entre a data associada à

unidade de análise e a data de coleta das respostas do *survey*, não foi proposto modelo teórico e hipóteses entre *goal orientation* e as dimensões de SC e PF, visto que este período de tempo pode inabilitar uma análise de dimensões de longo prazo.

Análise dos Resultados

Inicialmente foi realizada análise fatorial confirmatória da escala de *goal orientation* onde obteve elevação no $KMO=0,837$, $p<0,001$, compreendendo também 3 fatores. Os valores de Cronbach's Alpha mantiveram-se semelhantes. Além disso, verificou-se que dois itens da escala de *goal orientation*, foram locados em fatores diferentes. Dessa forma, foram desconsiderados o 5º item do OA e o 1º item do OPD. Para a escala de sucesso em projetos, todos os fatores foram alocados corretamente na análise fatorial realizada.

Foi aplicada correlação parcial para todas as variáveis desta pesquisa e o resultado encontra-se na tabela 1 a seguir. De forma geral foi verificado que as variáveis independentes e dependentes conservam relações significativas entre si, exceto a OPD e OEMD, que não apresentam relações significativas em sua totalidade. Os valores não sugerem problemas de multicolinearidade pois segundo Field (2009) página 181, as variáveis predictoras não se correlacionam de forma bastante alta (acima de 0,80 ou 0,9), apesar da correlação apresentar efeitos médios (aprox. 0,3) ou efeitos grandes (aprox. 0,5) (Field, 2009, página 127).

Tabela 1. Correlação parcial

	Escolaridade	Experiencia_profissional	Experiencia_projeto	Quantidade_colaboradores	Tempo_empresa	PBO_sim_ou_nao	Existencia_PeD	Existencia_aliancas	Atuacao_em_projetos	Ambiente_projeto	Duracao_projeto	Tamanho_equipe	Idioma_equipe	Abordagem_projeto	Valor_liquido_projeto	GOA_M	GOPD_M	GOEMD_M	SPEP_M	SPIC_M	SPIE_M	
Escolaridade	1																					
Experiencia_profissional	.020	1																				
Experiencia_projeto	.079	.651**	1																			
Quantidade_colaboradores	.196**	-.021	.024	1																		
Tempo_empresa	-.036	.396**	.262**	-.042	1																	
PBO_sim_ou_nao	-.034	-.031	-.062	.189**	.042	1																
Existencia_PeD	-.150**	-.059	-.045	.339**	-.027	-.048	1															
Existencia_aliancas	-.026	-.021	-.036	-.038	-.006	.148**	.162**	1														
Atuacao_em_projetos	.183**	.232**	.247**	-.011	.163**	-.095*	-.022	-.069	1													
Ambiente_projeto	-.028	.083	.108*	.056	.110*	.007	.142**	.152**	-.033	1												
Duracao_projeto	.050	.140**	.163**	.189**	.099*	-.050	-.091*	-.027	.024	.022	1											
Tamanho_equipe	.012	.088*	.117**	.249**	.020	-.089*	-.107*	-.113**	.081	.064	.236**	1										
Idioma_equipe	.111*	.068	.071	.071	.033	-.045	-.191**	-.114**	.067	-.138**	.094*	.137**	1									
Abordagem_projeto	.068	-.025	-.009	.023	.044	.047	.075	.028	-.042	.163**	.008	.035	-.004	1								
Valor_liquido_projeto	.108*	.125**	.201**	.371**	.007	-.012	-.129**	-.069	.094*	.075	.334**	.353**	.169**	.091*	1							
GOA_M	-.020	.169**	.108*	.014	.131**	-.030	.094*	-.026	.048	.011	-.022	.058	.130**	-.055	-.009	1						
GOPD_M	-.031	-.021	-.031	.009	.054	.032	-.016	.034	-.076	.117**	-.027	-.052	-.025	.010	-.119**	.093*	1					
GOEMD_M	-.033	-.098*	-.104*	-.031	-.083	.053	.016	.080	-.114**	.071	-.025	-.044	-.002	-.029	-.112*	-.174**	.362**	1				
SPEP_M	-.149**	.015	.037	-.077	.020	.046	-.028	-.015	.118**	-.034	-.088*	-.032	.065	-.061	-.125**	.216**	.061	.036	1			
SPIC_M	.030	.101*	.107*	.045	.148**	.002	-.138**	-.095*	.119**	-.030	.023	.031	.158**	-.014	.026	.394**	.040	-.157**	.324**	1		
SPIE_M	-.120**	.154**	.100*	-.022	.091*	.022	-.057	.004	.067	-.011	.025	.003	.082	-.015	-.002	.332**	.107*	-.081	.405**	.488**	1	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nota. Fonte: dados extraídos do software SPSS, tabela elaborada pela autora

Foram realizados testes de regressão linear múltipla conforme modelos previstos nas hipóteses e na tabela 2 a seguir. O FIV (fator de inflação de variância) dos modelos elaborados no SPSS 20, produziram fatores menores que 10, ratificando-se a ausência de multicolinearidade. Sobre os resíduos, em todos os modelos, os resíduos apresentados foram independentes, visto os valores encontrados com relação ao tamanho da estatística de Durbin-Watson ser próximo a 2. Os gráficos de dispersão entre resíduos padronizados contra os valores previstos padronizados produzidos no software SPSS 20 indicam a situação em que as

suposições de linearidade e homocedasticidade foram satisfeitas. Foi avaliada ainda a normalidade dos resíduos. Por meio da aferição dos histogramas, diagramas P-P e teste de normalidade dos resíduos padronizados, não foi atestada a normalidade para o modelo contendo IC ($p < 0.00$) como variável dependente. Não discorrer-se-á sobre o resultado dos testes de regressão do modelo contendo IC (Hipóteses H2, H3 e H4), os resultados apenas serão informados, pois o modelo linear não se ajustou e, portanto, os resultados não podem ser considerados como explicativos usando a técnica de regressão. Já com relação aos modelos contendo as variáveis dependentes IE ($p = 0,200$) e EP ($p = 0,082$), os resíduos são normalmente distribuídos e serão considerados na análise dos resultados.

Tabela 2. Resultados provenientes da regressão linear múltipla.

	Sucesso de projetos - Impacto no cliente				Sucesso de projetos - Impacto na equipe				Sucesso de projetos - Eficiência do Projeto			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2	
	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig
Variáveis de controle												
Escolaridade	-.069	.181	-.036	.427	-.214	.001	-.174	.002	-.280	.000	-.271	.000
Experiencia_profissional	.002	.431	.000	.975	.008	.038	.005	.145	.001	.760	.001	.761
Experiencia_projetos	.004	.314	.003	.465	.001	.798	.000	.946	.007	.230	.007	.206
Quantidade_colaboradores	.032	.546	.018	.699	.017	.785	.006	.913	-.050	.514	-.057	.454
Tempo_empresa	.005	.181	.002	.541	.002	.720	-.001	.738	-.005	.329	-.006	.270
PBO_sim_ou_nao	-.038	.387	-.034	.386	-.031	.568	-.022	.655	-.084	.194	-.076	.239
Existencia_PeD	.096	.042	.070	.091	.105	.065	.072	.165	.065	.342	.056	.413
Existencia_aliancas	.060	.240	.055	.213	.030	.629	.029	.602	.046	.533	.055	.453
Atuacao_em_projetos_Execucao * Gestão	-.080	.113	-.043	.331	-.031	.612	.011	.834	-.209	.005	-.220	.003
Atuacao_em_projetos_Cliente * Gestão	-.152	.353	-.072	.617	-.241	.224	-.157	.378	-.358	.134	-.373	.115
Atuacao_em_projetos_Fornecedor * Gestão	-.549	.002	-.435	.005	.019	.928	.168	.379	.018	.943	.017	.947
Ambiente_projeto_Projetos_presenciais * Virt_e_Pres	.045	.675	.145	.130	-.104	.423	.005	.967	-.386	.014	-.312	.048
Ambiente_projeto_Projetos_virtuais * Virt_e_Pres	.011	.820	.008	.860	.103	.080	.098	.063	.040	.569	.054	.442
Duracao_projeto	.001	.978	.029	.490	.038	.507	.067	.194	-.076	.266	-.078	.252
Tamanho_equipe	-.017	.728	-.007	.862	.004	.950	.013	.805	.003	.968	.002	.972
Idioma_equipe	.127	.005	.080	.043	.107	.049	.051	.299	.093	.154	.066	.311
Abordagem_projeto_Orientada_ao_planejamento * Híbridos	.001	.989	.007	.868	-.010	.863	-.003	.961	-.068	.324	-.083	.224
Abordagem_projeto_Agil * Híbridos	.111	.109	.110	.071	.021	.803	.020	.794	.010	.918	-.020	.841
Valor_liquido_projeto	-.012	.834	-.004	.931	-.106	.134	-.098	.126	-.242	.005	-.199	.020
Variáveis independentes												
GOA			.400	.000			.479	.000				
GOPD			.074	.005			.046	.157				
GOEMD			-.098	.000			-.078	.014				
GO											.227	.001
Outros												
N	510		510		510		510		510		510	
R2	.092		.308		.082		.264		.097		.118	
R2 Ajustado	.057		.277		.046		.230		.062		.082	
Durbin-Watson	1,857		1,857		2,061		2,061		1,830		1,830	
Anova - F	2,619		9,851		2,291		7,926		2,784		3,279	
Anova - regressão Sig	.000		.000		.002		.000		.000		.000	

Nota. Demarcação em amarelo indica resultados significativos. Fonte: próprio autor

Conforme esperado, os resultados indicam que a OA é benéfica para a dimensão de impacto na equipe ($B = 0,479$, $p < 0,001$), confirmando a hipótese H5. Equipes com indivíduos com predisposição ao OA oferecem a sensação de que comportamentos que estimulam a aprendizagem não resultariam em sanções ou punições interpessoais (Harvey et al., 2019), podendo ser observado, portanto, na OA, a lealdade, aprendizagem e crescimento do time

(Alexander & Van Knippenberg, 2014; VandeWalle, 1997; Dweck, 1986; Vandewalle et al., 2019).

O indivíduo com predisposição ao OEMD pode não colaborar com a equipe para não demonstrar uma possível falta de competência, e assim, a predisposição ao OEMD influencia negativamente na dimensão de sucesso quanto à equipe, confirmando a hipótese H7 ($B=-0,078$, $p=0,014$). Assim, o comportamento deste indivíduo não favorece o crescimento da equipe, podendo gerar insatisfação dentre os integrantes, não corroborando, portanto, com as premissas de IC segundo Shenhar e Dvir (2007). O efeito geral do modelo contendo a IE como variável dependente é de 23%, sendo $p<0,001$.

Na relação entre GO e o Eficiência do Projeto, foi verificado que as *soft skills*, representada pela teoria do *Goal Orientation*, beneficia o sucesso do projeto nesta dimensão ($B=0,227$, $p=0,001$), confirmando a hipótese H1, onde o efeito é de 8,2%, sendo $p<0,001$.

Quanto às variáveis de controle, de forma geral, a atuação da gestão foi significativa perante demais funções e, o ambiente de projetos virtuais/presenciais foi significativo também sobre presenciais na eficiência do projeto.

Discussão e Conclusão

De acordo com Shenhar e Dvir (2007), a mensuração do sucesso em projetos deve ser dada como o foco orientado ao cumprimento dos objetivos do projeto conforme especificados pela empresa. A atenção do time e dos gerentes de projeto, deve estar voltada à obtenção dos benefícios com a execução dos projetos, tanto a curto como a longo prazo, julgando a performance do projeto de acordo as 5 (cinco) dimensões de sucesso: (1) eficiência do projeto, (2) impacto no cliente, (3) impacto na equipe, (4) sucesso comercial, e (5) preparação para o futuro. As dimensões de sucesso de Shenhar e Dvir representam um espectro das situações de projeto considerando os tipos de projeto com seus horizontes temporais.

Apenas do entendimento sobre os fatores que aumentam o sucesso do projeto as organizações ainda possuem dificuldade em entregar projetos de forma que atendam à métricas de eficiência, como tempo e custo, escopo e alcançar a satisfação dos stakeholders (KPMG, 2019; Papke-Shields et al., 2010; Ika, 2009; Leybourne & Sainter, 2012; Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; PMI, 2020). Além disso, revela-se a necessidade do desenvolvimento de um conjunto de competências além das habilidades e ferramentas técnicas, incluindo também da importância das habilidades relacionadas ao indivíduos notadas pelas *soft skills*.

Pode ser reconhecida como representação das *soft skills*, portanto, o *goal orientation* (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Vandewalle, 1997; Vandewalle et al., 2019), que reflete como os indivíduos interpretam e respondem às diversas situações, podendo ser pessimistas ou proverem esforços adicionais para resolução de desafios (Dweck, 1986; VandeWalle, 1997). Logo, com base na literatura analisada, esperava-se que a teoria do *goal orientation* representando as *soft skills*, beneficiasse o sucesso do projeto no curto e médio prazo nas dimensões de Shenhar e Dvir (2007), e isso de fato ocorreu.

A teoria do *goal orientation*, representando a aplicação de *soft skills* em ambientes de projeto, beneficia o sucesso do projeto dimensão de eficiência do projeto, essencialmente voltado à *hard skills*. Assim, conclui-se que mesmo atribuições, sobretudo “*hard*”, contam com o *goal orientation* como uma *soft skill*, ainda que com menor efeito comparado às demais dimensões, para obter o sucesso do projeto.

Outra contribuição deste artigo, é que a predisposição dos indivíduos a orientação a aprendizagem, beneficia de forma significativa o sucesso em projetos com relação à equipe, ao adotar um padrão resposta face ao desafio. Isso é corroborado pela literatura quando é tratado que a orientação a aprendizagem se relaciona positivamente com a performance da tarefa (Dragoni, 2005; Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007), com a performance do trabalho

(Janssen & Van Yperen, 2004), com a performance do time (Unger-Aviram & Erez, 2016) e com a performance do projeto (Chen & Lin, 2018). Logo, os resultados indicam a importância do estímulo à orientação a aprendizagem pela empresa junto aos seus colaboradores a fim de se almejar o sucesso do projeto.

A predisposição a se evitar o mau desempenho, por sua vez, não deve ser estimulada com base nos resultados apresentados, já que o indivíduo com esta predisposição não favorece o trabalho em equipe.

Recursos humanos, personificados pelos colaboradores de uma empresa, realizam ações definidas por desempenho no trabalho, especificadas e exigidas pela organização empregadora, para atingir os objetivos organizacionais (Seijts, Latham, Tasa & Latham, 2004). Logo, sugere-se que o questionamento acerca da razão pela qual funcionários podem ter um bom desempenho no trabalho (Chen & Lin, 2018; Janssen & Van Yperen, 2004), pode ser explicado pelos comportamentos/ações do próprio colaborador, associados à teoria do goal orientation (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Janssen & Van Yperen, 2004).

Vandewalle et al., 2019 sugerem que o *goal orientation* é empregado como uma predisposição do indivíduo e também como uma condição de estado porque isso pode aumentar o poder de previsão e o desempenho da tarefa organizacionais (Seijts et al., 2004; Vandewalle et al., 2019). Assim, os líderes de equipe podem adaptar estrategicamente suas comunicações para moldar a orientação da equipe quanto às prioridades do projeto (Alexander & Van Knippenberg, 2014) podendo ter como objetivo, o sucesso do projeto.

Sobre as limitações deste estudo, uma delas refere-se ao método. A utilização de estudos transversais indica associação entre constructos, porém podem não indicar causalidade. Outra limitação é a utilização da escala de sucesso de Shenhar e Dvir (2007). Esta escala gera medidas de autoavaliação e pode apresentar efeitos de desabilitação social.

Por fim, o presente artigo obteve no constructo *goal orientation*, uma variável independente e propôs sucesso de projeto como resultado distal, tido como variável dependente. Futuros estudos podem agregar variáveis moderadoras ou mediadoras, para a aplicação potencial dos resultados em ambientes organizacionais, levando em consideração o diagrama presente na figura 2, extraído na íntegra do artigo de Vandewalle et al. (2019).

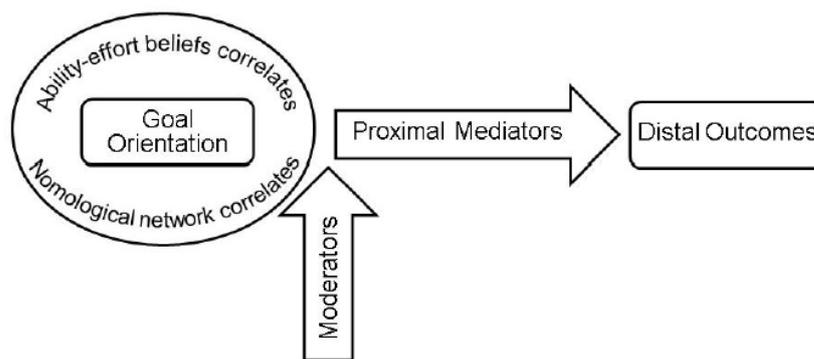


Figure 1 An overview of the goal orientation cycle of the goal orientation construct as the central independent variable, ability-effort belief correlates, nomological network correlates, proximal mediators, moderators, and distal outcomes.

Figura 3. Relações estabelecidas considerando *goal orientation* como uma variável independente. Fonte: Vandewalle et al. (2019)

Referências Bibliográficas

- Alexander, L., & Van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management Review*, 39(4), 423–438. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0044>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 307–317.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552–560. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.552>
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26–48. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0063>
- Castro, M. S., Bahli, B., Barcaui, A., & Figueiredo, R. (2020). Does one project success measure fit all? An empirical investigation of Brazilian projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0028>
- Chen, H. L., & Lin, Y. L. (2018). Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. *International Journal of Project Management*, 36(5), 716–729. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.009>
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084–1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1084>
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.41.10.1040>
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Field, Andy (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS (2ª ed., Viali, L., Trad.)*. Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2005).
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Gong, Y., Kim, T., Lee, D., & Zhu, J. (2013). A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827–851. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0177>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados (66ª ed., Sant'Anna, A. S., Trad.)*. Porto Alegre: Bokman. (Obra original publicada em 2006).
- Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Huang, C. Y., Huang, J. C., & Chang, Y. (2017). Team goal orientation composition, team efficacy, and team performance: The separate roles of team leader and members. *Journal of Management and Organization*, 1–19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.62>
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj>

- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. <https://doi.org/10.2307/20159587>
- KPMG APIM and IPMA, 2019. *The Future of Project Management: Global Outlook 2019 20*.
- LePine, J. A. (2005). Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1153–1167. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1153>
- Leybourne, S. A., & Sainter, P. (2012). Advancing Project Management: Authenticating the Shift From Process to “Nuanced” Project-Based Management in the Ambidextrous Organization. *Project Management Journal*, 43(6), 5–15. <https://doi.org/10.1002/pmj.21306>
- Mehta, A., Feild, H., Armenakis, A., & Mehta, N. (2009). Team goal orientation and team performance: The mediating role of team planning. *Journal of Management*, 35(4), 1026–1046. <https://doi.org/10.1177/0149206308326773>
- Mehta, A., & Mehta, N. (2018). Knowledge Integration and Team Effectiveness: A Team Goal Orientation Approach. *Decision Sciences*, 49(3), 445–486. <https://doi.org/10.1111/deci.12280>
- Meredith, J. R., & Zwikael, O. (2019). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*. doi:10.1016/j.bushor.2019.09.007
- Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 47(5), 89–106. <https://doi.org/10.1177/875697281604700507>
- Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>
- Patanakul, P., Pinto, J. K., & Pinto, M. B. (2016). Motivation to perform in a multiple-project environment: The impact of autonomy, support, goal clarity, and opportunities for learning. *Journal of Engineering and Technology Management*, 39, 65–80. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.001>
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128–150. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.128>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1989). Critical success factors in R&D projects. *Research Technology Management*, 32(1), 31–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.1989.11670572>
- Pulse of the Profession®. (2020). Project Management Institute.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47(2), 227–239. <https://doi.org/10.2307/20159574>
- Slevin, J. K., & Slevin, D. P. (1998). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.
- Shenhar & Dvir (2007). *The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Reinviting Project Management*.
- Tran, T. B. H., Oh, C. H., & Choi, S. B. (2016). Effects of learning orientation and global mindset on virtual team members' willingness to cooperate in: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Management and Organization*, 22(3), 311–327. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.37>
- Unger-Aviram, E., & Erez, M. (2016). The effects of situational goal orientation and cultural learning values on team performance and adaptation to change. *European Journal of*

Work and Organizational Psychology, 25(2), 239–253.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1044515>

Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995–1015.
<https://doi.org/10.1177/0013164497057006009>

Vandewalle, D., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2019). Goal Orientation : A Review of the Miles Traveled and the Miles to Go Don. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 115–144. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062547>.

Apêndice

Instrumento utilizado para Sucesso de Projetos de Shenhar & Dvir (2007)

Eficiência do projeto:

- O projeto foi completado a tempo ou antes.
- O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento.
- O projeto teve apenas pequenas mudanças.
- Outras medidas de eficiência foram alcançadas.

Impacto no cliente:

- O produto melhorou o desempenho do cliente.
- O cliente ficou satisfeito.
- O produto satisfaz os requisitos do cliente.
- O cliente está usando o produto.
- O cliente pretende voltar para trabalhos futuros.

Impacto na equipe:

- A equipe do projeto ficou bastante satisfeita e motivada.
- A equipe foi totalmente leal ao projeto.
- A equipe do projeto tinha alto moral e energia.
- A equipe achou divertido trabalhar neste projeto.
- Os membros da equipe tiveram um crescimento pessoal.
- Os membros da equipe queriam continuar na organização.

Sucesso Comercial:

- O projeto teve um sucesso comercial direto.
- O projeto aumentou a lucratividade da organização.
- O projeto teve um retorno positivo sobre o investimento.
- O projeto aumentou a participação da empresa no mercado.
- O projeto contribuiu para o valor dos acionistas.
- O projeto contribuiu para o desempenho da organização.

Preparação para o Futuro:

- O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros.
- O projeto levará a produtos adicionais.
- O projeto ajudará a criar mercados.
- O projeto criará tecnologias para uso futuro.

- O projeto contribuiu para novos processos do negócio.
- O projeto desenvolveu as capacidades administrativas.

Instrumento utilizado para *Goal Orientation* de Vandewalle (1997)

Orientação à aprendizagem:

- Eu frequentemente leio materiais relacionados ao meu trabalho para aprimorar meu conhecimento, tornando possível executar atividades no meu trabalho.
- Eu estou disposto a escolher uma tarefa desafiadora de trabalho com a qual eu possa agregar bastante conhecimento.
- Eu frequentemente procuro por oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimento.
- Eu aprecio desafios e tarefas difíceis no trabalho com os quais eu possa agregar novos conhecimentos para desenvolver novas habilidades.
- Para mim, o desenvolvimento de minha habilidade de trabalho é importante o suficiente para eu correr riscos.
- Eu prefiro trabalhar em situações que requeiram alto nível de talento e de aplicação de conhecimento, que torne possível executar essas atividades no meu trabalho.

Orientação a se provar o desempenho:

- Para provar minha habilidade eu prefiro realizar uma tarefa em que eu consiga ter um bom desempenho do que tentar realizar uma nova tarefa.
- Eu estou preocupado em mostrar que eu posso ter melhor desempenho que meus colegas de trabalho.
- Eu tento entender o que é preciso para provar minha habilidade aos outros no trabalho.
- Eu aprecio quando os outros no trabalho estão cientes do meu alto desempenho.
- Eu prefiro trabalhar em projetos nos quais eu posso provar minha habilidade para os outros.

Orientação a se evitar o mau desempenho:

- Eu evitaria aceitar uma nova tarefa se existisse uma chance de eu parecer incompetente para os outros.
- Evitar mostrar incompetência é mais importante para mim do que aprender uma nova habilidade.
- Eu me preocuparia em aceitar uma tarefa no trabalho se meu nível de competência revelasse que eu tenho pouca habilidade.
- Eu prefiro evitar situações de trabalho em que eu possa mostrar falta de competência.
- Quando eu não entendo algo no trabalho, prefiro evitar expressar o que podem parecer para outras pessoas como “perguntas idiotas”, para as quais eu já deveria saber a resposta.